



PROGETTIAMO IL RILANCIO

Giugno 2020

CIDA è la Confederazione sindacale che rappresenta unitariamente a livello istituzionale dirigenti, quadri e alte professionalità del pubblico e del privato.
Le Federazioni aderenti a CIDA sono:

Federmanager (industria) | **Manageritalia** (commercio e terziario) | **FP-CIDA** (Funzione Pubblica) | **CIMO** (Sindacato dei Medici)
SUMAI Assoprof (Sindacato Medici Ambulatoriali) | **Sindirettivo** (Dirigenza Banca d'Italia) | **FIDIA** (Assicurazioni) | **Federazione Terzo Settore CIDA** (Sanità no profit)
Fenda (Agricoltura e Ambiente) | **SAUR** (Università e Ricerca) | **Sindirettivo Consob** (Dirigenza Consob)



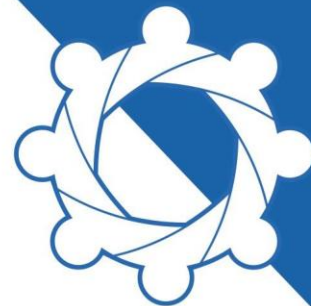
Federazione
Terzo Settore Sanità
non profit

FeNDA

SAUR

Sindirettivo Consob





Premessa

Il Piano presentato dal Presidente del Consiglio nel corso degli “Stati Generali dell’Economia” ha una notevole importanza strategica per il Paese ed un’impostazione condivisibile. I fondi a disposizione sono ingenti e non utilizzarli per un reale ammodernamento del Paese sarebbe un grave errore, una di quelle occasioni mancate che farebbero piombare l’Italia in fondo al rating internazionale. Il Governo ha l’obbligo morale di effettuare le riforme più urgenti e programmare quelle di più lungo periodo, avendo come fine ultimo quello di progettare un Paese nuovo. La disponibilità di risorse finanziarie sarà molto superiore a quella degli anni scorsi e sulla carta in grado di garantire un significativo impatto economico e sociale, se concentrata in azioni rapide, ampie, pienamente realizzate.

Un progetto di tale portata tuttavia non può essere realizzato senza il fondamentale apporto di professionalità. Non mancano in Italia le risorse umane altamente qualificate e capaci di realizzare cambiamenti significativi, ma non sono mai state attivate per un progetto nazionale di così ampia portata. E purtroppo nemmeno in ambiti più circoscritti: la politica e le competenze manageriali e professionali viaggiano da troppo tempo su binari paralleli, tra molte incomprensioni, spesso indipendenti dal colore politico delle maggioranze parlamentari. **Occorre quindi affrontare questa emergenza con un metodo nuovo, che coinvolga maggiormente i manager e le alte professionalità di tutti i settori pubblici e privati, senza i quali l’energia operativa e finanziaria che il Governo intende mettere in campo rischia di disperdersi:** il dialogo fra istituzioni e rappresentanza manageriale deve essere consolidato e reso frequente, costante.

In questo momento il fattore tempo ha un valore enorme e chi conosce meglio le procedure e le situazioni reali in cui i vari provvedimenti verranno calati ha il privilegio, e l’onere, di poter ottenere risultati migliori.

In linea di massima, quindi, oltre a investire sulla fiducia nelle competenze manageriali e professionali, riteniamo che ogni azione del governo debba:

- ✓ **elaborare norme molto più generali, non settoriali e dettagliate**
- ✓ **riorganizzare e ridurre le norme in ogni ambito, compresa la decretazione d’urgenza degli ultimi mesi**
- ✓ **prevedere provvedimenti di semplice attuazione, minimizzando la necessità di decreti attuativi, eliminando i procedimenti di concerto tra Ministeri o stabilendone tempi certi, gerarchia e poteri sostitutivi**
- ✓ **prevedere con modalità strutturali il ruolo e i contributi di manager e professionisti nell’attuazione e nel monitoraggio dei provvedimenti di legge**
- ✓ **prevedere responsabilità e tutele specifiche per i manager pubblici e privati**
- ✓ **affidare alle organizzazioni di rappresentanza di manager e professionisti il compito di raccordo tra istituzioni e manager “in campo”, attraverso un dialogo costante e frequente**
- ✓ **evitare la stratificazione di norme nazionali e regionali, uniformando il più possibile le prescrizioni.**

Con tali modalità sarà possibile ripartire più velocemente, con maggiore sicurezza e minore dispersione di risorse economiche ed organizzative. Ciò vale per i settori privati, per i quali è impossibile pensare ad una programmazione centralizzata o regionale, ma anche per i settori pubblici (in primis Sanità ed Istruzione) in cui è richiesta una profonda azione riformatrice.



Ma uno sforzo tanto immane sul piano della ricostruzione del Paese deve partire da una lotta serrata contro la burocratizzazione, che a noi piace in positivo richiamare come esigenza di semplificazione nell'organizzazione delle Pubbliche Amministrazioni.

Per far questo bisogna procedere ad un processo rigoroso e serrato di delegificazione al fine di contrastare la produzione di nuove norme giuridico/formali la cui crescita non può che andare a favorire la burocratizzazione delle Istituzioni pubbliche e la loro fruizione per il cittadino.

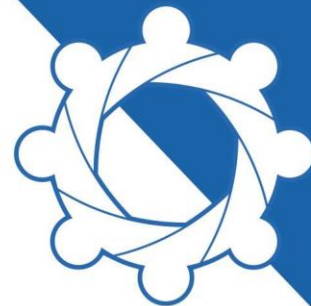
Più norme corrispondono a più regole, più vincoli, più procedure, meno libertà per il cittadino, ma anche minore autonomia e minore responsabilità per i dirigenti pubblici.

Se vogliamo una Pubblica Amministrazione che risponda delle proprie azioni e che agisca in tempi brevi dobbiamo in primo luogo ridurre le norme dell'attuale ordinamento giuridico, che sono eccessivamente numerose, pletoriche, spesso ripetitive, quando non fra di loro contraddittorie e che come tali hanno bisogno di "interpreti", che accrescono i costi della giustizia e delle aziende.

Questo documento è diviso secondo le 9 macro-aree, relativi capitoli e paragrafi individuati dal Governo nel Documento "Progettiamo il rilancio". Per quelli di nostro interesse abbiamo indicato le proposte che riteniamo attuabili, le professionalità che potremmo mettere a disposizione per approntare la progettazione e l'attuazione delle proposte e l'orizzonte che riteniamo realistico per la realizzazione delle stesse (breve, medio e lungo periodo: 6 mesi, 12/24 mesi, 3/5 anni)

INDICE delle macro-aree:

<i>UN PAESE COMPLETAMENTE DIGITALE</i>	<i>Pag. 4</i>
<i>UN PAESE CON INFRASTRUTTURE PIU' SICURE ED EFFICIENTI</i>	<i>Pag. 6</i>
<i>UN PAESE PIU' VERDE E SOSTENIBILE</i>	<i>Pag. 10</i>
<i>UN TESSUTO ECONOMICO PIU' COMPETITIVO E RESILIENTE (IMPRESE E LAVORO)</i>	<i>Pag. 18</i>
<i>PIANO INTEGRATO DI SOSTEGNO ALLE FILIERE PRODUTTIVE ITALIANE</i>	<i>Pag. 29</i>
<i>UNA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE AL SERVIZIO DEI CITTADINI E DELLE IMPRESE</i>	<i>Pag. 32</i>
<i>INVESTIAMO NELLA FORMAZIONE E NELLA RICERCA</i>	<i>Pag. 43</i>
<i>UN'ITALIA PIU' EQUA ED INCLUSIVA</i>	<i>Pag. 52</i>
<i>UN ORDINAMENTO GIURIDICO PIU' MODERNO E ATTRAENTE</i>	<i>Pag. 59</i>
<i>TEMI ASSENTI NEL PIANO PRESENTATO AGLI STATI GENERALI</i>	<i>Pag. 62</i>



UN PAESE COMPLETAMENTE DIGITALE

Connettere tutti

- **Rete nazionale unica in fibra ottica**

Commento: Per vincere la sfida di Industria 4.0 occorre ragionare in termini di sistema. Lo stabilimento 4.0 può funzionare solo se intorno sapremo costruire un ecosistema 4.0: mobilità, reti, rigenerazione urbana, approvvigionamento energetico devono essere reinterpretati alla luce delle nuove interconnessioni fra le macchine e tra macchine e persone. I territori hanno una potenzialità di sviluppo enorme che deriva dalla messa in connessione tra tutti gli attori: manager, imprese, istituzioni pubbliche e private locali, centri di ricerca, università, poli tecnologici.

Proposta: Sviluppare un piano per il completamento della copertura nazionale della rete in fibra estendendo la logica di gara per lo sviluppo di un'unica rete in fibra ottica a tutte le aree oggi senza impegni cogenti di copertura, sostenendone parzialmente i costi con finanziamenti governativi e imponendo al fornitore vincente condizioni cogenti di realizzazione nonché garanzia di accesso competitivo a pari condizioni tecnico/operative a tutti gli operatori. Sanzionare la mancata realizzazione delle aree di impegno.

Professionalità a disposizione: Field operation manager, program manager, project manager

Orizzonte temporale: medio periodo

- **Rete 5G**

Commento: Il 5G è un vero cambio di paradigma perché permette di ampliare in maniera significativa la velocità e la capacità di trasmissione dei dati rispetto al passato e di dare quindi una spinta significativa alla modernizzazione del Paese. Questo significa dare vita a una infrastruttura che abilita moltissimi sistemi e che si presta ad una molteplicità di applicazioni consentendo la più ampia copertura dei territori, compresi i piccoli comuni, una maggiore capacità di connessione alle fonti di informazioni e dati, una connettività stabile e velocissima, l'internet delle cose, la remotizzazione della prevenzione e cura delle cronicità, la previsione dei grandi rischi naturali, l'automazione delle città e della mobilità. Generando così impatti estremamente positivi sull'economia, sul lavoro, sull'istruzione, sulla conoscenza e la divulgazione, rendendo possibile per tutti una migliore qualità della vita e contribuendo alla crescita e allo sviluppo diffuso. Va quindi assolutamente potenziato lo sviluppo della Rete 5G, prestando però particolare attenzione alle emissioni di radiofrequenze

Proposta: si propone al Governo di potenziare il programma di supporto e promuovere un'azione di sistema per la creazione di una rete 5G solida e performante, anche attraverso interventi normativi che accentrino le responsabilità delle autorizzazioni, mettendo ordine tra i diversi livelli decisionali e semplificando le molteplici procedure in capo alle amministrazioni territoriali. Il 5G è un obiettivo necessario per la modernizzazione e il rilancio del Paese.

Professionalità a disposizione: Temporary manager, Data manager, Tlc e Digital transformation manager

Orizzonte temporale: medio periodo



Rafforzamento di investimenti digitali nel Paese

- **Intelligenza artificiale**

Commento: per diffondere su larga scala e in maniera duratura i benefici dell'innovazione tecnologica e digitale è opportuno orientarne l'impatto non solo in termini economici ma anche sul piano sociale e culturale, elaborando e diffondendo una riflessione sull'etica del lavoro e della produzione. Va considerato quindi il rapporto e quindi l'equilibrio tra algoritmi e diritti tenendo in debita considerazione le implicazioni sociali dello sviluppo diffuso di sistemi di Intelligenza Artificiale.

Proposta: si propone al Governo di accompagnare lo sviluppo diffuso di sistemi di I.A. con una cornice regolatoria a livello giuridico relativamente ai diritti della persona e di investire in percorsi di formazione multi-disciplinari integrati scienze tecniche economiche e scienze giuridiche sociali.

Professionalità a disposizione: Digital live coach, innovation manager

Orizzonte temporale: medio periodo

Promuovere i pagamenti digitali ed il cashless

Commento: Nell'ultimo periodo, l'incremento dell'utilizzo dei pagamenti digitali ha subito un forte incremento, come confermato da Abi: forse perché costretti ad effettuare acquisti a distanza o per semplice fobia che il contante possa essere portatore di virus e malattie. Si tratta è trattato comunque di un importante svolta verso la cashless society. Questa procedura è particolarmente interessante per almeno due motivi: lotta all'evasione fiscale e maggiore trasparenza sulle commissioni applicate dalle banche.

Proposta: Regolarizzazione tramite Voluntary Disclosure del contante, scoraggiando il ricorso a banconote da 500 e 200 euro in quanto obbligherebbe tutti i contribuenti infedeli al fisco a regolarizzare la propria posizione. Si propone, inoltre, che tutti gli acquisti verificati tramite uno strumento digitale (es.: tessera sanitaria) siano deducibili per i clienti, senza distinzione di categorie commerciali e senza importo minimo di spesa. Ovviamente, l'ammontare delle spese deducibili annualmente per ogni consumatore deve essere limitato, quindi si può ragionare se introdurre un tetto fisso per tutti (esempio fino al massimo a venti mila euro annui) oppure collegare il beneficio alla dichiarazione dei redditi (beneficio potenziale singolo pari al 15% della ultima dichiarazione dei redditi). Così facendo si avrebbe il doppio effetto di spingere tutti i contribuenti ad una dichiarazione completa dei propri movimenti finanziari per beneficiare poi di un ammontare deducibile più grande il prossimo anno.

Professionalità a disposizione: manager del settore credito, ABI

Orizzonte temporale: breve/medio periodo

Superare il digital divide

- **Voucher per famiglie ed imprese con particolare attenzione al Sud**

Commento: Se il passaggio tecnologico epocale imposto dalla trasformazione digitale non viene gestito correttamente, in maniera diffusa, si rischia di ampliare il forte *divide* che già contraddistingue la Società italiana, ma soprattutto il tessuto industriale del Paese. Nel caso nostrano le realtà dei distretti industriali, localizzati principalmente in alcune aree del Nord – vedi Lombardia, Emilia Romagna, Toscana – potrebbero spiccare il volo in modo ancora più netto, ampliando la distanza dall'imprenditoria del Mezzogiorno.

Proposta: Si suggerisce di agevolare famiglie e singoli lavoratori nelle condizioni di accesso fin da subito tramite voucher per l'acquisto dei dispositivi tecnologici necessari a poter lavorare (e studiare) da casa.



Professionalità a disposizione: Digital live coach, innovation manager

Orizzonte temporale: breve/medio periodo

- **Rete unica per le cosiddette aree bianche**

Commento: La pandemia nella fase di lockdown della maggior parte dei circuiti professionali e d'impresa ha esteso a necessità quotidiana il fattore dell'alfabetizzazione digitale quale unico strumento abilitante per rimanere inclusi nell'esercizio di diritti/doveri di cittadinanza siano questi legati alla garanzia sancita a livello costituzionale di prestazione lavorativa e di istruzione (smart working, didattica digitale), siano questi da intendere a livello di relazionalità e opportunità sociale.

Proposta: si propone al Governo di consentire attraverso il consolidamento del piano Bul (Banda ultra-larga), con particolare riferimento alle aree bianche del Paese, il definitivo superamento del digital divide e quindi l'abilitazione integrale e diffusa ai diritti universali di lavoro e istruzione, prevedendo nuove politiche inclusive in grado di superare la "discriminazione" derivata dal gap di infrastruttura digitale, programmando il recupero degli individui esclusi per forza di cose dalla fruizione digitale, che rischiano di non poter esercitare pieni diritti di cittadinanza, anche con riferimento alle persone più esposte ai rischi della crisi Covid.

Professionalità a disposizione: innovation manager

Orizzonte temporale: breve periodo

- **Internet ultra veloce nelle aree rurali per sviluppare l'agricoltura 4.0**

Commento: il territorio rurale soffre di un evidente divario in termini di infrastrutture per la connettività che deve essere coperto entro i prossimi 5 anni, anche per consentire alle imprese agricole ed alla popolazione rurale di beneficiare delle tecnologie della digitalizzazione.

Proposta: integrare le aree a vocazione agricola nel Piano di Rete nazionale unica in fibra ottica

Professionalità a disposizione: Field operation manager, program manager, project manager

Orizzonte temporale: medio periodo

UN PAESE CON INFRASTRUTTURE PIU' SICURE ED EFFICIENTI

La rete ferroviaria e stradale: l'Italia iperconnessa

- **Completamento alta velocità (Genova-Roma, direttrice adriatica, Roma-Ancona, Roma-Pescara, estensione in Calabria, Basilicata, Puglia e Sicilia)**

Commento: Asset fondamentale per un Paese che punta al potenziamento e allo sviluppo del settore turistico, è fondamentale il potenziamento dei sistemi ad alta velocità

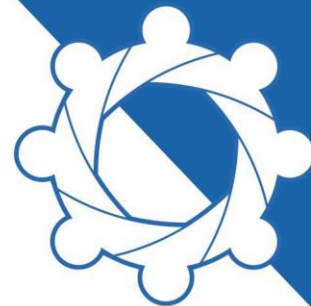
Proposta: potenziare la dorsale Bologna-Taranto, ma privilegiando con uguale priorità la trasversale adriatica-tirrenica Bari-Napoli.

Professionalità a disposizione: dirigenti settore trasporti e logistica

Orizzonte temporale: lungo periodo

- **Nord-Sud, Est-Ovest: integrazione fra reti**

Commento: Il traffico internazionale combinato terrestre nel nostro Paese nei fatti è stato finora l'anello terminale delle relazioni internazionali nel segmento terrestre (per tratti di cortissimo e corto raggio sul territorio italiano), con rilanci verso il centro-sud del Paese. Risultando tale traffico



pesantemente sbilanciato nella direzione nord-sud, occorre puntare a creare i presupposti per favorire l'incremento delle esportazioni delle merci su ferro verso i Paesi europei e comunque per favorire trasporti combinati da sud verso il nord. Per tali motivazioni è necessario un ridisegno in logica sistemica dell'offerta dei servizi intermodali, per ricostruire una maglia di relazioni adeguata per i collegamenti tra una selezione di porti strategici e la rete dei principali inland terminal, oltreché con le principali direttrici internazionali di collegamento con il centro Europa.

Proposta: Nell'ambito degli auspicabili finanziamenti di interventi di lungo periodo dovrebbero essere affrontati i seguenti filoni di investimenti:

- nei "nodi" infrastrutturali, dando priorità agli interventi relativi a situazioni di maggiore strategicità sia per il traffico nazionale che per i collegamenti internazionali,
- in tecnologie innovative in ambito terminalistico nazionale: nuove tecnologie per la gestione e l'ottimizzazione del carico e dello scarico al terminale;
- in infrastrutture terminalistiche strategiche all'estero (terminali intermodali con la funzione di "banchina retro portuale" dei porti italiani), come già fatto in Italia dai governi svizzeri, austriaci e tedeschi tramite le proprie imprese ferroviarie controllate;
- in materiale rotabile trainante di idonea potenza, indispensabile per la realizzazione di migliori condizioni sul piano economico del trasporto intermodale;
- in materiale rotabile trainato idoneo, carri ribassati, che, date le attuali limitazioni di sagoma su molte tratte nazionali, risulta indispensabile per consentire la creazione di tratte servite dalla modalità intermodale ove oggi ciò è semplicemente non fattibile.

Professionalità a disposizione: dirigenti settore trasporti e logistica

Orizzonte temporale: lungo periodo

- **Opere prioritarie: potenziamento infrastrutturale dei nodi ferroviari, 13 direttrici ferroviarie, 39 opere stradali**

Commento: Passeggeri sull'AV, cargo su un binario morto, pendolari sempre più trascurati. Così come per il sistema aeroportuale, anche il settore ferroviario è in attesa di uno sviluppo infrastrutturale dovuto all'attuazione delle politiche nazionali e comunitarie. Occorre quindi un deciso intervento del Governo che non potrà limitarsi ad approvare linee guida sui vari temi di interesse, ma che intervenga, con azioni forti e concrete, per favorire operativamente le strategie.

Proposta: Nel settore del trasporto viaggiatori, si sta assistendo ad una progressiva divaricazione del livello di servizio tra i cosiddetti servizi business (AV), nei confronti dei quali continuano gli investimenti anche da parte dei privati, ed i servizi per i pendolari che a causa della competenza concorrente Stato – Regioni, offrono un livello qualitativo che va degradandosi ancora di più per la carenza di investimenti nel materiale rotabile e per l'affollamento delle tracce ferroviarie a favore dei servizi a più alto valore aggiunto. Per restringere la "forbice" si dovrebbe intervenire con opportune risorse per finanziare interventi nel TPL.

Professionalità a disposizione: dirigenti settore trasporti e logistica

Orizzonte temporale: lungo periodo

- **Potenziamento del trasporto regionale**

Commento: I problemi del TPL (trasporto Pubblico Locale), in crisi oramai da decenni, devono essere pienamente inseriti nell'agenda del Governo, dopo gli orientamenti altalenanti negli ultimi anni in



cui, a politiche restrittive e di austerità che hanno contraddistinto il settore del trasporto pubblico locale, si sono alternati alcuni interventi tendenti verso un'inversione di tendenza, anche se timida. In particolare, ci si riferisce all'esigenza di specifici finanziamenti per il rinnovo del materiale rotabile, che costituisce un aspetto di fondamentale importanza per il settore, con auspicabili ricadute positive anche sul sistema industriale italiano oramai ridotto, sia per quanto riguarda i rotabili ferroviari che autobus, ai minimi termini.

Proposta: Anche per il settore in argomento, possono rilevarsi alcune considerazioni valide in generale per gli altri settori del mondo dei trasporti, relative all'instabilità normativa e all'indeterminatezza sostanziale della effettiva *governance* del sistema, che mettono a dura prova l'operatività delle aziende con pesanti conseguenze per il livello di servizio offerto. L'instabilità normativa produce insicurezza negli operatori e non garantisce l'avvio, finalmente, di un percorso moderno di liberalizzazione regolata del mercato, già da anni tracciato, che conduca ad un maggiore efficientamento delle aziende ed alla riduzione dell'intervento pubblico nel settore.

Professionalità a disposizione: dirigenti settore trasporti e logistica

Orizzonte temporale: medio periodo

Porti, aeroporti, ferrovie: completare l'intermodalità dei trasporti

- **Creazione di smart district distribuiti sul territorio, interconnettendo i principali poli infrastrutturali esistenti (porti, aeroporti, grandi basi, arsenali, stabilimenti/poli manutentivi)**

Commento: Vi è, ed è particolarmente sentita da tempo, l'esigenza di realizzare un sistema integrato di trasporto destinato alle persone, a partire dalle nostre città, in grado di creare i presupposti per sostenere strutturalmente alcuni dei nuovi obiettivi di sviluppo economico che una visione politica ed economica più attenta agli scenari futuri dovrà necessariamente considerare per il rilancio del nostro Paese: il turismo e l'ambiente quali elementi inscindibili di un'offerta fondata sull'industria del "bello": prodotti, paesaggi, cultura e stile di vita. Tutto ciò richiede a monte la realizzazione di un sistema integrato di trasporti aria-ferro-terra in grado di offrire ai numeri del turismo mondiale costantemente in crescita, un modo moderno, efficiente, economico e competitivo di muoversi all'interno del Paese.

Proposta: In un contesto quale quello descritto ma in cui la "competenza" è già concorrente tra Stato e Regioni e tutte le politiche dei trasporti che implicano incentivi devono essere negoziate a livello comunitario, i meccanismi di *governance* multilivello necessitano di linee di indirizzo programmatiche ben chiare per non rischiare di bloccare ogni scelta decisionale.

Professionalità a disposizione: dirigenti settore trasporti e logistica

Orizzonte temporale: medio periodo

- **Programma prioritario per i porti: manutenzione, digitalizzazione, aumento della capacità portuale**

Commento: Novità di rilievo si attendono nel settore portuale trainato da rilevanti mutamenti di offerta e domanda di traffico. La portualità nazionale si trova a affrontare il gigantismo navale, l'ampliamento dei traffici e la crisi di liquidità dei grandi *global carrier*, che porteranno nel medio-lungo periodo ad ulteriori rilevanti modifiche nell'andamento dei flussi di traffico nel Mediterraneo e sulla loro distribuzione nel network portuale europeo. Servono quindi investimenti immediati per potenziare il sistema infrastrutturale.



Proposta: I porti e gli aeroporti sono i nodi infrastrutturali intermodali, dai quali far ripartire la strutturazione delle reti stradali e ferroviarie, per migliorare la connettività delle piattaforme logistiche. Un nodo cruciale da risolvere è costituito dalla reale e rapida implementazione dello “Sportello Unico Doganale”, attraverso l’interoperabilità digitale tra tutte le amministrazioni coinvolte nel processo di sdoganamento. In pratica, si tratta d’importare in Italia il sistema dello smart country, già adottato in diversi Paesi del Nord Europa, che consiste nel far coordinare tutti i controlli sulle merci extracomunitarie in ingresso da un unico ente, con risparmi calcolati in 2 miliardi l’anno di minori costi derivanti dall’inefficienza logistica, con anticipo dello sdoganamento delle merci da parte dell’Agenzia delle Dogane ed una operatività di 24 ore su 24 degli uffici doganali.

Professionalità a disposizione: dirigenti settore trasporti e logistica

Orizzonte temporale: breve periodo

- **Potenziamento dei collegamenti su ferro agli aeroporti dei principali nodi urbani**

Commento: Il sistema aeroportuale ha subito una profonda flessione del traffico aereo con inevitabili ricadute sulle aspettative per il futuro che vanno comunque considerate ancora positive, ma su un sentiero di crescita inferiore rispetto al passato, per cui ritorna, più forte di prima, la necessità di un’azione volta a limitare il numero dei poli potenziando la ricettività di quelli che operano su larga scala, cogliendo le opportunità fornite dalla prevedibile saturazione della capacità degli scali europei.

Proposta: Sono auspicabili azioni governative finalizzate a facilitare o incentivare lo sviluppo di sistemi aeroportuali, raggruppamenti di gestori o handler nonché esplorare la percorribilità di strumenti attrattivi regolatori-finanziari anche a favore dei vettori che esprimono interesse verso il potenziamento delle proprie attività nei gate intercontinentali presso i grandi centri urbani ed in grado di incrementare il flusso di traffico che alimenta tali scali. A ciò dovrà conseguentemente accompagnarsi un’azione di potenziamento della rete di collegamenti con gli scali strategici che ne agevoli lo sviluppo del traffico passeggeri.

Professionalità a disposizione: dirigenti settore trasporti e logistica

Orizzonte temporale: medio periodo

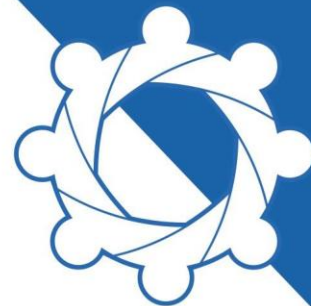
Modernizzare la rete idrica

- **Intervenire su accumuli e pompaggi per uso idroelettrico e irriguo**

Commento: La riduzione delle perdite nelle reti idriche rappresenta una battaglia epocale, è la sfida che tutti coloro che operano nel servizio idrico, oggi, sono chiamati ad affrontare. A partire da un principio: non è sufficiente investire nella eliminazione delle perdite, serve un cambio di mentalità, un nuovo metodo che incida in maniera sistemica sul problema con evidenti riflessi sull’eliminazione dello spreco di acqua, sulla salvaguardia dell’ambiente, sull’abbattimento dei costi, sulla continuità del servizio e sulla valorizzazione delle potenzialità di utilizzo della rete idrica per lo sviluppo energetico e per il potenziamento dei terreni agricoli.

Proposta: Incentivare interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria delle infrastrutture idriche (adduzione e trasporto), anche attraverso la rivisitazione del sistema normativo e tariffario e la revisione del meccanismo di governance del settore. Finanziare interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria per lo sfruttamento dei bacini idrici, per valorizzarne l’utilizzo in agricoltura e per la transizione energetica.

Professionalità a disposizione: dirigenti e alte professionalità dei settori interessati



Orizzonte temporale: medio periodo

- **Potenziare il “piano acqua per l’agricoltura”, con manutenzione straordinaria del reticolo idraulico e interventi sui bacini di raccolta**

Commento: la gestione dell’acqua in agricoltura rappresenta un ambito strategico per garantire sostenibilità e competitività. In tal senso, un ruolo sempre maggiore è svolto dalla ricerca e dall’innovazione.

Proposta: rilanciare un programma di realizzazione di laghetti collinari per usi irrigui agricoli e regimentazione delle acque a difesa del territorio. Finanziare programmi di ricerca in agricoltura.

Professionalità a disposizione: manager del settore agricolo, innovation manager

Orizzonte temporale: medio periodo

Rilancio dell’edilizia urbana e rurale

- **Realizzazione del “progetto rinascita urbana” (legge di bilancio 2020)**

Commento: Parte dei fondi derivanti dal progetto verranno utilizzati dai Piccoli Comuni che potranno definire l’ambito di intervento con situazioni di marginalità economica e sociale importanti, degrado edilizio e carenza di servizi, oltre a spazi consistenti e inutilizzati da riqualificare. Spesso questi comuni si trovano in aree rurali ed interne.

Proposta: semplificare i procedimenti delle concessioni edilizie; per le costruzioni rurali provvedere al collegamento infrastrutturale con le diverse reti: strade, acquedotti, energia elettrica, gas, etc., favorire l’installazione di impianti per la produzione di energia da fonti rinnovabili.

Professionalità a disposizione: manager del settore agricolo, manager industriali, innovation manager

Orizzonte temporale: medio periodo

UN PAESE PIU’ VERDE E SOSTENIBILE

Investire per la transizione energetica

- **Implementazione dei progetti per le energie rinnovabili**

Commento: La durata dell’iter autorizzativo di infrastrutture energetiche è in Italia superiore alla fase realizzativa degli impianti stessi (fino a 7 anni per i progetti più onerosi). Le modalità di svolgimento dell’iter stesso (Conferenza dei Servizi, pareri regionali, assenso di altri enti e svolgimenti VIA) ritardano l’avvio e il completamento di nuove opere, diluendo negli anni gli investimenti già presenti nel piano delle principali società del settore. Attualmente non sono previsti percorsi prioritari per progetti di transizione energetica, limitando di fatto il raggiungimento degli obiettivi previsti dal PNIEC.

Proposta: Individuare, attraverso il dialogo con i principali operatori del settore energia, i progetti chiave in campo energetico che necessitano un’accelerazione degli investimenti (anche in ottica di abilitare la transizione energetica) e definire un piano di azione. Introdurre interventi di riduzione dei tempi autorizzativi, in linea con le procedure di semplificazione della normativa. In particolare, le seguenti iniziative sono fondamentali per accelerare le infrastrutture strategiche del settore energetico:



- Permettere l'utilizzo del rito accelerato per l'Autorizzazione Unica nelle opere infrastrutturali energetiche, includendo anche opere, impianti e servizi accessori – d.lgs.n.104/2010
- Estendere gli istituti in vigore anche ad opere di rinnovazione e rimozione di infrastrutture esistenti, generando un percorso fast track di ammodernamento–DPRn.327/2001;
- Ridurre i tempi e semplificare i procedimenti di valutazione di impatto ambientale (VIA), all'interno della procedura di AU4–DPRn.327/200.

Assicurare la perentorietà dei termini nel procedimento autorizzativo, in particolare per impianti FER (tipicamente più lunghi di quelli previsti dalle norme).

Professionalità a disposizione: Innovation manager, Dirigenti e alte professionalità del settore

Orizzonte temporale: breve periodo

- **Accelerare la decarbonizzazione**

Commento: E' necessario mettere in pratica gli obiettivi di carbon neutrality prestabiliti dal PNIEC incentivando gli interventi di transizione energetica e di efficienza energetica oltre che la produzione/auto-produzione di energia rinnovabile. Sono pertanto necessari interventi autorizzativi, regolatori e fiscali ma anche l'utilizzo di nuove tecnologie emergenti.

Proposta: Risulta essere rilevante, in uno scenario di transizione energetica, il concetto di Comunità energetica - ormai considerata un tassello importante per il raggiungimento degli obiettivi proposti dal PNIEC. A questo riguardo vanno considerati i vantaggi che una Comunità energetica potrebbe apportare non solo al sistema Italia ma anche al singolo cittadino visto nella veste di prosumer. Da sottolineare la necessità di estendere la partecipazione degli enti locali che meglio conoscono le peculiarità dei singoli territori e che potrebbero pertanto sviluppare progetti ad hoc oltre che stanziare fondi per lo sviluppo di nuove tecnologie in loco. Occorre che la normativa fissi rapporti equilibrati tra consumo e autoproduzione. concretamente lo sviluppo delle comunità fondate su strumenti come auto produzione, cogenerazione, energie rinnovabili ed efficienza energetica.

Professionalità a disposizione: Innovation manager, Dirigenti e alte professionalità del settore

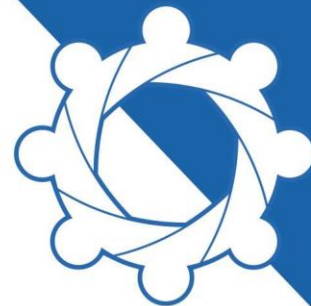
Orizzonte temporale: medio periodo

- **Attuare il Piano integrato energia e clima e velocizzazione delle procedure di autorizzazione**

Commento: Occorre muoversi lungo le linee delineate dal PNIEC e dalle proposte della Commissione Europea per il Traguardo 2050. Risulta inoltre necessario estendere selettivamente le procedure di semplificazione (silenzio assenso, pareri sostitutivi, conferenze dei servizi) anche a larghi segmenti delle aree oggi escluse (ambiente, paesaggio, territorio) da identificare non per amministrazioni ma per singoli atti. Una consequenzialità favorirebbe lo sviluppo di impianti più grandi, con conseguente velocizzazione degli obiettivi energetici/ambientali 2030.

Proposta: Le proposte di semplificazione che potrebbero rimettere ordine sono certamente valide. Ulteriori semplificazioni potrebbero inoltre derivare dalla:

- limitazione del numero delle PA coinvolte nei processi autorizzativi, coinvolgendo solo quelle che hanno specifiche competenze ad esprimersi sul progetto in esame;
- fissazione di parametri oggettivi per le valutazioni delle sovraintendenze sulle incompatibilità paesaggistiche, culturali e ambientali;
- fissazione di termini perentori per far scattare il silenzio assenso, senza ammettere l'interruzione dei termini mediante richiesta di approfondimenti e documentazione ulteriori. La regola potrebbe



essere accompagnata da un incremento delle sanzioni a carico del proponente per dichiarazioni non corrette. Non ci sono proposte precise su come rendere più fluido il rapporto tra Stato e Regioni e come rendere uniformi i comportamenti di queste ultime nel regolare le stesse materie. Non si propone una riforma del titolo V della Costituzione che potrebbe rimettere ordine alla materia.

Professionalità a disposizione: Innovation manager, Dirigenti e alte professionalità del settore

Orizzonte temporale: breve periodo

- **Creazione del “Parco solare Italia” con incentivi all’installazione di pannelli fotovoltaici sugli edifici produttivi agricoli**

Commento: Gli esempi del passato si sono praticamente concentrati tutti nella realizzazione di “serre fotovoltaiche” nate non per necessità agricole, ma per realizzare un sostegno a moduli fotovoltaici da sistemare su terreni sui quali, altrimenti, non sarebbe stato possibile installare impianti. Stimolare l’utilizzo degli appezzamenti di medie/grandi dimensioni verso un uso energetico ed agricolo è un passo importante in chiave di sostenibilità ambientale ed economica. I meccanismi incentivanti svolgeranno un ruolo pivotale. Il termine Agro-Voltaico denomina un settore, non del tutto nuovo, ancora poco diffuso, caratterizzato da un utilizzo “ibrido” di terreni agricoli tra produzioni agricole e produzione di energia elettrica attraverso l’installazione, sugli stessi terreni, di impianti fotovoltaici, validi ad integrare il reddito derivante dall’attività agricola.

Occorre inoltre integrare con iniziative volte a fare dei centri agricoli delle vere proprie comunità energetiche dalla produzione allo utilizzo degli scarti e alla produzione di biogas.

Proposta: Si propongono le seguenti proposte:

- produzione agricola e produzione di energia devono utilizzare gli stessi terreni;
- Prevedere una percentuale massima utilizzabile del terreno agricolo non di pregio per la produzione di energia elettrica ai fini della vendita
- la produzione agricola deve essere programmata considerando le “economie di scala” e disporre delle aree di dimensioni conseguenti;
- andranno preferibilmente considerate eventuali attività di prima trasformazione che possano fornire “valore aggiunto” agli investimenti nel settore agricolo;
- la nuova organizzazione della produzione agricola deve essere più efficiente e remunerativa della corrispondente produzione “tradizionale”;
- la tecnologia per la produzione di energia elettrica dovrà essere, prevalentemente, quella fotovoltaica: la più flessibile e adattabile ai bisogni dell’agricoltura;
- il fabbisogno di acqua delle nuove colture deve essere soddisfatto, prevalentemente, dalla raccolta, conservazione e distribuzione di “acqua piovana”. L’energia elettrica necessaria dovrà essere parte dell’energia prodotta dal fotovoltaico installato sullo stesso terreno.

Professionalità a disposizione: Innovation manager, Dirigenti e alte professionalità del settore industriale e agricolo

Orizzonte temporale: medio periodo

Sviluppare l’economia circolare e la Green Economy

- **Progetto “Indicatori per la finanza sostenibile”**

Commento: in questi anni la comunità manageriale ha portato avanti una riflessione sul rapporto tra investimenti finanziari e visione di sostenibilità, contribuendo alla definizione di metodologie,



strumenti e prassi che possano favorire l'implementazione di percorsi virtuosi di finanza sostenibile. La sostenibilità, quindi, non è più vista quale “effetto collaterale” ed esternalità derivante dagli investimenti finanziari, ma quale elemento fondante delle scelte strategiche di business.

Sono generate quindi diverse azioni per sensibilizzare e divulgare tra aziende e manager il trade off esistente tra pratiche di sostenibilità e investimento finanziario, secondo gli standard internazionali e cioè gli ESG (Environment, Social, Governance), stimolando pertanto l'utilizzo di indicatori e strumenti di misurazione in grado di orientare gli investitori nelle analisi delle aziende e le loro conseguenti scelte di portafoglio. Occorre ora definire gli indicatori ambientali necessari per selezionare gli investimenti green da finanziare in via prioritaria, costruendo un vero e proprio sistema di 'ranking ambientale' valido per le imprese che chiedono finanziamenti alle banche e per i progetti da finanziare. Per implementare la finanza verde è necessario incentivare le iniziative che marcano in direzione della sostenibilità ambientale. Sono pertanto necessarie adeguate norme, incentivi e fondi relativi al trattamento di rifiuti e scarti per favorire l'attivazione di progetti di economia circolare a livello aziendale, anche su piccola scala, attraverso un piano strategico specifico sul modello della transizione energetica.

Proposta: Si propone di inserire a regime le metriche di valutazione e gli indicatori ESG nelle scelte di investimento pubbliche e in particolare che il nuovo piano investimenti 2020-2021 di CDP contribuisca in maniera proattiva al raggiungimento degli Obiettivi di sostenibilità fissati dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, sottoscritta anche dall'Italia, tramite un progressivo indirizzo degli investimenti verso iniziative i cui impatti sociali e ambientali siano evidenti e misurabili a beneficio di persone e territori. Occorre poi sviluppare un piano strategico esclusivo per l'economia circolare sul modello della transizione energetica che includa norme, incentivi, fondi per la gestione e il riciclo dei rifiuti urbani e industriali, finanziamenti a centri di ricerca dedicati ed incentivi a fondi Venture Capital che agevolino technology transfer tra aziende. E' pertanto necessario definire e finanziare investimenti infrastrutturali nel ciclo dei rifiuti urbani e industriali.

Professionalità a disposizione: manager della sostenibilità, dirigenti del settore agricolo e ambientale

Orizzonte temporale: medio periodo breve-medio periodo

- **Progetto “Bioeconomia”**

Commento: La bioeconomia può essere definita come un'economia basata sull'utilizzazione sostenibile di risorse naturali rinnovabili e sulla loro trasformazione in beni e servizi finali o intermedi (European Commission, 2012b). Pertanto, la bioeconomia comprende non solo settori tradizionali come l'agricoltura, la pesca, l'acquacoltura e la selvicoltura, ma anche settori economici più moderni come quelli delle biotecnologie e delle bioenergie. “The Bioeconomy to 2030: designing a policy agenda” attribuisce alla bioeconomia la capacità di imprimere una vera e propria spinta propulsiva verso una nuova “rivoluzione industriale”, che, a partire dalla ricerca nel campo delle materie prime rinnovabili, può permettere di innovare settori maturi come quelli delle materie prime, della produzione di energia e intermedi, garantendo una sostenibilità ambientale, economica e sociale nel lungo termine del sistema economico.

Proposta: La bioeconomia ha il potenziale di modernizzare l'economia e le industrie europee, garantendo così una prosperità sostenibile e a lungo termine. Gli Stati membri e le regioni, in particolare nell'Europa centrale e orientale, hanno un grande potenziale in termini di biomassa e



rifiuti sottoutilizzati. Per sfruttare al massimo tali risorse non risulta necessario semplicemente definire un programma strategico per l'introduzione di sistemi alimentari e agricoli, silvicoltura e bioprodotto sostenibili ma bensì è rilevante istituire un meccanismo di sostegno dell'UE alle politiche in materia di bioeconomia affinché gli Stati membri possano, nell'ambito di Orizzonte 2020, dotarsi di programmi nazionali e regionali in questo settore ed avviare azioni pilota per lo sviluppo delle bioeconomie nelle zone rurali, costiere ed urbane (ad esempio per quanto riguarda la gestione dei rifiuti e le pratiche agricole che consentono il sequestro del carbonio). Si propone, inoltre, di varare una adeguata campagna di informazione e divulgazione rivolta alle amministrazioni locali e ai principali attori pubblico-privati sulle opportunità economiche, sociali ed ambientali del settore, delle sfide connesse all'attuazione di una bioeconomia interrata nel territorio e alle azioni di implementazione necessarie. Altresì si ritiene necessario rafforzare le risorse statali destinate a ricerca e innovazione per stimolare gli investimenti biobased in ambito produttivo-industriale creando nuove o più lunghe catene di valore nei territori

Professionalità a disposizione: manager della sostenibilità, dirigenti del settore agricolo e ambientale

Orizzonte temporale: medio periodo

- **Creazione del marchio Italia Sostenibile (Made Green in Italy)**

Commento: siamo assolutamente favorevoli al finanziamento previsto per il Made Green in Italy, e condividiamo l'individuazione di requisiti obbligatori e facoltativi necessari alla conduzione degli studi dell'impronta ambientale per le specifiche categorie di prodotto.

Proposta: valorizzare maggiormente il progetto anche attraverso una adeguata campagna di comunicazione a livello internazionale

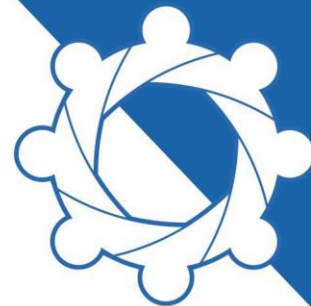
Professionalità a disposizione: manager della sostenibilità, dirigenti del settore agricolo e ambientale

Orizzonte temporale: medio periodo

- **Attuazione delle direttive europee sull'economia circolare**

Commento: È quantomai opportuno nella fase di rilancio del Paese una messa a sistema degli investimenti in sviluppo d'impresa che consenta di salvaguardare l'equilibrio tra risorse naturali livelli occupazionali e competitività nei mercati. La comunità manageriale in questi anni, con un'azione sinergica tra CIDA e Fondazione Prioritalia ha contribuito alla sensibilizzazione circa l'importanza dell'economia circolare sia a livello di ciclo di produzione che di educazione alla sostenibilità dei materiali, auspicando forme di consumo consapevole finalizzato al progressivo abbattimento, tramite percorsi di riuso e riutilizzo, dell'impatto ambientale.

Proposta: Si propone al Governo di accelerare il percorso verso la transizione all'economia circolare adottando misure incentivanti quali per esempio l'abbattimento dell'Iva sui prodotti realizzati in eco-design, con una detrazione d'imposta da modulare in funzione sia degli interventi realizzati, sia del numero delle imprese coinvolte nello scambio di materia. Di programmare un set di misure economiche con alla base detrazioni di imposta per le imprese che garantiscono la sostenibilità socio-ambientale dei propri prodotti nonché, a livello amministrativo, l'attuazione e il rafforzamento del *Green public procurement* (Gpp), obbligatorio per gli Enti pubblici secondo il nuovo Codice sugli appalti. Si propone infine, a livello di stimolo alla domanda, di mettere in atto campagne di



educazione e informazione utili per la diffusione buone prassi e opportunità legate all'economia circolare, con l'attivazione di dinamiche sistemiche di knowledge-sharing.

Professionalità a disposizione: manager della sostenibilità, dirigenti del settore agricolo e ambientale

Orizzonte temporale: medio periodo

- **Attuazione della strategia europea "Farm to fork" in campo agroalimentare**

Commento: Gli sforzi ad oggi compiuti per la tutela delle produzioni tradizionali nazionali e dell'immagine dell'agro-alimentare italiano non sono stati sufficienti. E' necessario promuovere alleanze con altri Paesi che dispongono di un patrimonio di food and beverage da tutelare dalla contraffazione, dalla evocazione, dalla imitazione e da altre pratiche commerciali sleali e scorrette. Occorre inoltre: mobilitare le strutture di Rappresentanza all'Estero (Ambasciate) per promuovere i nostri prodotti; facilitare la vendita diretta a Km 0, combattere le importazioni di prodotti contraffatti.

Proposta: unificazione a livello nazionale delle azioni di marketing, con particolare riferimento a iniziative e progetti di promozione nei mercati UE ed extra-UE. Tali attività devono essere ideate, formulate e programmate da un organismo unico

Professionalità a disposizione: manager della sostenibilità, dirigenti del settore agricolo e ambientale

Orizzonte temporale: medio periodo

- **Progetto "End of Waste" e "Zero Waste" (zero rifiuti in discarica e possibilità di dare nuova vita ai rifiuti tradizionali usandoli come materia prima per altre produzioni)**

Commento: Considerando che ogni anno l'Italia genera circa 170 Mln di tonnellate di rifiuti che, a causa della mancanza di impianti per la gestione e lo smaltimento dei rifiuti, spesso vengono esportati all'estero affrontando costi insostenibili (+15%, di cui circa il 40% esportato in Paesi del Far-east); risulta necessario incentivare investimenti in tecnologie all'avanguardia ed in infrastrutture strategiche distribuite sul territorio che siano in grado di raccogliere e smaltire i rifiuti producendo energia (waste to energy), riducendo le esportazioni e creando valore aggiunto (tra cui incremento occupazione, crescita del PIL, riduzione dei costi, miglioramento della qualità della vita, ecc.). Nello scenario dell'Energy Recovery, i rifiuti non riciclabili in calore, elettricità o combustibile riutilizzabili attraverso una varietà di processi tra cui combustione, gassificazione, pirolizzazione, digestione anaerobica e recupero di gas di discarica, si riscontra la necessità di migliorare gli strumenti economici, compresi i finanziamenti pubblici, così da spingere gli investitori ad investire in tale settore.

Proposta: Creare filiere italiane di Energy Recovery che, considerando il rifiuto come una risorsa, contribuiranno ad incrementare l'indipendenza energetica del nostro paese (si evidenzia il bisogno di sostenere start up innovative / tecnologie, spesso portatrici di idee/soluzioni efficienti, efficaci ed all'avanguardia) incentivando lo sviluppo di filiere made in Italy rivalorizzando il rifiuto, considerato in quest'ottica risorsa.

E' necessario pertanto incentivare adeguatamente biocombustibili e bioplastiche, oltre alla gestione e conversione dei rifiuti sotto tutte le forme "waste-to" (-material, -energy, -fuel, -hydrogen, -chemical).



Professionalità a disposizione: manager della sostenibilità, dirigenti del settore agricolo e ambientale

Orizzonte temporale: breve/medio periodo

- **Lotta agli sprechi alimentari e aumento del recupero delle eccedenze come strumento di inclusione sociale**

Commento: In un'ottica di smart city, per diminuire l'impatto ambientale delle città, e contribuire alla capacità di recupero sulle scorte di cibo e sulla mancanza di energia in caso di crisi, devono essere migliorati i sistemi di smaltimento dei rifiuti, così da incrementare il riciclo delle risorse, la valorizzazione locale e l'indipendenza da altre regioni.

Proposta: E' necessario cambiare l'esistente metabolismo urbano dei rifiuti organici (cibo, piante, ecc.), dell'energia e delle biomasse con un'economia di tipo circolare. L'impegno si sposta dall'importazione delle merci e lo smaltimento extra urbano dei rifiuti ad una rete interurbana col compito di permettere la valorizzazione locale e circolare delle biomasse, tramite la produzione di biometano prodotto in loco. All'incremento della popolazione nelle città, è strettamente legata la crescita della domanda energetica, dei generi alimentari e dei rifiuti stessi. La visione è quella di valorizzare i rifiuti organici trasformandoli in una risorsa per il luogo stesso che li ha prodotti (DECentralized management Scheme for Innovative Valorization of urban biowaste).

Professionalità a disposizione: manager della sostenibilità, dirigenti del settore agricolo e ambientale

Orizzonte temporale: breve-medio periodo

Risanamento ambientale

- **Risanamento siti di interesse nazionale (SIN)**

Commento: Gli ecosistemi rappresentano un capitale naturale non sostituibile e da tutelare, in quanto regolano i processi ecologici e biologici che contribuiscono alla conservazione delle specie e dei processi evolutivi generando benefici diretti e indiretti per gli esseri umani¹. In tale contesto, è fondamentale pertanto preservare le aree verdi e il territorio, contrastando fattori quali il consumo del suolo adeguandosi alle direttive europee di "No Net Land Take" per il 2050, l'abusivismo edilizio, gli incendi boschivi e l'inquinamento.

Proposta: Risulta fondamentale definire un piano di investimento finalizzato ad incrementare e custodire le aree verdi, il territorio e gli ecosistemi nazionali ad esempio, finanziando la bonifica dei siti inquinati, e incoraggiando le imprese a quantificare nei loro bilanci e reporting non-finanziario il capitale naturale che gestiscono e i servizi ecosistemici di cui beneficiano. Risulta importante anche contrastare il consumo di suolo e il conseguente dissesto idrogeologico ad esempio, inserendo obiettivi di conservazione e ripristino del capitale naturale in tutte le strategie e politiche che comportano un maggior consumo del suolo e valutando il repowering degli impianti già esistenti.

Professionalità a disposizione: manager della sostenibilità, dirigenti del settore agricolo e ambientale, manager industriali, destination manager

Orizzonte temporale: medio periodo



Trasporti e logistica verde

- **Un trasporto pubblico locale più sostenibile (bus elettrici e a metano)**

Commento: Le iniziative nel settore trasporti vanno inquadrare nell'ambito PNIEC che propone ed individua diverse misure, tra queste: l'Obbligo di miscelazione dei biocarburanti, fino al 2022, la Riduzione delle emissioni GHG dei carburanti del 6% al 2020, gli Incentivi per assolvimento obbligo di immissione biocarburanti attraverso il biometano e altri biocarburanti avanzati: 2018-2022 e l'Obbligo biocarburanti e altre rinnovabili in recepimento della RED II: 2022-2030.

Proposta: Politiche e misure volte a raggiungere l'obiettivo stabilito dal Regolamento (UE) 2018/842 e politiche e misure per conformarsi al Regolamento (UE) 2018/841, che riguardino tutti i principali settori responsabili delle emissioni e i settori per l'aumento degli assorbimenti, con la prospettiva e l'obiettivo a lungo termine di diventare un'economia a basse emissioni e di raggiungere un equilibrio tra emissioni e assorbimenti in conformità dell'accordo di Parigi. Sono necessarie pertanto politiche e misure volte a conseguire la mobilità a basse emissioni (compresa l'elettrificazione dei trasporti).

Professionalità a disposizione: manager della sostenibilità, dirigenti del settore ambientale, dirigenti dei settori trasporto e logistica, dirigenti di enti pubblici e partecipate

Orizzonte temporale: breve periodo

- **Incremento delle ciclovie e delle piste ciclabili**

Commento: La comunità manageriale valuta con favore il sostegno a nuove forme di mobilità sostenibile in grado di ridisegnare, migliorandolo, l'assetto logistico (e paesaggistico) del nostro Paese e decongestionare, rendendolo maggiormente efficiente, il sistema di trasporti urbano ed extraurbano.

Proposta: Si propone di non lasciare lo sviluppo di questo ambito ad iniziative di esclusiva matrice urbanistica e puntare invece su una visione e un approccio integrato a livello nazionale investendo su figure di mobility manager operanti in seno alle Amministrazioni pubbliche, capaci di dare esecuzione e attuazione alle iniziative di indirizzo politico in chiave multisettoriale e multidimensionale e garantendo quindi una maggiore omogeneità territoriale Nord-Centro-Sud e centro/periferia. Si propone altresì di predisporre (di concerto tra Ministero dell'Innovazione, Ministero dei Trasporti e Ministero dell'Ambiente, del Territorio e del Mare) una mappatura nazionale, e la conseguente applicazione digitale, della "rete urbana degli spostamenti e dei tempi di percorrenza" in ambito di mobilità ciclistica e pedonale.

Professionalità a disposizione: mobility manager, dirigenti della funzione pubblica, dirigenti del settore agricolo e ambientale

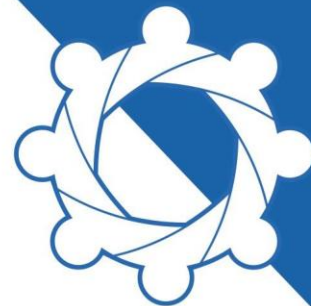
Orizzonte temporale: breve/medio termine

Capitale naturale

- **Intervenire sul rischio idrogeologico, anche semplificando i relativi procedimenti amministrativi**

Commento: il tasso di burocratizzazione nell'agricoltura italiana ha raggiunto un livello eccessivo. Occorre modificare e sopprimere le disposizioni che moltiplicano le procedure amministrative avviando, nel contempo, un'azione di formazione del personale pubblico e di sviluppo di soluzioni digitali per regolare il rapporto tra l'agricoltore e la Pubblica Amministrazione.

Proposta: in corso di definizione



Professionalità a disposizione: manager della sostenibilità, dirigenti del settore agricolo e ambientale

Orizzonte temporale: medio periodo

UN TESSUTO ECONOMICO PIÙ' COMPETITIVO E RESILIENTE (IMPRESE E LAVORO)

Innovazione

- **Conferma per il prossimo triennio e potenziamento del piano Trasformazione 4.0 (rafforzamento dei sistemi di incentivo agli investimenti)**

Commento: Il sistema produttivo italiano ha reagito con un certo dinamismo alla prima fase di Industria 4.0, con un deciso aumento della domanda di investimento in macchinari di nuova generazione. Tuttavia, nonostante l'affermazione della cd. "Quarta rivoluzione industriale" si deve constatare che, sotto l'aspetto della digitalizzazione, le imprese italiane sono ancora in forte ritardo: nella maggior parte delle nostre PMI non si è completata la terza rivoluzione industriale (digitalizzazione di base e automazione integrativa) ed in molti casi questa fase non è proprio iniziata; purtroppo manca la piena consapevolezza di quanto è in atto nel mercato globale, necessaria per intraprendere il cammino dell'innovazione. Per questo occorre ulteriormente rilanciare e potenziare il piano Trasformazione 4.0, in un'ottica almeno di medio-lungo periodo.

Proposta: Riteniamo si debba incentivare l'innovazione tecnologica delle imprese con il ripristino e potenziamento delle misure previste da Industry 4.0 prevedendo una durata pluriennale degli incentivi (5 anni). Inoltre, occorre aumentare i limiti per gli investimenti previsti per i crediti R&D, ampliare il regime del patent box a ulteriori beni immateriali e incrementare il beneficio previsto (anche ai fini del re-shoring ad alto valore aggiunto).

Professionalità a disposizione: Innovation manager

Orizzonte temporale: breve periodo

- **Impresa 4.0 plus (sistemi di incentivo per i grandi progetti di automazione, intelligenza artificiale, blockchain e per la transizione green dei sistemi produttivi)**

Commento: E' assolutamente prioritario spostare la logica di fondo dall'eccezionalità e sporadicità tipica di interventi straordinari/emergenziali a una logica strutturata e "diffusa" passando da una visione di intervento sul macchinario all'intero ciclo produttivo (dalla macchina alla fabbrica e alla filiera), concentrandosi sull'importanza - a tutti i livelli e in modo permanente - della formazione e dell'aggiornamento delle competenze.

Proposta: 1) **Voucher per Innovation Manager:** il contributo manageriale è determinante per consentire alle aziende di fare il salto di qualità ed è questa la ragione per la quale chiediamo di consolidare il respiro professionale di tale figura con un incremento significativo delle risorse disponibili per finanziare il "Voucher per consulenza in innovazione" – attualmente pari a 25 milioni di euro all'anno per il 2019, 2020 e 2021 – anche in considerazione del successo riscontrato dalla misura nel suo primo anno di applicazione, che ha indotto il Ministero dello Sviluppo Economico ad aumentare la dotazione finanziaria originariamente prevista, fino quasi a raddoppiarla, per cui riteniamo che lo stanziamento previsto debba essere aumentato in via strutturale ad almeno 100 milioni di euro all'anno, al fine di consentire al maggior numero di soggetti interessati di avervi accesso, attraverso il contributo di risorse manageriali realmente esperte nell'innovazione



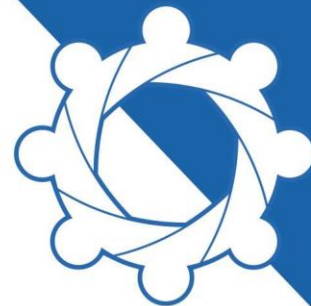
tecnologica e di processo, conferendo un criterio preferenziale a coloro che abbiano conseguito la certificazione delle competenze manageriali. 2) **Credito d'imposta sulla Formazione 4.0**: l'incentivo dovrebbe trovare la continuità che merita negli anni a venire. Sarebbe importante un intervento di modifica normativa o, semplicemente, di natura interpretativa per includere tra le attività agevolabili anche la formazione su tutti gli aspetti gestionali e di business legati all'innovazione 4.0 (non solo le tecnologie digitali), che interessano le figure con ruoli di responsabilità organizzative e gestionali, ma non solo. 3) **Digital Innovation Hub (DIH)**: è fondamentale rafforzarne il ruolo attraverso un esplicito riconoscimento giuridico e forme strutturate di incentivazione. 4) **Ricerca e Innovazione**: L'attuale misura del credito d'imposta si applica ad investimenti realizzati fino a dicembre 2020: ne va ampliata la durata con l'obiettivo di renderlo strutturale. Un'altra possibilità potrebbe essere quella di estendere l'agevolazione ai primi 24 mesi successivi all'assunzione di un lavoratore in possesso di un dottorato o titolo specialistico equivalente, dedicate alla Ricerca e allo sviluppo, ovvero manager che possano vantare un background esperienziale, ad esempio biennale, qualificante in settori di R&S. Per un maggiore supporto e una maggiore spinta alle PMI in questa direzione si potrebbe, altresì, prevedere per le stesse un'ulteriore detrazione dal reddito imponibile pari al 125% delle loro spese correnti in R&S qualificate. 5) ad integrazione delle precedenti proposte si potrebbero prevedere **agevolazioni per favorire la managerializzazione** delle imprese: credito d'imposta sulle assunzioni di manager da parte di soggetti titolari di reddito d'impresa, decontribuzione degli oneri previdenziali per le imprese che assumono personale con qualifica dirigenziale in stato di disoccupazione da almeno 6 mesi, o che inseriscano profili manageriali, anche sotto forma di temporary management, per la realizzazione di specifici progetti o per determinate fasi gestionali della vita dell'azienda, incentivi fiscali a favore dei manager che investono le somme percepite a titolo di incentivazione all'esodo in start-up o in partecipazioni nel capitale sociale delle piccole e medie imprese, elevare l'importo massimo detassabile della retribuzione variabile legata alla produttività e ai risultati ottenuti in ogni caso fino alla quota di 4.000 euro e di elevare anche la soglia di reddito agevolato fino a 100.000 euro.

Professionalità a disposizione: dirigenti industriali, del turismo, ricercatori universitari

Orizzonte temporale: breve periodo

- **Formazione permanente e riqualificazione professionale dei lavoratori**

Commento: Competenze e riqualificazione professionale sono temi sempre più centrali: si parla di industria formativa. Occorrono investimenti innovativi non solo sulla strumentazione e sui macchinari ma, in particolare, sulla ricerca e sul capitale umano: è necessario puntare sulla creatività dei lavoratori – manager inclusi - e sulle loro competenze – soft e digital skills – assicurando un'adeguata e costante formazione life long learning, a partire da quella scolastica. I gaps su cui urge una riflessione matura e un intervento quanto mai tempestivo attengono alla difficoltà di reperire risorse con adeguate competenze tecnologiche, richieste per la maggiore sul mercato, e alla incongruenza della formazione, scolastica e on the job, rispetto alle esigenze delle imprese. Si dovrebbe prevedere una combinazione ben equilibrata e studiata tra formazione on the job e corsi formativi di stampo più prettamente teorico – condotti sia dentro che fuori l'azienda – per un mero aggiornamento o per l'acquisizione di nuove conoscenze rispetto alle tecnologie di ultima generazione. Sarebbe opportuno mettere in piedi un dialogo costruttivo e costante tra il mondo del lavoro e quello della scuola, non solo con riferimento all'istruzione di tipo secondario, ma, altresì,



per quella universitaria e post-universitaria. La ricetta risiede nella co-progettazione tra tutti gli attori coinvolti (scuola, impresa e giovani) in cui un ruolo chiave svolge la figura del tutor che, come anticipato, può essere efficacemente ricoperta da figure manageriali. Azioni mirate andrebbero rivolte anche ai giovani disoccupati e scoraggiati (NEET).

Proposta: Sarebbe estremamente utile mettere a disposizione del piano per l'occupabilità giovanile risorse manageriali oggi inutilizzate o neo-pensionate, attraverso progetti sperimentali a vocazione sociale promossi con il sostegno delle Organizzazioni di rappresentanza del management, che educino e orientino i giovani anzitutto verso un progetto di vita.

Professionalità a disposizione: Senior manager, Dirigenti scolastici, Formatori

Orizzonte temporale: medio/lungo periodo

- **Fondi strutturali per i grandi progetti europei**

Commento: assegnare all'Agenzia di Coesione Territoriale il ruolo di coordinamento nazionale nella gestione dei fondi europei per lo sviluppo turistico territoriale. A livello locale potrebbero essere attivati dei *focus group* per l'individuazione delle priorità/criticità del singolo territorio. Tale modello ha il vantaggio di poter essere "messo a terra" subito grazie all'attivazione immediata dei focus group. Altro vantaggio: se fosse adottato nel 2020, quindi nel periodo immediatamente antecedente all'avvio del programma europeo 2021-2027, sarebbe possibile pubblicare i nuovi bandi fin dal primo anno, senza attendere la conclusione della rendicontazione del periodo precedente.

Proposta: Prevedere:

- *focus group* con stakeholder territoriali (imprese, organizzazioni di rappresentanza, enti locali e relative società di scopo, gestori di infrastrutture e reti, università, esperti, etc.) per segnalare priorità, ostacoli, suggerimenti utili alla redazione dei bandi;
- redazione di linee guida nazionali da parte dell'Agenzia per la Coesione Territoriale, riferite all'ambito del Destination Management e/o emanazione degli Accordi di programma tra pubbliche amministrazioni;
- definizione, nell'ambito delle linee guida o nell'ambito dell'Accordo di programma, del Piano di Destinazione Turistica: progetto organizzativo, strategico e operativo, che punta alla valorizzazione e allo sviluppo di una determinata area territoriale;
- introduzione, nell'ambito delle linee guida o nell'Accordo di programma, della figura di Destination Manager, delle forme contrattuali e del ruolo attribuitogli per la gestione delle attività di sviluppo turistico sul territorio, la realizzazione del Piano di Destinazione, la valutazione delle proposte finanziabili all'interno del Piano;
- redazione dei bandi territoriali.

Professionalità a disposizione: Destination Manager

Orizzonte temporale: medio periodo

Rafforzamento delle imprese

- **Aggregazione**

Commento: In un mondo dominato dalla globalizzazione dell'economia, le piccole e medie imprese italiane si trovano sempre più spesso a competere con aziende molto più grandi e strutturate proprio laddove vantavano un vantaggio competitivo solo qualche anno fa, ovvero nei campi della flessibilità, della qualità e del prezzo. La notevole capacità di investire in ricerca e innovazione delle grandi



imprese multinazionali ha fatto sì che queste siano ormai in grado di attaccare tutti i mercati a tutti i livelli, con grande rapidità. Per essere realmente efficaci, le risposte delle piccole e medie imprese devono essere ancor più rapide e tali da trasformare le minacce della globalizzazione in altrettante opportunità di crescita. In questo senso, una risposta competitiva è stata trovata dalle aziende che hanno saputo creare velocemente aggregazioni di impresa funzionali a migliorare le loro posizioni di mercato.

Proposta: Potenziare e agevolare l'utilizzo di strumenti collaborativi e aggregativi (ad es. Reti d'impresa, Associazioni Temporanee d'Impresa, ecc.), attraverso l'incentivazione alle aggregazioni (ad es.: defiscalizzazione della quota di maggior reddito derivante dall'aggregazione, ammortamento del *goodwill* riveniente dalla fusione), con ulteriori agevolazioni per le aggregazioni di imprese in crisi (riduzione cuneo fiscale).

Professionalità a disposizione: Manager di Rete

Orizzonte temporale: medio periodo

Sostegno Export

- **Piano straordinario di comunicazione per rilanciare l'immagine del Paese (territori, prodotti, eccellenze italiane)**

Commento: Riteniamo importante un ripensamento sulla brand identity italiana, soprattutto per favorire l'uscita della crisi e per il dibattito connesso agli indirizzi di spesa con i fondi europei.

Proposta: Rafforzare il ruolo delle strutture periferiche coinvolte nel settore (ad esempio sedi diplomatiche) al fine di avviare un'attività di Public Relations Reputation strutturata in coordinamento con Ministero degli Esteri (comparabile a quella offerta dai nostri principali concorrenti, come ad esempio la Spagna), che sia in grado di monitorare l'immagine dell'Italia sui media nazionali ed internazionali e sviluppare un piano di comunicazione efficace e coerente.

Professionalità a disposizione: marketing manager, communication manager

Orizzonte temporale: breve/medio periodo

- **Selezione e rafforzamento dei Temporary Export Manager/formazione digitale per le PMI**

Commento: Potenziare la presenza delle imprese italiane nei mercati extra Ue, e sostegno all'informatizzazione delle PMI sono driver fondamentali di sviluppo. Crediamo molto nelle attività sostenute dai finanziamenti agevolati relativi sia ai Temporary Export Manager (TEM), che agli Innovation Manager.

Proposta: Alcune Federazioni aderenti hanno attivato dei percorsi dedicati di certificazione delle competenze manageriali che attestano le competenze curriculari e le esperienze professionali, erogando formazione e corsi specifici. Queste Federazioni potrebbero svolgere una funzione di facilitazione per chi è interessato e una funzione di garanzia, assicurando la qualità del servizio di consulenza alle imprese che ne faranno richiesta.

Professionalità a disposizione: Temporary Export Manager, Innovation Manager, Project Manager

Orizzonte temporale: medio/lungo periodo



Attrazione degli investimenti

- **Reshoring**

Commento: Un numero sempre crescente di aziende decide di ritornare a produrre in Italia. Le motivazioni? L'effetto Made in Italy, la difesa dei brevetti, leggi chiare e norme, qualità del prodotto, capitale umano competenze, flessibilità produttiva, defiscalizzazioni e incentivi pubblici, innovazione/automazione, riduzione del gap nel costo del lavoro.

Proposta: Incentivare il re-insediamento in Italia di attività ad alto valore aggiunto (ad es. R&D strategico, produzione in settori ad alta componente tecnologica) e/o produttive, rafforzando in tal modo la competitività del Sistema Paese, ad es. tramite decontribuzione dei relativi addetti, incentivi agli investimenti produttivi, maggiorazione ai fini fiscali del valore ammortizzabile delle attività rimpatriate. Valutare l'estensione del regime a tutti i nuovi insediamenti produttivi in Italia.

Professionalità a disposizione: Manager dei settori ICT, digital Marketing, Finance, Direzione Commerciale

Orizzonte temporale: medio periodo

- **Potenziare il ruolo di Invitalia nell'attrazione degli investimenti**

Commento: La mission di Invitalia è da sempre quello di sostenere la crescita del Paese, erogando finanziamenti per progetti imprenditoriali da attuare in settori di importanza strategica o particolarmente in sofferenza. Oltre a gestire le fonti di finanziamento in alcuni casi Invitalia presta anche assistenza tramite il servizio di tutoraggio, che svolge in house. Nel caso del Fondo Smart&Start al servizio di tutoraggio alle start up, è stato affiancato il servizio di mentoring da parte di manager esperti, che vengono abbinati alle imprese richiedenti. Il modello viene utilizzato da anni con piena soddisfazione delle imprese e dei manager mentor.

Proposta: estendere il modello di mentorship anche ad altri fondi gestiti da Invitalia, in maniera da offrire un supporto manageriale anche alle imprese di altri settori. Prevedere anche forme di Business Angel e intervento di incubatori e acceleratori d'impresa, sotto la supervisione e il coordinamento di Invitalia.

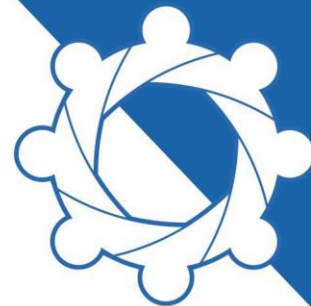
Professionalità a disposizione: Manager dei settori ICT, digital Marketing, Finance, Direzione Commerciale

Orizzonte temporale: medio periodo

- **Rafforzamento dell'attrattività delle ZES (Zone Economiche Speciali)**

Commento: Il Decreto Legge n. 91 del 20 giugno 2017, convertito in legge dalla L. 3 agosto 2017, n. 123, ha introdotto la possibilità di istituire, nelle regioni meno sviluppate e in transizione, Zone Economiche Speciali (ZES), ovvero zone geograficamente delimitate e chiaramente identificate che comprendano almeno un'area portuale compresa nella rete transeuropea dei trasporti. L'obiettivo di questa misura è rilanciare la competitività dei porti delle regioni meridionali e promuovere lo sviluppo imprenditoriale in collegamento con essi, sfruttando l'aumento di traffico marittimo nel Mediterraneo, sperimentando nuove forme di *governance* e ricorrendo a procedure amministrative semplificate e alla disponibilità di infrastrutture.

Proposta: E' auspicabile il solerte completamento del quadro normativo sulle semplificazioni per rendere operative le Zone Economiche Speciali, garantendo al tempo stesso la qualità del lavoro, la tutela dell'ambiente e il diritto fondamentale alla salute e sicurezza.



Professionalità a disposizione: Tourism manager, Destination Manager

Orizzonte temporale: medio periodo

Sostegno alle transizioni occupazionali

- **Riforma e semplificazione degli ammortizzatori sociali**

Commento: I provvedimenti adottati per fronteggiare l'emergenza sanitaria legata al diffondersi del COVID-19 sono sostanzialmente condivisibili, tenuto conto dell'eccezionalità e dell'imprevedibilità della situazione. Ma non possiamo non rilevare le pesanti conseguenze che i provvedimenti di contenimento del sistema produttivo – varati per ridurre le occasioni di potenziale contagio - hanno provocato in alcuni settori economici. E' del tutto evidente che la rete protettiva predisposta dal legislatore per le categorie professionali attinenti a tali comparti, deve necessariamente comprendere anche quadri e dirigenti, colpiti anch'essi da riduzioni di personale o da procedure di licenziamento. Occorre tener bene presente che le ripercussioni che si avranno nei prossimi mesi saranno ben diverse da quelle che si erano avute con la crisi economica del 2008: la crisi economica che seguirà a questo periodo costituirà un danno non solo per l'economia, bensì per l'intero sistema di servizi, di assistenza sanitaria, di formazione professionale, di tutele e garanzie previdenziali dello Stato. In generale, del benessere sociale. L'Italia pertanto, non può permettersi di affievolire ulteriormente il rapporto di lavoro, i diritti e la dignità di tutti i lavoratori che concorrono ad alimentare il benessere del Paese.

Proposta: A seguito dell'emanazione del DL 18/2020 (la cui ratio sembrava essere quella di estendere l'applicazione della Cassa Integrazione in deroga a tutte le imprese ad oggi escluse, estendendone i benefici anche alle categorie dirigenziali, tradizionalmente non destinatarie della prestazione) ci sono state diverse interpretazioni della norma, ancora non del tutto chiarite. Onde evitare altri fraintendimenti che si ripercuotono sulla vita lavorativa dei dirigenti, la proposta che avanziamo è quella di creare un ammortizzatore sociale ad hoc, con regole funzionali al ruolo manageriale, che garantiscano le coperture previdenziali attraverso contributi figurativi e che riducano il costo aziendale per almeno il 50% del costo complessivo di un dirigente.

Professionalità a disposizione: dirigenti pubblici e privati di ogni settore produttivo

Orizzonte temporale: breve/medio periodo

- **Rimodulazione in chiave di politica attiva degli strumenti di sostegno**

Commento: Le "politiche attive per il lavoro" definiscono l'insieme delle azioni finalizzate ad incidere sulla struttura complessiva del mercato del lavoro creando nuova occupazione e/o intervenendo sulle possibili cause di disoccupazione. Siamo convinti sia giusto investire risorse per impedire/limitare la povertà ma senza tornare a logiche solo passive. Quello che manca è una visione basata su una logica di servizio alle imprese, in grado di agevolare effettivamente l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, partendo proprio dall'analisi delle richieste delle imprese e non viceversa, in modo da intercettare le reali esigenze di un mercato del lavoro dinamico e in continua evoluzione.

Proposta: Rivedere con attenzione il reddito di cittadinanza, le varie casse integrazione e anticipi di pensione. Bisogna ragionare su come si possano impiegare nuove risorse fresche, nuove competenze con politiche attive e buona formazione riqualficazione. Donne e giovani ma anche stranieri qualificati o italiani espatriati di rientro devono avere la speranza di partecipare alla ricostruzione di



un nuovo paese. Abbiamo bisogno di nuove idee e queste si sviluppano con nuove opportunità date a chi non è oggi nel sistema produttivo. Incentivi devono essere creati per stimolare la domanda di lavoro nuovo. Nell'ambito del servizio di assistenza alla ricollocazione per i soggetti disoccupati, si propone l'istituzione di un elenco nazionale di dirigenti in servizio e in quiescenza disposti a svolgere una attività di formazione e tutoraggio. Inoltre, andrebbe prevista in modo esplicito, la possibilità per gli organismi bilaterali di formazione continua di utilizzare quote delle risorse disponibili per finanziare iniziative di formazione, riorientamento e ricollocazione a favore dei lavoratori a rischio di disoccupazione o che hanno già perso il loro lavoro. Alcune Federazioni CIDA, da anni sono attivamente impegnate su questo settore e possono contribuire fattivamente alla messa a punto di programmi ad hoc

Professionalità a disposizione: dirigenti pubblici e privati di ogni settore produttivo

Orizzonte temporale: breve/medio periodo

Tutela del reddito dei lavoratori

- **Salario minimo**

Commento: La definizione del salario minimo costituisce un ridimensionamento del ruolo delle Parti Sociali. L'Italia è rimasta una delle poche nazioni europee a non aver introdotto tale istituto, ma è altresì vero che nel nostro Paese la contrattazione collettiva copre quasi per intero i vari settori produttivi (circa l'85%, tra le più elevate nei paesi OCSE). E' quindi ovvio, che la parte a cui potrebbe applicarsi l'istituto in oggetto è assolutamente residuale. A nostro avviso, è necessario valutare la struttura delle relazioni industriali, la funzione dei suoi istituti contrattuali e retributivi, nonché gli orientamenti della giurisprudenza, prima di prevedere norme che potrebbero determinare un livellamento verso il basso delle retribuzioni oltre che un vero e proprio scardinamento di un sistema di regole basato su un equilibrio fra disciplina normativa e disciplina contrattuale, che ci auguriamo non sia il vero obiettivo della proposta.

Proposta: CIDA esprime un parere favorevole all'introduzione del salario minimo solo nel caso in cui esso trovi applicazione esclusiva in quelle situazioni del tutto residuali non coperte dalla contrattazione collettiva e dove non fosse nemmeno agevole individuare un contratto collettivo di riferimento per recepirne la retribuzione minima.

Professionalità a disposizione: dirigenti pubblici e privati di ogni settore produttivo

Orizzonte temporale: /

- **Incentivi al welfare contrattuale**

Commento: Il sistema di welfare contrattuale delle federazioni del settore privato aderenti a CIDA ha dimostrato di essere valido e ben articolato e ha resistito all'impatto congiunturale della crisi, grazie anche alla sua capacità di individuare soluzioni innovative che potessero rispondere alle mutate caratteristiche del lavoro manageriale. È ora necessario uscire da una situazione di "gestione dell'emergenza" e procedere all'individuazione delle principali criticità che la mutata situazione ha enfatizzato o creato, valutando quali potrebbero essere le misure specifiche da introdurre nel nostro sistema di welfare contrattuale, che potranno essere proposte e discusse con le controparti in occasione dei prossimi rinnovi contrattuali.

Proposta: In considerazione della progressiva difficoltà del sistema pubblico di mantenere viva la propria vocazione universalistica, riteniamo strategico puntare sul cosiddetto "secondo pilastro",



costituito dai Fondi e Casse di assistenza sanitaria integrativa distinguendo quelli che operano con criteri di mutualità e solidarietà intergenerazionale tra gli associati. I Fondi Sanitari Integrativi, infatti, hanno assunto una dimensione sempre più rilevante sotto la spinta della contrattazione collettiva e della bilateralità, garantendo una gestione trasparente e partecipata. Per questo chiediamo di aumentare la deducibilità fiscale dei contributi destinati ai Fondi Sanitari Integrativi, i quali devono considerarsi parte integrante della retribuzione dei lavoratori, elevando l'attuale soglia di deducibilità fiscale pari a 3.615,20 euro, ferma ormai da troppi anni. Coerentemente all'esigenza di consentire alle nuove generazioni di costruire una adeguata posizione previdenziale nel tempo, in un mercato del lavoro flessibile, è necessario creare le condizioni per agevolare l'adesione alle forme di previdenza complementare: ciò non può naturalmente prescindere da un miglioramento della fiscalità. Si ritiene, pertanto, che un passo importante sia rappresentato dall'incremento delle agevolazioni fiscali sui contributi versati ai fondi pensione. Il limite di deducibilità in valore assoluto di € 5.164,57 risulta del tutto inadeguato per agevolare la costituzione di una coerente posizione di previdenza complementare. Inoltre, occorre riportare all'11% il livello di tassazione applicato nella fase di accumulo sui rendimenti maturati nell'anno, tenuto conto della finalità previdenziale dell'istituto che ben si distingue da rendimenti di tipo finanziario.

Professionalità a disposizione: dirigenti pubblici e privati di ogni settore produttivo, dirigenti della sanità pubblica e privata

Orizzonte temporale: breve periodo

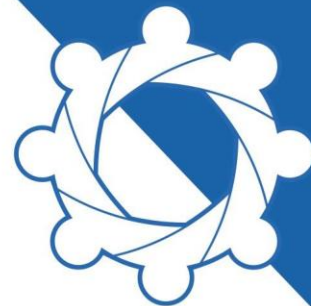
- **Promozione della contrattazione di secondo livello**

Commento: Negli ultimi anni, la contrattazione di II livello ha vissuto un percorso di sviluppo importante, anche perché è alla base di temi di crescente attualità come il welfare aziendale, la previdenza integrativa, l'orario e la sede di lavoro ("smart working"), la formazione professionale, la salute e le pari opportunità.

Proposta: La contrattazione collettiva nazionale può rappresentare un luogo centrale d'innovazione del lavoro, riportandolo al centro dell'azione sociale e politica, in sintonia con l'evoluzione tecnologica e organizzativa in corso e in forte accelerazione. Si ritiene, quindi, prioritario riconoscere il contratto collettivo nazionale come strumento principale di disciplina del rapporto di lavoro. La contrattazione di secondo livello può introdurre modifiche migliorative del CCNL, anche facendo ricorso al potenziamento degli sgravi contributivi attualmente in essere. Attualmente il regime fiscale agevolato applicabile ai premi di risultato di ammontare variabile - vale a dire sulle somme collegate a parametri di produttività, redditività, qualità efficienza e competitività - in esecuzione di contratti aziendali o territoriali, prevede l'applicazione di un'imposta sostitutiva dell'IRPEF e delle addizionali con aliquota del 10%, per un importo massimo detassabile pari a 3.000 euro, elevato a 4.000 euro per le aziende che coinvolgono pariteticamente i lavoratori nell'organizzazione. Il regime agevolato non si applica ai titolari di reddito di lavoro dipendente di importo superiore, nell'anno precedente a quello di percezione dei premi, a 80.000 euro: in virtù di tale disposizione la categoria dei dirigenti viene esclusa in misura considerevole dal beneficio. La nostra proposta, pertanto, consiste nell'elevare l'importo massimo detassabile della retribuzione variabile legata alla produttività e ai risultati ottenuti e di elevare anche la soglia di reddito agevolato fino a 100.000 €.

Professionalità a disposizione: dirigenti pubblici e privati di ogni settore produttivo

Orizzonte temporale: medio periodo



Qualità del lavoro

- **Rimodulazione dell'orario di lavoro e smart working**

Commento: Negli ultimi mesi si è parlato molto di smart working ma non molto si è detto, circa la sostanziale differenza tra il concetto di smart working (innovation work) e di home working (telelavoro), il tutto purtroppo affogato nella semplificata definizione di “lavoro agile”. Per sua conformazione lo smart working è un approccio lavorativo basato sulla delivery di obiettivi progettuali definiti e non sull'orario lavorativo, per cui anche l'ancoraggio alla numerica di ore a contratto attuale non è raccomandabile. Piuttosto è da suggerire una equiparazione/conversione dell'orario di lavoro standard in task progettuali. Occorre sviluppare etica, procedure e modelli di leadership coerenti per evitare che diventi un always working.

Proposta: Va ridisciplinato il ricorso allo smart working, anche attraverso la formazione per un nuovo approccio alla valutazione del lavoro che punti principalmente al raggiungimento di obiettivi, alla misurazione dei medesimi e all'incentivazione del merito, passando dalla supervisione diretta al controllo basato su autonomia e responsabilizzazione, da una comunicazione in presenza a scambi informativi mediati dalla tecnologia, da modalità operative in prossimità fisica, a quelle realizzate attraverso interazioni a distanza, facendo in modo tuttavia da non cadere nella “fobia da superlavoro”, visto che alcuni studi evidenziano il rischio di aver difficoltà nel tener separata la sfera personale da quella professionale, con conseguente aumento di stress ed affaticamento. Si tratta dunque di rendere operative le politiche a sostegno di una indispensabile innovazione di processo e mettere all'angolo le reticenze culturali che hanno relegato, anche in questo settore, il nostro Paese all'ultimo posto nello scenario europeo. La tecnologia è disponibile e lo sono anche le soluzioni e i sistemi chiamati a garantire i livelli di sicurezza e riservatezza. Ma allora cosa manca per far fare, anche al nostro Paese, quello scatto che tutti gli altri hanno già fatto? Pensiamo che tre siano le misure fondamentali. La prima è quella di poter contare su una rete infrastrutturale digitale diffusa sull'intero Territorio nazionale; la seconda è rendere disponibile una piattaforma abilitante che consenta di utilizzare con efficacia tutti gli strumenti di comunicazione e trasmissione dati che sono alla base di una moderna società che si fonda, sempre più, sull'erogazione e fruizione di cosiddetti servizi a valore aggiunto. La terza è quella di poter usufruire di una serie di provvedimenti legislativi che facciano uscire la parola “smart work” dallo schema mentale, da una sorta di ghettizzazione, che induce a ritenere si stia parlando solo del lavoro per persone “diversamente abili” ovvero per categorie protette o ancor peggio per attività di scarso contenuto professionale.

Occorre infatti adeguarsi alla nuova logica tutta prettamente meritocratica dettata dalla trasformazione digitale: la valutazione dell'unità di lavoro basata sulla performance vs presence.

Professionalità a disposizione: Senior manager, Project manager organizzativi

Orizzonte temporale: Medio periodo

- **Contratti di espansione e staffetta generazionale**

Commento: Le diversità tra generazioni oggi sono più rilevanti per la digital transformation e l'allungamento della vita media. È la combinazione di questi due fattori che rende obsoleta l'idea tradizionale di staffetta tra generazioni, mentre rende necessario e urgente che gli esponenti delle differenti generazioni al lavoro imparino reciprocamente a riconoscere e valorizzare il proprio sapere distintivo. La diversità generazionale, se gestita opportunamente, mette a disposizione delle imprese un valore aggiunto fatto di capitale intellettuale e sociale frutto della combinazione di patrimoni di



esperienze e competenze distintive differenziate. Lo sviluppo del capitale sociale in un contesto organizzativo che vede quattro generazioni differenti lavorare assieme e la diffusione di nuove tecnologie digitali deve puntare, in maniera particolare, sulla formazione esperienziale (il learning by doing), facilitata da metodi basati sul dialogo intergenerazionale inclusivo che puntino su un approccio capace di favorire il coinvolgimento e la collaborazione, in maniera da generare valore e poter mantenere e sviluppare il vantaggio competitivo dell'organizzazione. In ogni caso, occorre considerare che strumenti a favore del ricambio generazionale nel mondo del lavoro attraverso politiche di sostegno all'uscita anticipata dal lavoro dei lavoratori più anziani, combinato con l'ingresso nel mercato del lavoro di giovani risorse, non andrebbe soltanto a supporto del trasferimento generazionale delle competenze nelle singole realtà aziendali, ma a beneficio dell'intero sistema produttivo del Paese, se, come da noi proposto, si riuscisse a convogliare questo patrimonio di conoscenze in progetti ed iniziative sul territorio, in sinergia con le forze imprenditoriali e le istituzioni, per favorire l'intera economia.

Proposta: Accompagnare ogni azienda nell'analisi dei bisogni e della situazione attuale e individuare, insieme alla direzione risorse umane, le possibili aree di intervento valorizzando istituti contrattuali esistenti o promuovendo buone prassi organizzative. In un'ottica di "flessibilità part-time", sarebbe auspicabile affrontare l'analisi degli strumenti esistenti (isopensione) a favore del ricambio generazionale, evitando gli effetti negativi sulla pensione con interventi di sostegno da parte dello Stato che si dovrebbe far carico dei contributi (o almeno di una buona parte di essi) nei casi di incentivazione all'esodo per i lavoratori anziani. In tal modo anche le imprese più piccole potrebbero utilizzare gli strumenti introdotti dalla Riforma Fornero di cui oggi fanno uso quasi esclusivamente le imprese di maggiore dimensione. Si tratta di rimediare alle rigidità dell'art. 4 della Legge Fornero che oggi rendono l'istituto praticabile solo per le aziende più grandi. Andrebbe previsto, quindi, un sostegno dello Stato sia per evitare l'onere delle fidejussioni, sia facendosi direttamente carico, in tutto o in parte, della contribuzione relativa al periodo di accompagnamento alla pensione, alleviando le imprese da tale incombenza con l'obbligo per l'azienda di assumere una nuova risorsa per ogni uscita anticipata.

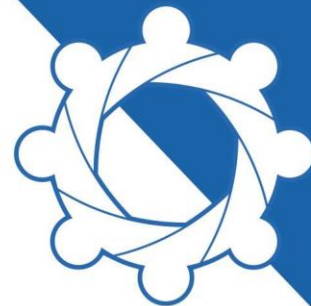
Professionalità a disposizione: HR Manager, Senior Manager, Project manager organizzativi, innovation manager

Orizzonte temporale: Medio periodo

- **Inserimento lavorativo dei giovani**

Commento: Programmi, iniziative, servizi informativi, percorsi personalizzati, incentivi: sono queste le misure necessarie per offrire opportunità di orientamento, formazione e inserimento al lavoro, in un'ottica di collaborazione tra tutti gli attori pubblici e privati coinvolti.

Proposta: Alcune Federazioni aderenti a CIDA hanno sviluppato programmi in cui viene delineata una vera e propria operazione sperimentale di welfare che coinvolge giovani da inserire nel mondo del lavoro e manager involontariamente disoccupati o neo-pensionati su una serie di possibili interventi specifici, da attuare congiuntamente, che possono concernere: la creazione ed il consolidamento di start-up innovative da parte dei giovani, con il supporto di manager resisi disponibili a svolgere attività di mentoring, per assistere i giovani "start-upper" su tutti gli aspetti amministrativi, organizzativi e gestionali relativi allo sviluppo dell'azienda; la nascita di iniziative imprenditoriali in compartecipazione da parte di giovani neo-laureati o laureandi e di manager



involontariamente disoccupati; promozione del contratto di apprendistato di alta formazione e ricerca, attraverso un servizio di tutoraggio; attività di supporto ai servizi per il lavoro, con particolare riferimento agli Youth Corner, (es. preparazione/simulazione di colloqui di lavoro).

Professionalità a disposizione: Senior Manager, HR Manager

Orizzonte temporale: breve periodo

- **Promozione di sistemi premiali di prevenzione**

Commento: Sul problema della sicurezza sul lavoro nel nostro Paese si è finora privilegiato un intervento di tipo formalistico/precettivo mentre occorre concentrare l'attenzione prioritariamente sulla prevenzione dei comportamenti del lavoratore e da lì risalire, attraverso la progettualità e l'organizzazione, alla individuazione di un modello di impresa sicura. A nostro parere, poiché gli eventi incidentali sono frutto di comportamenti umani e non di fatalità, non si riuscirà ad incidere efficacemente sul fenomeno imponendo l'obbligo di adempimenti formali e burocratici ma promuovendo efficacemente la cultura della prevenzione.

Proposta: Oltre a sviluppare la cultura della prevenzione bisogna anche creare i meccanismi economici per un ritorno dell'investimento per l'impresa, specie per le piccole. Da questo punto di vista, le aziende più strutturate e dimensionate devono farsi carico di allargare il progetto della sicurezza anche alle Società, normalmente più piccole, che compongono la filiera produttiva e distributiva, obbligandole all'instaurazione di relazioni produttive e commerciali solo con imprese che abbiano adeguati standard di sicurezza, per aumentare la presa di coscienza degli operatori. In tal senso, l'intervento delle Istituzioni non dovrebbe limitarsi a svolgere una funzione meramente regolatoria, ma altresì concretizzarsi in chiave di assistenza e supporto alle imprese più piccole al fine di operare un'adeguata e "personalizzata" misurazione del livello di pericolo – in chiave preventiva - con conseguente programmazione ed implementazione delle misure/azioni da mettere in campo ai fini di garantire adeguati livelli di sicurezza sul lavoro. Coerentemente a questo obiettivo, si auspica l'introduzione di un sistema mirato di incentivi e strumenti operativi che fungano da leva e aiutino sul versante economico tali imprese, che, di norma, non hanno sufficienti risorse e competenze, a dotarsi di quanto necessario a garantire la sicurezza in azienda.

Professionalità a disposizione: Safety Manager

Orizzonte temporale: medio periodo

- **Osservatorio sul mercato del lavoro**

Commento: CIDA, insieme a Fondazione Adapt ha attivato un Osservatorio sul mercato del lavoro. L'intento del report statistico è analizzare la struttura del mercato del lavoro italiano, considerando le trasformazioni in atto, con particolare attenzione agli impatti dell'innovazione tecnologica e degli investimenti delle imprese in questa direzione. I dati presentati non fanno riferimento unicamente alle dinamiche del lavoro ma vogliono fornire elementi atti a comprendere il contesto economico-sociale entro il quale esse si sviluppano. L'analisi del contesto italiano, per alcuni indicatori, avverrà anche in prospettiva comparata a livello europeo, cioè attraverso il confronto tra sette differenti paesi europei che riportano dissimili strutture occupazionali, sistemi di welfare e culture. Qualora possibile, alcuni dati per l'Italia verranno comparati anche a livello regionale e provinciale. L'analisi secondaria dei dati verrà condotta anche attraverso la chiave di lettura del genere per evidenziare



quelle che sono le sostanziali differenze che tutt'oggi permangono tra le donne e gli uomini nel mercato del lavoro.

Proposta: CIDA è disponibile a collaborare con le strutture ministeriali per la condivisione e messa a punto di un osservatorio nazionale

Professionalità a disposizione: dirigenti pubblici e privati di ogni settore produttivo, ricercatori

Orizzonte temporale: medio periodo

PIANO INTEGRATO DI SOSTEGNO ALLE FILIERE PRODUTTIVE ITALIANE

Turismo

- **Sviluppo e modernizzazione dell'offerta turistica con un percorso di aggregazione dei principali operatori del turismo in Italia**

Commento: Il blocco del settore per l'emergenza Covid-19 prospetta gravi conseguenze economiche e sociali. Le aziende turistiche sono chiamate a importanti investimenti sul piano delle dotazioni e dei processi per adeguarsi alle nuove norme sanitarie, con spese che si aggiungono a quelle fisse (per il lavoro, tasse, locazioni, utenze, ecc.) e inevitabili ripercussioni sui costi finali.

Proposta: Per cambiare passo proponiamo una duplice azione, la prima di riduzione del costo del lavoro, la seconda finalizzata ad aumentare la domanda. Partendo dal costo del lavoro, occorre varare una misura straordinaria di decontribuzione totale del costo del lavoro.

Nel dettaglio la nostra proposta è di ridurre del 24% il costo per le imprese di tutti i lavoratori e, nel contempo di aumentare il netto dei salari del 9%. Un intervento che, se venissero azzerati i costi della contribuzione previdenziale per la stagione estiva – per esempio da giugno a settembre – stimiamo potrebbe essere sostenuto erogando all'Inps 2,5 miliardi di euro per avere la liquidità per pagare le pensioni in essere e prevedere contributi figurativi per l'intero periodo decontribuito. Ai lavoratori del settore, che avrebbero garantita l'occupazione con un salario addirittura più alto del normale, potrebbe venire chiesto un impegno straordinario per "salvare la stagione" e contribuire a sperimentare nuove formule organizzative, anche nell'ottica di innovare l'offerta, a beneficio della futura ripresa dei flussi. Un'altra ipotesi potrebbe essere quella di far salire il risparmio sul costo del lavoro all'intera contribuzione, ovvero al 33% intervenendo sui salari. In parallelo si dovrebbe agire sul lato della domanda con iniziative forti per incentivare gli italiani a fare vacanze e quindi dare lavoro e reddito a queste strutture, aziende e persone. Questo potrebbe essere l'anno giusto per promuovere interventi volti ad investire sul turismo domestico, a destagionalizzare l'offerta prolungandola fino ad ottobre, magari "sfruttando" una economia costretta a tenere le linee di produzione aperte anche in Agosto, probabilmente anche di sabato e domenica, ma con turnazioni per evitare assembramenti. Lo Stato potrebbe così incassare le entrate fiscali che altrimenti perderebbe e, soprattutto, non dovrebbe sostenere le spese per le politiche passive a sostegno dei redditi perduti, per un importo vicino al costo complessiva della manovra.

Ci rendiamo conto che si tratta di una proposta eccezionale ma crediamo ragionevole, in questo periodo, pretendere dai decisori il coraggio di agire nel segno delle discontinuità. Siamo disponibili a fornire maggiori dettagli

Professionalità a disposizione: Destination manager, Senior manager, Project Manager

Orizzonte temporale: breve periodo



Restauro e valorizzazione del patrimonio artistico, culturale e paesaggistico

- **Intervento pubblico e piano per attrarre capitali e investimenti privati**

Commento: Ai fini di un piano integrato per la valorizzazione dei nostri territori sarebbe importante dotare il Sud di un sistema infrastrutturale digitale adeguato e diffuso sul Territorio: le autostrade del XXI° secolo con l'obiettivo di caratterizzare il cambiamento del nostro Meridione agendo sulla leva dell'innovazione, in particolare dell'innovazione digitale. I numeri lo spiegano a chiare lettere: il 40% di tutto l'import ed export italiano parte e arriva via nave; dato che lievita al 60% man mano che si scende dal Nord lungo le coste e le isole, dove operano circa 200mila imprese. La posizione del nostro Paese costituisce, infatti, il presupposto per creare una piattaforma logistica intermodale mare-terra in grado di catturare flussi di traffico e di realizzare servizi. Per questa ragione, si pone l'esigenza di un notevole potenziamento selettivo delle strutture portuali che possano candidare il Sud Italia a costituire il naturale polo logistico dell'area sud-europea. Gli scali portuali del Sud, qualora venissero convenientemente attrezzati e integrati da nuove tratte autostradali e ferroviarie, potrebbero avere vantaggi dalle dinamiche del mercato globale intercettando i crescenti flussi di merci nell'area del Mediterraneo. Quanto detto rappresenterebbe condizione favorevole per varare un grande progetto per il rilancio turistico del Sud Italia che preveda l'adozione di una policy pubblica con un'impronta sistemica di programmazione e promozione dei territori e che, attraverso un nuovo approccio di tipo più organizzato, sappia valorizzare l'enorme patrimonio storico-artistico, culturale, enogastronomico e paesaggistico, migliorando l'offerta turistica delle destinazioni, la capacità ricettiva in linea con una domanda turistica sempre più focalizzata e l'esigenza di sviluppare iniziative in grado di coprire quasi l'intero anno.

Proposta: A questi fini, un'impronta di tipo manageriale può essere un fattore cruciale di sviluppo nel settore del turismo, considerato certamente una leva strategica per la crescita dell'intera economia nazionale.

Professionalità a disposizione: Destination manager, Senior manager, Project Manager

Orizzonte temporale: breve periodo

Filiera agroalimentare e della pesca

- **Attuazione del Green Deal e della nuova politica agricola comune**

Commento: la politica agricola Europea va tutta ridisegnata tenendo conto delle conseguenze della globalizzazione.

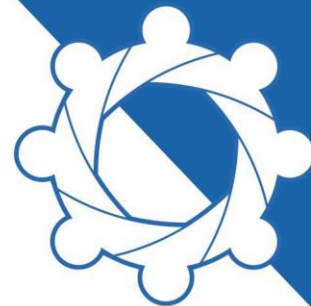
Proposta: la gestione dei contributi finanziari va semplificata al massimo e vanno incentivate innovazioni di prodotto e di processo. Va realizzata una nuova riforma della ricerca agricola nazionale, una struttura quanto mai importante e diffusa sul territorio nazionale, che può essere di notevole supporto per l'ammmodernamento del nostro sistema produttivo

Professionalità a disposizione: manager della sostenibilità, dirigenti del settore agricolo e ambientale

Orizzonte temporale: medio periodo

- **Potenziamento della competitività di aziende e filiere**

Commento: è necessario assecondare la vendita diretta, in un contesto di regole omogenee e facilmente applicabili da parte degli operatori, agricoli e non.



Proposta: Si propone la revisione della legislazione in essere e l'introduzione di un testo unico, con la semplificazione delle procedure di autorizzazione

Professionalità a disposizione: Dirigenti Agricoli, Senior manager

Orizzonte temporale: medio periodo

- **Miglioramento delle performance climatiche e ambientali delle produzioni, Sviluppo dell'agricoltura di precisione, ricerca e digital transformation**

Commento: Considerando la morfologia del nostro Sud, in particolare di regioni come, ad esempio, la Puglia e la Sicilia, è possibile orientare le attività del settore primario verso la cosiddetta "agricoltura di precisione" (AP) capace di coniugare in maniera efficiente e qualitativa la tecnologia alla gestione dei processi e dei prodotti agricoli, sviluppando competenze distintive.

Proposta: Occorre, in questa visione, avviare una politica nazionale che coordini e metta a sistema tutte le attività relative ai settori della cultura e del turismo, che dovrebbero rappresentare un unico asset vincente per il futuro, senza disperdere le enormi potenzialità dei nostri territori in diversi frammenti localistici. CIDA ritiene che si debba fare tutto quanto possibile per promuovere lo sviluppo del Mezzogiorno utilizzando le tante risorse umane, culturali ed ambientali che lì sono presenti. E' necessario favorire nuova occupazione intervenendo - non solo a livello locale ma come Sistema Paese - su tutti quegli aspetti che rendono difficile fare impresa al sud.

Professionalità a disposizione: Dirigenti Agricoli, Senior manager

Orizzonte temporale: medio periodo

Piano nazionale acciaio

Commento: La situazione dell'industria siderurgica italiana è ad un punto estremamente critico ed urge un piano nazionale di interventi a sostegno della produzione dell'acciaio in Italia. L'ex ILVA vive una condizione di emergenza che non è più procrastinabile: vanno identificate delle soluzioni efficaci e non demagogiche, che tengano nella dovuta considerazione il significato che il Gruppo, ed in particolare lo stabilimento di Taranto, ha per il territorio e per l'intera manifattura nazionale. La riacquisizione della Società Acciai Speciali Terni - AST da parte dell'azionista ThyssenKrupp, ha avviato una fase di ristrutturazione che ha condotto a risultati positivi in tempi brevi ma a cui ora segue la volontà del Gruppo tedesco di disimpegnarsi dall'investimento, con la conseguente ricerca di un acquirente capace di garantire le prospettive di pieno rilancio dell'Azienda nel medio-lungo periodo. Resistono sui mercati altri operatori privati (Marcegaglia, Arvedi, Alfa Acciai, Pasini, Beltrame, Amenduni, ecc.) ma, nella turbolenza in atto, nessun operatore italiano manifesta progetti significativi di investimento e/o acquisizione.

Proposta: La siderurgia italiana appare dunque statica per le aziende a conduzione familiare ed in regresso per i siti controllati dalle multinazionali, in una condizione generale di crisi acuita dall'andamento negativo del mercato. Per la siderurgia italiana, quindi, serve una scossa. E' necessario delineare politiche industriali che rimuovano i vincoli alla crescita ed alla competitività delle aziende del settore ed assicurare un rifornimento a prezzi concorrenziali delle fonti energetiche, pena la marginalizzazione del settore.

Professionalità a disposizione: dirigenti industriali, alte professionalità del settore

Orizzonte temporale: breve periodo



UNA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE AL SERVIZIO DEI CITTADINI E DELLE IMPRESE

Sburocratizzazione della Pubblica Amministrazione

- **Rafforzamento delle competenze organizzative del personale, nell'ottica del risultato, anche tramite co-working e smart working (Osservatorio dell'impatto economico del lavoro agile)**

Commento: L'uso dello *smart working* è balzato repentinamente all'attenzione generale in occasione della pandemia ancora non terminata, per cui si sono susseguite una serie di iniziative emergenziali caratterizzate dalla necessità di fronteggiare l'assoluta necessità di non fermare la macchina produttiva. Nel futuro, invece, le sue indubbe potenzialità dovranno essere calibrate con la dovuta ponderazione. Un tema prioritario quello del lavoro agile, perché rinvia direttamente all'evoluzione degli stili di vita delle persone e delle famiglie e alla gestione della crescita dell'educazione dei figli; comunque, il crinale fondamentale delle scelte sulla distribuzione del tempo di lavoro fra sede dell'ufficio e casa scorrerà intorno alla problematica specifica di ciascuna attività lavorativa. Questi sviluppi, complessi e variegati, non potranno che avvenire nell'evoluzione del tempo e delle cose;

Proposta: Utilizzare la fase attuale per un'attenta e profonda osservazione dello Smart Working e delle dinamiche ad esso connesse per identificare elementi con cui migliorare la normativa vigente (legge n. 81/2017), al fine di renderla perfettamente aderente al nuovo contesto che si sta sviluppando, in cui da un lato c'è la necessità di un'adozione diffusa per questioni anche di sicurezza e dall'altro l'obiettivo di dare a imprese e lavoratori un'opzione migliorativa sia della produttività sia delle condizioni lavorative. Al fine di evitare utilizzi impropri dello strumento già nell'immediato si raccomanda di definire e adottare un codice etico per la PA e di promuoverlo nel mondo dell'impresa. L'urgenza e la precipitazione dei giudizi sono da evitare, in favore di prudenti e ponderate valutazioni, soprattutto nel settore dell'istruzione scolastica in cui l'educazione alla socialità rimarrà sempre un fondamentale strumento di avvio alla vita adulta.

Professionalità a disposizione: la dirigenza pubblica nel suo complesso con particolare riferimento ai capi del personale delle amministrazioni pubbliche.

Orizzonte temporale: lungo periodo

- **Progetto a supporto delle Amministrazioni per la gestione delle procedure complesse rivolto alla riduzione dei tempi di adozione dei provvedimenti, alla misurazione e alla pubblicazione dei tempi (costituzione di un Osservatorio con le associazioni imprenditoriali su oneri e tempi)**

Commento: l'inefficienza nella gestione di procedure complesse non è dovuta a deficit manageriali, ma: a) alla farraginosità delle previsioni legislative che si traducono in complicazioni e zone di incertezza procedurale; b) alla generale frammentazione degli uffici pubblici impegnati nelle medesime funzioni. Di fronte a questi fattori determinanti, più che "progetti di supporto" sarebbe necessario un'opera diuturna e tenace di sfrondamento e razionalizzazione dell'intero apparato legislativo/procedurale italiano (non tralasciando *in primis* una rivisitazione del titolo V della Carta costituzionale). Eventuali funzioni assegnate ad "Osservatori" anche con le associazioni degli imprenditori potrebbero avere solo una funzione, peraltro preziosa, propedeutica alla grande riforma dell'operare legislativo/normativo del nostro Paese.

Proposta: tenendo conto delle perplessità esposte, si potrebbe pensare osservatori regionali istituiti presso gli Uffici territoriali di Governo, con un rappresentante della Prefettura, della Regione, dell'Ance e delle Camere di Commercio col compito di verificare costantemente la funzionalità delle



procedure utilizzate dall'amministrazioni pubbliche, col compito di individuare specifiche esigenze, segnalare correttivi ad autorità locali, orientare il sistema dei controlli in funzione di supporto. Sempre ascoltando parti sociali, imprenditoriali, sindaci.

Professionalità a disposizione: tutto il personale delle Amministrazioni Pubbliche, con particolare riferimento a Dirigenti, Professionisti e alte professionalità. Esperti esterni di comprovata esperienza e professionalità che possono fornire un contributo aggiuntivo.

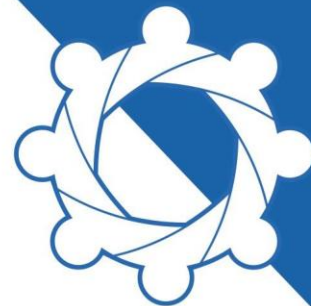
Orizzonte temporale: lungo periodo

Digitalizzazione della Pubblica Amministrazione

- **Garantire l'interoperabilità delle banche dati della Pubblica Amministrazione secondo il principio once only**

Commento: Il principio dell'interoperabilità delle banche dati pubbliche è stato compiutamente definito dai piani triennali per l'informatica nella Pubblica Amministrazione 2017-2019 e 2019-2021 (approvato quest'ultimo dal Ministro della Pubblica Amministrazione *pro tempore* nel marzo 2019), predisposti ambedue dall'Agenzia per l'Italia Digitale (AGID), soggetto pubblico a disposizione della Presidenza del Consiglio dei Ministri per delineare le linee guida di trasformazione digitale delle amministrazioni pubbliche. Appare, pertanto, superfluo riproporre le direttive lì contenute. Fra queste, i due principi di "interoperabilità delle banche dati" e del "once only", definito quest'ultimo in sede europea e istituito per evitare che i cittadini debbano fornire le stesse informazioni più di una volta. L'interoperabilità e lo "once only" si possono tradurre in termini più chiari nell'esigenza che gli hardware (*data center e/o cloud computing*) e i software utilizzati dalle pubbliche amministrazioni siano conformi a canoni omogenei in grado di consentire lo scambio e la messa a fattor comune di dati di interesse di più amministrazioni pubbliche, onde evitare che sia il cittadino o l'impresa a farsi carico di produrre la documentazione necessaria per il buon esito di un'istanza, documentazione già in possesso di altra amministrazione pubblica. Il legislatore ha – invano – tentato di regolare anche in linea amministrativa l'onere innaturale di costringere il cittadino a produrre documentazione già in possesso della pubblica amministrazione con una legge dell'anno 2011 che disponeva obbligatoriamente che "Le amministrazioni pubbliche e i gestori di pubblici servizi sono tenuti ad acquisire d'ufficio le informazioni oggetto delle dichiarazioni sostitutive..., nonché tutti i dati e i documenti che siano in possesso delle pubbliche amministrazioni...ovvero ad accettare la dichiarazione sostitutiva prodotta dall'interessato." L'investimento sull'integrazione delle banche dati della P.A. è a nostro avviso strategico e prioritario e sarebbe pienamente ripagato da forti e consistenti risparmi sui costi diretti e indiretti della P.A. (logistica, hardware, software, consumi, costi di gestione, unificazione dei contratti informatici e delle relative condizioni, ecc.) e dei servizi pubblici e produrrebbe un conseguente forte impulso allo sviluppo tecnologico ed economico del nostro Paese, nonché inciderebbe positivamente sui rapporti cittadino-imprese/sistema pubblico.

Proposta: Occorre dare attuazione precisa al Codice di Amministrazione digitale (CAD) e alle enunciazioni presenti nel piano 2019-2021 che sono: a) lo scambio di informazioni fra amministrazioni diverse non avviene per convenzione ma è obbligatorio perché i dati appartengono a tutta la PA non a una singola amministrazione (art. 60 del CAD); b) le singole amministrazioni debbono operare sui propri applicativi rispettando dei protocolli comuni (cosiddetti API, *Application Programming Interface*) con funzione di raffronto trasparente e scambio dei dati in possesso. Per potenziare l'attuazione di tali direttive si ritiene necessario l'utilizzo di Task force della Presidenza



del Consiglio – Dipartimento per la Trasformazione Digitale – in condizione di vigilare sull’effettiva attuazione di tali direttive. Si ritiene quindi necessario continuare a sviluppare e investire nel progetto di integrazione strategica delle banche dati con l’obiettivo di creare un sistema utile a:

- semplificare e unificare gli adempimenti dei cittadini;
- connettere amministrazioni centrali e locali;
- utilizzare banche dati integrate;
- incrementare l’utilizzo degli strumenti tecnologici da parte dei cittadini e delle imprese che entrano in relazione con le Amministrazioni pubbliche.

Le professionalità disponibili sono veramente scarse: è necessario pertanto il reclutamento straordinario di non meno di 500 unità, fra manageriali e informatiche, a disposizione degli uffici della Presidenza del Consiglio, per seguire la corretta evoluzione di tali programmi.

Professionalità a disposizione: HR manager ed esperti di organizzazione

Orizzonte temporale: breve periodo

- **Razionalizzazione dei data center e ampliamento dell’uso del cloud computing per le pubbliche amministrazioni che non ne dispongono, garantendo la titolarità del dato in mano pubblica**

Commento: la razionalizzazione dei data center e l’ampliamento del *cloud computing* (principio del “*cloud first*”) è stata esaurientemente trattata nei piani triennali per l’informatica nella Pubblica Amministrazione 2017-2019 e 2019-2021 (punto 3.1.) La linea già approvata dal Governo risulta essere quella ulteriormente esplicitate nelle circolari AGID n. 2 e 3 del 9 aprile 2018, tuttora pienamente vigenti. Le amministrazioni pubbliche vengono inviate a privilegiare nell’ammodernamento e/o cambio dei loro data center le soluzioni *cloud* (cioè l’utilizzo di hardware e di piattaforme dati esterne a ciascuna singola amministrazione). La finalità è anche qui chiara e intuitiva: indurre tutti riferirsi a canoni di programmazione omogenei, tali da generare prodotti (i dati) facilmente raffrontabili e reciprocamente trasmissibili.

Proposta: anche su questo punto di rilievo strategico c’è poco d’aggiungere alle articolate e specifiche indicazioni tecniche rese dalla Presidenza del Consiglio; si tratta anche qui di vigilare sulla corretta attuazione delle direttive governative. Risulta anche qui indispensabile l’opera di risorse umane specializzate, che abbiano il compito di sollevare gli obiettivi di condivisione dei dati pubblici dalla dimensione teorico/accademica a farli divenire patrimonio concreto dell’amministrazione pubblica italiana nel suo complesso.

Professionalità a disposizione: innovation manager, manager informatici ed esperti d’organizzazione

Orizzonte temporale: breve periodo

- **Creazione di un portale unico dell’impresa**

Commento: la creazione di un portale nazionale unico d’impresa costituisce obbligo giuridico sancito dal Regolamento UE n. 1724 del 2 ottobre 2018 che ha previsto l’obbligo per gli Stati membri di pubblicare *on line* una serie di informazioni collegate alla vita dei cittadini e delle imprese. Peraltro, la Commissione Europea ha dato avvio a una procedura d’infrazione a carico dell’Italia (n. 2374 del 2018) in ordine alla scarsa “*disponibilità e qualità delle informazioni disponibili tramite lo sportello unico italiano*”. Il fatto è che il nostro Paese risulta ancora arenato al vecchio Sportello Unico per le Attività Produttive (SUAP) di cui il decreto legislativo n. 112 del 1998, che ne prevede l’istituzione nei singoli comuni italiani. A distanza di circa 22 anni risultano completamente scollegati i vari e diversi



SUAP esistenti e rimane ancora inattuato l'obiettivo di creare un'infrastruttura digitale unica quale interfaccia per tutte le imprese operanti sul territorio. Da segnalare che esiste anche un Piano Operativo Nazionale (finanziato con fondi strutturali UE) per perseguire tale obiettivo di civiltà. Nella persistente incompitutezza delle azioni, è da segnalare una seduta del Governo, Regioni ed enti locali dello scorso 25 luglio 2019 che ha approvato un Patto per la semplificazione 2019-2021 (si veda qui il testo) in cui la definizione di metodiche operative per la risoluzione di questo problema è stata condivisa dalla parti firmatarie.

Proposta: si reputa necessario l'intervento di un Commissario straordinario, costituendo lo Sportello unico delle imprese una infrastruttura strategica immateriale, dotato per legge delle risorse finanziarie e umane necessarie (sul modello del ponte di Genova) cui siano dati poteri, tempi e responsabilità per attuare l'opera.

Professionalità a disposizione: innovation manager, manager informatici ed esperti d'organizzazione

Orizzonte temporale: breve periodo

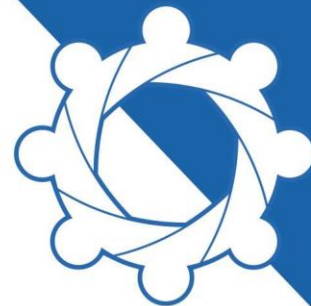
- **Progetto “sistema conoscitivo aperto” che raccolta sistematizzi e finalizzi i dati già disponibili presso le diverse pubbliche amministrazioni per consentire il monitoraggio delle politiche pubbliche**

Commento: Sarebbe utile procedere alla misurazione delle prestazioni delle pubbliche amministrazioni prevedendo sulla piattaforma aperta della PA esistente (dati.gov.it) il tracciamento obbligatorio di indicatori chiave della performance delle singole amministrazioni come, ad esempio, i tempi di attraversamento dei principali use case (ad esempio, rilascio Carta di identità, rilascio autorizzazioni, etc.). E' bene riflettere sul fatto che l'universo di riferimento è costituito da circa 20.000 uffici pubblici, ciascuno dotato di sue autonome procedure e sistemi di valutazione. L'obiettivo è senz'altro condivisibile perché costituirebbe uno strumento di trasparenza, pubblicità e comparabilità e aggiornamento periodico (ad esempio ogni mese) delle informazioni, per incentivare comportamenti virtuosi da parte delle amministrazioni. Tuttavia, l'operazione di comparazione coinvolgerebbe non solo i necessari requisiti di interoperabilità digitale, ma anche evidenti fattori di direttiva generale sulle modalità d'impostazione amministrativa dei sistemi di monitoraggio. In altri termini è in campo la tematica generale della Valutazione delle performance complessive delle amministrazioni pubbliche rese nei confronti dei cittadini e delle imprese.

Proposta: il tema non è squisitamente informatico-digitale, ma investe *l'ubi consistam* strategico delle amministrazioni pubbliche italiane, lasciate fino ad oggi alla gestione sostanzialmente autoreferenziale dei propri sistemi di valutazione. Fermi restando gli adempimenti conseguenti ai piani di interoperabilità informatica fra amministrazioni, si propone l'istituzione di un'Autorità nazionale della valutazione che detti i criteri e le modalità generali di valutazione dell'operato delle pubbliche amministrazioni, vigilando sulla coerente applicazione di tali principi nei sistemi di valutazione da ciascuna adottati e sul corretto monitoraggio delle attività e dei risultati certificati. Questa Autorità deve rispondere della propria attività direttamente al Parlamento.

Professionalità a disposizione: innovation manager, manager informatici ed esperti d'organizzazione

Orizzonte temporale: medio periodo



- **Realizzazione di un polo strategico nazionale per le infrastrutture digitali (dati e servizi critici)**

Commento: pare di desumere dal titolo di progetto l'idea di costituire un polo "autonomo" per la gestione delle cosiddette infrastrutture "immateriali" (vedi successivi punti n. 6 e 7) che, con ogni evidenza costituiscono parte integrante delle operazioni programmate nei piani triennali per l'informatica e affidate in gestione di coordinamento a un dipartimento apposito della Presidenza del Consiglio: il neo costituito Dipartimento per la Trasformazione Digitale istituito con dpcm 19 giugno 2019, che ha assunto in sé le competenze svolte fino al 1° gennaio 2020 dal soppresso Commissario Straordinario del Governo per l'attuazione dell'Agenda digitale (istituito nel 2013 dal governo Monti)

Proposta: si esprime parere contrario a questa proposta. La già frastagliatissima geografia nazionale della gestione informatica necessita di un polo unico di coordinamento e vigilanza, onde evitare confusione di competenze, con le prevedibili conseguenze in termini di efficienza, rapidità, qualità e coerenza di indirizzo. Uno ed uno solo deve essere il centro nazionale di promozione dell'integrazione digitale. Non è detto neanche che debba essere affidato a un ministro senza portafoglio, data la breve durata dei governi nazionali. Per programmi strategici e generali quali quello digitale sono necessari organi di coordinamento e decisione che godano di continuità di impostazione strategica e gestionale nel medio periodo.

Professionalità a disposizione: /

Orizzonte temporale: /

- **Sviluppo di un sistema di API nelle amministrazioni per consentire l'accesso alle banche dati di interesse nazionale**

Commento: API è un acronimo che sta per *application programming interface* ed indica un metodo di realizzazione delle procedure informatiche che rispetti alcune regole generali con applicativi in particolare l'utilizzo di librerie di programmi con risoluzione standardizzate per la gestione delle funzioni di programma, nonché di un linguaggio di programmazione standard. L'API costituisce lo strumento base per realizzare quell'interoperabilità fra i sistemi informativi delle diverse amministrazioni, funzionale a propria volta alla condivisione e scambio delle informazioni. L'interoperabilità diviene indispensabile nello stesso momento in cui si vuole che TUTTE le amministrazioni pubbliche abbiano accesso alle "basi dati di interesse nazionale" (riviste al punto 5.1. del piano informatico nazionale 2019-2021, overossia quei patrimoni di dati riguardanti l'anagrafe nazionale popolazione residente (ANPR), il Casellario giudiziale, il registro delle imprese, l'anagrafe nazionale degli assistiti e qualunque altra base di dati di rilevanza generale gestita e implementata da un singolo polo pubblico.

Proposta: praticamente tutto il piano triennale per l'informatica 2019-2021 si basa sull'adozione del principio dell'interoperabilità, per cui i termini tecnico-programmatori sono già disegnati; si tratta anche qui di supportare le indicazioni teoriche impartite con una verifica sul campo, finalizzata ad evitare che le pubbliche amministrazioni operino in modo sconnesso, cioè realizzando applicativi privi alla base dell'interfaccia programmatico definito nei vari ambiti. Anche qui è necessario l'utilizzo di apposite task force governative che consiglino, indirizzino e, ove necessario, sanzionino comportamenti difformi dalle regole poste dal piano nazionale.

Professionalità a disposizione: innovation manager, manager informatici ed esperti d'organizzazione

Orizzonte temporale: breve periodo.



- **Rendere vincolante l'obbligatorietà dell'adesione delle Pubbliche amministrazioni e dei concessionari di servizi pubblici alle infrastrutture abilitanti (ANPR, IO, PagoPA, Spid, Domicilio digitale)**

Commento: "infrastrutture abilitanti" è la locuzione qui utilizzata per richiamare quelle che nel piano informatico nazionale 2019-2021 (approvato lo scorso anno) vengono definite al punto 6 come "piattaforme abilitanti", cioè applicativi da utilizzare universalmente da tutte le amministrazioni pubbliche, imprese e cittadini per alcune funzioni quali i pagamenti alle imprese, le fatturazioni elettroniche, l'acquisizione della carta d'identità etc. L'adozione da parte di tutte le pubbliche amministrazioni e dei concessionari dei servizi di tali infrastrutture dovrebbe essere una conseguenza naturale e implicita nell'ottica di servizio ai cittadini e alle imprese; le linee di azione sono descritte, in tal senso, nel piano triennale sopra ricordato per ciascuna di queste piattaforme abilitanti

Proposta: oltre alla necessità di prevedere l'obbligo dell'adozione delle infrastrutture abilitanti, sarà necessario ricorrere a risorse umane informatiche governative interne (task force) incaricate di esaminare i fattori che eventualmente rendano problematico il perseguimento dell'obiettivo enunciato, in funzione quindi non solo di vigilanza, ma soprattutto abilitante nei confronti di amministrazioni pubbliche piccole e poco dotate di professionalità informatiche interne.

Professionalità a disposizione: innovation manager, manager informatici ed esperti d'organizzazione

Orizzonte temporale: breve periodo

- **Obbligo di offrire tutti i servizi all'utente finale in digitale**

Commento: L'offerta di servizi all'utente con la prioritaria forma digitale costituisce il primo principio strategico enunciato dal più volte citato Piano Triennale per l'Informatica 2019-2021, la cui paternità non va ascritta ad altri che al Governo nazionale; il primo principio enunciato è il "digital by default" (ovvero "digitale per definizione": le pubbliche amministrazioni devono fornire servizi in modalità digitale come opzione predefinita. Risulta, tuttavia, chiaro che l'attuazione integrale di questo principio non potrà che concretizzarsi allorché le varie componenti del sistema digitale pubblico (*cloud computing*, API, interoperabilità delle banche dati, infrastrutture immateriali e fisiche) saranno concretamente integrate e uniformate.

Proposta: Le singole varie amministrazioni vanno opportunamente indirizzate verso la produzione in digitale dei propri atti, sottolineando sempre e comunque che i relativi progetti applicativi debbono sempre essere attuati nella dimensione dell'integrazione dei dati e del conseguente rispetto degli obblighi di integrazione ed uniformità delle proprie piattaforme hardware software.

Professionalità a disposizione: innovation manager, manager informatici ed esperti d'organizzazione

Orizzonte temporale: medio periodo

- **Connettere con banda ultra-larga le pubbliche amministrazioni ed i concessionari di servizi pubblici**

Commento: sembra opportuno uno specifico riferimento al recentissimo report dell'11 giugno a cura del Servizio Studi della Camera dei deputati – "Le reti e la banda ultra-larga" ([vedi qui](#)) – che fa il punto dell'attuazione della "Strategia italiana per la banda ultra larga" adottata dal Consiglio dei Ministri nel marzo 2015 (vedi), riferimento ufficiale e attuale per la trattazione di questa materia. La gestione attuativa della banda ultra-larga è affidata alla società *in house* Infratel (di proprietà Invitalia) controllata dal Ministero dello Sviluppo Economico: tale società opera indicando dei bandi



per l'individuazione sul mercato dei soggetti cui affidare la posa in opera di quanto necessario per estendere la rete nazionale. Sono sconfortanti i risultati presentati sul sito Infratel per l'attuazione della strategia che doveva ultimarsi con il presente anno 2020: sul territorio italiano i servizi di banda ultra-larga sono al 66,6% per connessione ad almeno 30 Mbps e al 20,3 % per connessioni ad almeno 100 Mbps: si veda [qui](#) la mappa interattiva. Il quotidiano Corriere della Sera informa in un servizio del 19 giugno 2020 che solo su 92 Amministrazioni comunali su circa 8000 è avvenuta l'installazione ([vedi qui](#)). Si ricorda che il buon funzionamento dello *smart working* è legato all'efficienza dei sistemi di connessione digitale

Proposta: si tratta di orientare in particolare sulle pubbliche amministrazioni italiane gli interventi di connessione in banda ultra-larga, esigenza non prevista nella sopra citata "Strategia italiana per la banda ultra-larga": si tratta quindi di modificare in tal senso il piano originario del 2015. Si pone, inoltre, un rilevante problema di *governance*: la gestione dei Piani di banda ultra-larga è fuori dal controllo diretto della Presidenza del Consiglio, essendone sotto la vigilanza del Ministero dello Sviluppo Economico: è necessario riflettere se riportarne il controllo alla Presidenza del Consiglio dei Ministri, ai fini di un governo generale più efficiente dell'informatica pubblica italiana.

Professionalità a disposizione: innovation manager, manager informatici ed esperti d'organizzazione

Orizzonte temporale: medio periodo

E-procurement

- **Centrale di acquisto di beni e servizi ICT delle pubbliche amministrazioni presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri**

Commento: Esiste un intero paragrafo di riferimento sul public *e-procurement* nel piano triennale informatico 2019-2022: precisamente il 6.1. alle cui specifiche e circostanziate previsioni si rinvia ([vedi qui](#)). Si tratterebbe di accentrare l'intero momento attuativo di tale progetto alla Presidenza del Consiglio dei Ministri, ricomprendendo anche le funzioni di stazione appaltante per tutte le pubbliche amministrazioni italiane.

Proposta: si condivide lo spirito e la forma della proposta, sottolineando che un unico polo di gestione dell'approvvigionamento dei beni e servizi si pone tendenzialmente come elemento di potenziale risparmio del sistema. Fondamentale anche l'auspicabile requisito della trasparenza e della legittimità, scarsamente presidiata nei molteplici centri di spesa italiani, grandi e piccoli. L'operazione non potrebbe prescindere dall'utilizzo delle risorse della CON.S.I.P.), che acquisterebbe nuove rilevanti competenze. Si ritiene che, stante la delicatezza e la rilevanza finanziaria di una tale operazione, un tale organismo non possa non essere sottoposto alla vigilanza diretta del Parlamento, da esercitare attraverso Organismi autonomi di sua diretta promanazione (sul modello del Government Accountability Office statunitense).

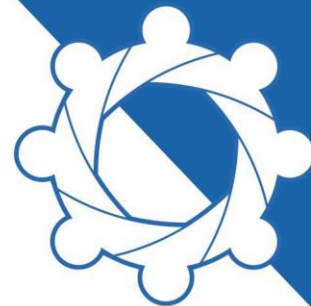
Professionalità a disposizione: Buyer, manager settore acquisti

Orizzonte temporale: medio periodo

Formazione del personale e valorizzazione delle competenze

- **Piano di rafforzamento e formazione della classe manageriale pubblica**

Commento: La classe manageriale pubblica italiana non svolge un ruolo equiparabile alle sue omologhe francesi, inglesi e statunitensi: una tradizione ultra centenaria relegava la figura del dirigente pubblico nella nicchia del fedele esecutore dei comandi del vertice politico, titolare fino



all'anno 1993 anche del potere di firma degli atti di gestione. Con il ciclo di riforme degli anni '90 il ruolo dirigenziale subì rilevanti mutamenti, consistenti in un'esclusività teorica delle responsabilità gestionali che fu controbilanciata dall'introduzione del cosiddetto *spoils system* all'italiana (in U.S.A. tale istituto è abrogato da più di 130 anni): l'incarico di funzione è temporaneo e può essere revocato prima del termine di scadenza anche in assenza di valutazioni negative, a completo arbitrio dei vertici politici delle amministrazioni pubbliche. Lungi dall'integrare questa prassi un supposto principio di "fiduciarità", nella realtà di una funzione pubblica la precarietà della funzione dirigenziale elide il principio costituzionale dell'imparzialità degli atti della pubblica amministrazione, sottoponendo il dirigente alla possibilità di essere rimosso in ogni momento nel caso di scelte gestionali non gradite al vertice politico (i cui interessi ed equilibri rispondono intrinsecamente a logiche di parte). L'attività gestionale del dirigente risulta, negli ultimi anni, notevolmente complicata dall'eccezionale bulimia legislativa che riversa quasi mensilmente sul suo tavolo numerose congerie di norme, nella giungla delle quali egli si deve districare nel porre in essere i provvedimenti di competenza: viene chiamata con locuzione ingenerosa "burocrazia difensiva" l'atteggiamento prudente di chi sa che ogni suo atto, anche quello adottato col più grande scrupolo possibile, con rilevanti probabilità è ricorribile per responsabilità di danno all'erario o, addirittura a livello penale, per abuso d'ufficio.

Proposta: Due soprattutto le necessità: a) conoscere in partenza di quali professionalità si ha necessità, attraverso una precedente analisi - urgente e nel contempo oculata - dei fabbisogni professionali: altrimenti si rischia di operare assunzioni di persone non utili per la gestione dei processi lavorativi di competenza delle varie amministrazioni; b) semplificare e riqualificare le procedure concorsuali pubbliche, sostituendo le prove di carattere mnemonico/nozionistico con esami orientati a valutare la preparazione culturale e critica dei candidati e i loro profili di personalità dal punto di vista dell'etica del lavoro pubblico, dell'affidabilità personale e della capacità di gestione delle relazioni interpersonali. Le proposte **1)** il sistema degli "incarichi a tempo determinato" (*spoils system* all'italiana) ai dirigenti di carriera va rimosso, restituendo una durata indeterminata agli incarichi in funzioni stabili; le funzioni di affidamento dell'incarico e gli avvicendamenti ordinari devono essere effettuati per le esigenze dell'Amministrazione, come per i Prefetti e gli Ambasciatori. Oltre a ciò, l'incarico dipende dagli esiti della valutazione annuale, dovrebbe essere operata con i criteri di obiettività previsti dal sistema di valutazione certificato dall'Autorità indipendente, sia per la revoca, in caso di scarsa efficienza o di slealtà nei comportamenti, sia per l'individuazione di un nuovo incarico in sede di avvicendamento; **2)** fanno eccezione le nomine dirigenziali di competenza dell'autorità politica perché riguardanti funzioni amministrative di vertice (queste ultime vanno comunque sottoposte alla valutazione del Parlamento); **3)** l'immissione di dirigenti dall'esterno non va effettuata *intuitu personae*, ma a seguito di regolari selezioni pubbliche, aperte anche a dirigenti e figure manageriali private; **4)** incarichi a tempo determinato per dirigenti pubblici vanno previsti solo per gli incarichi di missione, ovvero per esigenze temporanee ed eccezionali; **5)** una definizione legislativa più equa delle fattispecie giuridiche di responsabilità di danno erariale e abuso d'ufficio; **6)** una definizione legislativa dei professionisti non dirigenti e dei quadri (middle management) che ne enfatizzi al massimo l'appartenenza al nucleo centrale del management delle aziende pubbliche; **7)** offrire a tutta la dirigenza pubblica un "bagno" di formazione a cadenza annuale e con limiti minimi di tempo dedicati incompressibili, secondo lo schema illustrato al prossimo punto 5.



Professionalità a disposizione: Senior Manager, Project Manager, Dirigenti Generali, con ogni probabilità quasi tutta la dirigenza pubblica italiana, che attende da decenni una sistemazione e una rivalutazione del suo ruolo all'altezza della delicatezza delle funzioni

Orizzonte temporale: medio periodo

- **Formazione permanente del personale**

Commento: L'invecchiamento medio della popolazione lavorativa degli uffici pubblici negli ultimi dieci anni si è accompagnato con l'abbandono sanzionato per legge delle politiche di formazione: è dell'anno 2010 la norma che imponeva restrizioni draconiane alla spesa¹. Questo fattore, come l'altro relativo al blocco delle assunzioni, ha conseguito l'effetto di impoverire radicalmente il patrimonio di professionalità a disposizione dell'amministrazione pubblica italiana (generando, fra gli altri effetti negativi, un'esternalizzazione incontrollata dei servizi pubblici).

Proposta: por mano a strategie finalizzate a formazione/aggiornamento continuo del personale, soprattutto a beneficio di quella fascia di dipendenti quaranta/cinquantenni ancora distanti dall'età di cessazione dal servizio; la formazione/aggiornamento del personale pubblico va distinta dai concetti di "business school", dedicati (come in Francia) alla fascia alta dei dipendenti pubblici. In quest'ottica, la formazione va condotta nei luoghi di lavoro. Si tratta di una misura da programmare e attuare con la massima urgenza, ma nel contempo da introdurre con caratteri di continuità.

Professionalità a disposizione: dirigenti, le alte professionalità e il personale di consolidata esperienza delle singole amministrazioni, implementato da soggetti esterni in possesso di idonee conoscenze in materia di metodologie di formazione e comunicazione.

Orizzonte temporale: medio periodo

- **Potenziamento delle competenze digitali dei dipendenti pubblici**

Commento: Si confonde quasi sempre il concetto di competenze digitali orientandone il significato solo sulle competenze generiche che l'impiegato pubblico deve possedere in quanto utente delle procedure digitali. Quest'impostazione lascia impregiudicata un'altra accezione fondamentale delle competenze digitali: la dotazione di "competenze digitali", cioè di risorse umane professionalizzate, interne alle pubbliche amministrazioni, che siano in grado di comprendere, governare, interfacciare, gestire i processi informatici introdotti nelle rispettive amministrazioni. Il mancato reclutamento di massicce dotazione di professionalità informatiche interne avvenuto negli ultimi 20 anni ha ridotto le amministrazioni pubbliche al ruolo di utenti disinformati delle società fornitrici, sprovviste di capacità di valutare qualità e costi dei servizi informatici offerti: questa mancanza è contraria agli interessi generali della collettività nazionale e rende oggettivamente le amministrazioni pubbliche ostaggi di soggetti esterni che vengono ad essere i titolari e unici conoscitori delle modalità di gestione di procedimenti amministrativi pubblici. Indispensabile, pertanto, operare su tutti i campi

¹ L'art. 6 comma 13 del decreto legge n. 78 del 31 maggio 2010, convertito in legge n. 122 del 30 luglio 2010, prevedeva che la spesa per formazione **non fosse, ciascun anno, superiore al 50% di quella sostenuta nell'anno 2009**. Con l'art. 57 del decreto legge n. 124 del 26 ottobre 2019, convertito in legge n. 157 del 19 dicembre 2019, tale norma cessa di avere effetto.



informatici in cui è coinvolta un'amministrazione pubblica, come previsto anche nella precedente proposta n. 62 sulle "stazioni appaltanti". La professionalizzazione informatica delle amministrazioni pubbliche è fondamentale condizione del successo delle politiche di digitalizzazione.

Proposta: operare su tutti i campi informatici in cui è coinvolta un'amministrazione pubblica la professionalizzazione informatica delle amministrazioni pubbliche reclutando personale con professionalità informatica specifica capace di accompagnare l'amministrazione nell'adozione/acquisto dei pacchetti informatici necessari per svolgere le proprie funzioni.

Professionalità a disposizione: innovation manager, manager informatici ed esperti d'organizzazione

Orizzonte temporale: breve periodo

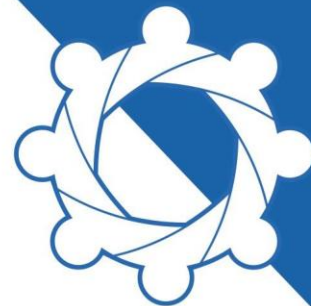
- **Costituzione di un nucleo o di una struttura di supporto alla predisposizione e diffusione di modelli per la rilevazione e l'analisi dei fabbisogni e l'individuazione delle nuove competenze necessarie**

Commento: il prevedibile prossimo reclutamento massiccio di personale giovane nelle pubbliche amministrazioni italiane pone un problema di straordinaria delicatezza e complessità: l'individuazione di profili professionalità capaci di rispondere alle esigenze funzionali di organizzazioni di servizi profondamente mutate dall'evoluzione tecnologica degli ultimi trent'anni: alcuni profili professionali sopravvissuti nel tempo per forza inerziale risultano del tutto obsoleti; altre figure necessarie alla gestione di un'azienda risultano ancora nel mondo pubblico non evidenziate, quasi oscure, meno che mai definite. Da questo punto di vista è più che mai necessaria un'azione di supporto da parte del Dipartimento funzione pubblica all'individuazione delle nuove competenze necessarie che tutte le amministrazioni pubbliche italiane dovranno necessariamente effettuare

Proposta: si concorda sulla necessità di operare a livello ministeriale in direzione della predisposizione di modelli di rilevazione ed analisi dei fabbisogni di personale, tuttavia si esprime perplessità a proposito dell'istituzione di strutture di solo "supporto" alle amministrazioni pubbliche di azioni o funzioni ad esse assegnate e/o di loro competenza; ove, infatti, si ravveda un'esigenza prioritaria di conferire omogeneità ed efficacia all'azione complessiva delle pubbliche amministrazioni si deve necessariamente pensare a strutture capaci di svolgere, oltre alla preziosa attività di consulenza, anche una funzione di coordinamento, con la connessa potestà di correzione di prassi errate. Le strutture di supporto, prive di tali poteri, non centrano generalmente gli obiettivi di omogeneità e crescita complessiva prefissati in origine. E' attivabile per compiti di questo tipo il Nucleo di Concretezza, istituito dall'articolo 1 della legge n. 56 del 19 giugno 2019 che *"effettua sopralluoghi e visite finalizzati a rilevare lo stato di attuazione delle disposizioni da parte delle pubbliche amministrazioni, nonché le modalità di organizzazione e di gestione dell'attività amministrativa alla luce dei criteri di efficienza, efficacia ed economicità, proponendo eventuali misure correttive"*. Le misure correttive *"proposte"* sono munite del vincolo dell'obbligatorietà a termini di quanto previsto da tale disposizione di legge.

Professionalità a disposizione: manager esperti d'organizzazione

Orizzonte temporale: breve periodo



- **Valorizzazione della SNA sul modello “Business School” che coinvolga profili sia giuridici, sia economici, provvedendo a compensare la formazione con approccio manageriale**

Commento: il modello Business School è ormai consolidato nel panorama delle Università private (SDA Bocconi, LUISS, per citare i due esempi nazionali di maggior successo). Il campo di formazione riguarda le funzioni manageriali e si libera dell’approccio mono-culturale del diritto per rivolgersi a materie quali la finanza, la gestione delle risorse umane, i sistemi informativi, la logistica, il marketing, la psicologia organizzativa, le relazioni pubbliche. Il “prodotto” finale di tale attività è costituito da uno *skill* manageriale moderno, adatto a ricoprire responsabilità dirigenziali sia pubbliche che private.

Proposta: il luogo naturale in cui la Repubblica italiana deve costituire una Business School non può che essere la Scuola Nazionale dell’Amministrazione, ricostituita e riformata pochi anni fa. Sarebbe utilissimo conseguire la collaborazione di risorse dirigenziali con consolidata esperienza manageriale, utili ad allargare e visualizzare concretamente gli scenari utili per estendere la conoscenza dei discenti. In questo senso le rappresentanze sindacali della dirigenza pubblica privata costituiscono un prezioso bacino di risorse utili di riferimento.

Professionalità a disposizione: tutto il personale della Scuola Nazionale dell’Amministrazione e i suoi docenti; la dotazione va fortemente implementata con docenze dedicate. Le risorse a disposizione aumenterebbero in modo esponenziale ove la Scuola attingesse alle professionalità manageriali estese e diffuse della Confederazione CIDA, che annovera nelle sue fila tutti i profili manageriali, pubblici e privati.

Orizzonte temporale: medio periodo

- **Implementazione delle modalità di selezione del personale secondo modelli già adottati dalle istituzioni europee**

Commento: Il sistema europeo di reclutamento appare ben organizzato; del resto riesce a gestire le modalità di selezione dei candidati operando sull’intero territorio dei 27 Paesi dell’Unione. La modalità d’intervento ha come elemento centrale la gestione dei candidati innescata dal sito dell’Ufficio del Personale UE, l’*European Personnel Selection Office* (EPSO), presso il quale ciascun cittadino europeo può costituire il suo *account* personale nel quale riversare le informazioni utili per un futuro auspicato profilo lavorativo. L’EPSO utilizza un interessante metodo di selezione denominato *Contract Agents Selection Tools* (CAST), che consiste in un’iscrizione senza scadenza ad una lista di “aspiranti” ad uno dei profili lavorativi della Comunità; in caso di posto vacante, i servizi di assunzione attingono alla banca dati di tutte le candidature convalidate (e aggiornate regolarmente, quindi visibili) per effettuare una preselezione, scegliendo i candidati i cui profili (sulla base delle informazioni fornite nelle candidature) corrispondono meglio ai criteri/requisiti dei servizi. I candidati preselezionati sono convocati ai test di selezione organizzati dall’EPSO. I test sono domande a risposta multipla su computer (CBT) e si tengono in appositi centri presenti in tutto il mondo. Se si superano i test, si è invitati ai test di assunzione organizzati dagli appositi servizi. Questi test comprendono un colloquio e altre forme facoltative di valutazione. Se superano i test di assunzione, si può ricevere un’offerta di lavoro.

Proposta: Sembra superfluo avanzare proposte alla Presidenza del Consiglio che siano altra cosa rispetto al consiglio, ove ci sia volontà e consenso politico, di studiare attentamente metodi di selezione collaudati ed efficienti per poterli poi adattare alla realtà del nostro Paese



Professionalità a disposizione: HR manager ed esperti d'organizzazione

Orizzonte temporale: medio periodo

- **Piano di rigenerazione amministrativa per le politiche di coesione**

Commento: alla politica di coesione sono assegnati compiti di regia per la gestione dei Fondi strutturali europei, istituiti due decenni fa e costituiti da trasferimenti finanziari agli Stati nazionali con la finalità di incrementare la coesione economica, sociale e territoriale e ridurre la disparità di sviluppo fra Stati e regioni del territorio dell'Unione Europea. Tale politica rappresenta una delle storie italiane di minor successo, visto che in tutti i cicli di finanziamento l'Italia ha speso percentuali irrisorie dei fondi assegnatili, perdendo alla fine la disponibilità di tali fondi; nell'ultimo periodo di programmazione 2014-2020, su circa 44 miliardi di euro assegnati all'Italia risultano pagamenti al di sotto del 27% di tale importo, come attestato dalla Relazione della Corte dei Conti del gennaio di quest'anno (vedi). Le Procedure di assegnazione e di distribuzione dei fondi si svolgono attraverso complicati percorsi di concertazioni fra organi governativi statali, regioni e province, con produzione di un profluvio di Programmi operativi nazionali (PON), Piani Operativi Regionali (POR) e successive assegnazioni di fondi ai Comuni (si vedano qui le procedure in questione). La regia amministrativa di tali processi fu assegnata a un Dipartimento ministeriale, istituito nel 1998 presso l'allora Ministero del Tesoro, Bilancio e Programmazione economica, poi transitato al MEF, poi al Ministero dello Sviluppo Economico, infine alla Presidenza del Consiglio dei ministri, in un peregrinare che denota di per sé medesimo l'esistenza di una crisi profonda.

Proposta: si ritiene che non ci possa essere "rigenerazione amministrativa" senza una preesistente rigenerazione istituzionale. In altri termini i limiti e le contraddizioni fino ad oggi insuperate nel nostro Paese nel gestire la *Multilevel Governance* si riverberano come in tutti gli altri processi amministrativi complessi sull'inefficienza e inefficacia dell'azione amministrativa posta a presidio di tali processi. Chi visita il sito governativo [Opencoesione](#) (sito peraltro molto ben congegnato) può verificare immediatamente l'enorme dispersione dei fondi pubblici assegnati, che seguono il transito Europa-Governo nazionale-Regioni- Comuni-piccoli importi assegnati a questo o quell'operatore privato. Nulla a che vedere con dei piani di investimento nazionali e territoriali sostenuti da robusti finanziamenti. E' necessario un ripensamento globale del meccanismo di assegnazione dei fondi, che veda come protagonista prioritario e responsabile unico (quando le responsabilità sono multiple, nessuno mai è responsabile) lo Stato centrale.

Professionalità a disposizione: il personale dell'attuale Dipartimento per le Politiche della Coesione presso la Presidenza del Consiglio.

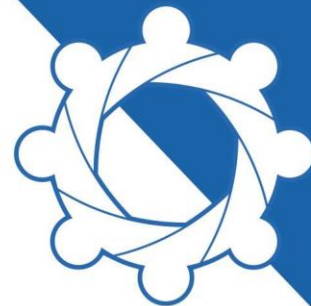
Orizzonte temporale: medio periodo

[INVESTIAMO NELLA FORMAZIONE E NELLA RICERCA](#)

Innovare i sistemi di istruzione e ricerca

- **Innovare il dottorato di ricerca**

Commento: Una premessa assolutamente indispensabile, che vale per tutta questa sezione: l'Italia attualmente investe nella ricerca troppo poco. La maggior parte dei progetti presentati dalle università italiane, pur giudicati utili e interessanti, non vengono finanziati per mancanza di risorse. Ciononostante, la produzione di ricerca da parte dei nostri atenei è buona: basterebbe quindi



dedicarle un'adeguata parte del PIL per farla salire rapidamente. Per quanto riguarda specificamente il dottorato di ricerca, oltre che incentivarlo destinando risorse all'aumento del numero dei posti (che da noi in percentuale sono la metà che nelle principali nazioni europee), occorre organizzarlo in modo che i futuri dottori possano inserirsi professionalmente anche fuori dall'università. Riteniamo che gli interventi di innovazione siano necessari per potenziare flessibilità e interdisciplinarietà delle attività di ricerca e favorire la mobilità e l'attrattività della carriera del ricercatore

Proposta: Istituire nuovi corsi di "dottorato di ricerca per l'innovazione nelle imprese" (soprattutto nelle discipline STEM) e di "dottorato di ricerca per le politiche pubbliche" (soprattutto in economia e management) per favorire sia l'innovazione del sistema produttivo e dei servizi mediante la ricerca sia la riqualificazione della PA a livello nazionale e regionale mediante l'utilizzazione di competenze metodologiche avanzate e aggiornate. Reperire le risorse necessarie a formalizzare un contratto nazionale specifico per la carriera del ricercatore/docente, negli enti pubblici, per superare il sistema degli assegni di ricerca e portare il nostro paese al livello dei migliori paesi europei: l'obiettivo deve essere quello di formare figure professionali con specializzazione più elevata non solo nella prospettiva della carriera accademica, ma anche e soprattutto in quella dell'interazione con il mondo delle imprese e della pubblica amministrazione.

Professionalità a disposizione: ricercatori universitari, professionisti

Orizzonte temporale: medio periodo

- **"Costruire" la formazione professionalizzante (valorizzazione degli Istituti Tecnici Superiori e delle lauree professionalizzanti)**

Commento: L'introduzione, ormai parecchi anni fa, del sistema laurea breve di 3 anni + specialistica di 2 prometteva una rapida formazione professionalizzante. Di fatto la laurea triennale che si annunciava professionalizzante, dovendo costituire anche la base formativa su cui costruire le successive lauree specialistiche, viene percepita più come ciclo di base che come sbocco. Del resto nel creare norme di passaggio dal vecchio al nuovo sistema si legiferò sbrigativamente equiparando le nuove lauree di 5 anni alle vecchie di 4, spesso dimenticando di offrire sbocchi alle lauree di 3, salvo i casi in cui esse erano intervenute a sostituire i vecchi Diplomi triennali. Inoltre, tenendo conto del nostro tessuto produttivo, della sua storia e delle sue prospettive evolutive, c'è necessità di attribuire maggior valore e slancio agli ITS (Istituti Tecnici Superiori) che oggi, per la loro scarsa presenza, rispondono in termini marginali alla domanda delle imprese che invece risulta significativa ed eccedente rispetto all'offerta

Proposta: reperire le risorse necessarie a incrementare significativamente la presenza degli Istituti tecnici superiori e la loro distribuzione sul territorio nazionale che deve essere non solo equa, ma anche mirata rispetto alle esigenze della professionalizzazione, e potenziare anche programmi specifici di orientamento già dalla scuola secondaria di secondo grado, istituendo specifiche lauree professionalizzanti

Professionalità a disposizione: personale dirigente e docente già impegnato nell'istruzione terziaria professionalizzante e tutor aziendali

Orizzonte temporale: breve periodo



- **Piano straordinario di reclutamento dei ricercatori**

Commento: incrementare il numero di ricercatori risponde all'esigenza di garantire che gli esiti della ricerca contribuiscano in modo stabile non solo alla crescita e allo sviluppo della dimensione accademica, ma anche al rafforzamento e all'innovazione del mondo dell'impresa e della pubblica amministrazione, avvicinando la consistenza del numero di ricercatori alla media dei paesi europei che investono di più nel settore

Proposta: Occorre lasciare agli atenei la gestione del reclutamento, favorendo forme di collaborazione fra atenei e altre entità pubbliche o private, italiane e/o europee. Negli enti pubblici, reperire le risorse necessarie a superare il sistema degli assegni di ricerca e a sottoscrivere un contratto nazionale dei ricercatori per rendere maggiormente attrattiva la professione del ricercatore.

Professionalità a disposizione: organi accademici

Orizzonte temporale: lungo periodo

- **Incentivare gli scambi europei, anche per le scuole superiori (Progetto European Classroom)**

Commento: i programmi di mobilità studentesca, benché negli ultimi anni risultino tendenzialmente valorizzati dall'offerta formativa delle istituzioni scolastiche, dovrebbero costituire un'opportunità maggiormente diffusa per tutti gli studenti

Proposta: reperire le risorse necessarie perché le scuole possano effettivamente coinvolgere, anche attraverso mirate iniziative di orientamento e di formazione, il maggior numero di studenti nell'esperienza della mobilità studentesca e facilitare il rientro dello studente nella scuola di provenienza al termine della permanenza nel paese europeo attraverso la promozione di accordi tra le scuole, rendendo così strutturale nel Piano triennale dell'offerta formativa della scuola italiana lo scambio con la scuola europea: questo determinerebbe anche un effetto positivo sullo stimolo a rinnovare la metodologia didattica in direzione della programmazione per competenze e sull'innovazione delle prassi organizzative della nostra scuola

Professionalità a disposizione: docenti già da anni impegnati nell'organizzazione delle esperienze di scambio europeo, mediatori/consulenti interculturali.

Orizzonte temporale: breve periodo

- **Ecosistemi dell'innovazione al Sud**

Commento: E' fondamentale garantire in tutto il territorio nazionale le opportunità di crescita e sviluppo professionale. Un vero rilancio del Sud non può realizzarsi senza spingere l'acceleratore sull'innovazione come volano per la vera trasformazione. Si potrebbe immaginare una sezione dedicata al Sud nell'ambito del più ampio Piano Impresa 4.0.

Proposta: La strada è creare degli ecosistemi territoriali partendo dalle eccellenze già esistenti a livello locale, mettendo a sistema e creando una rete sinergica tra best player quali imprese, università e Istituzioni territoriali, con un forte livello di coordinamento, sotto la guida di una "regia rafforzata". Occorre favorire la creazione di poli tecnologici su cui convergere investimenti significativi in ricerca e sviluppo per creare le condizioni favorevoli all'insediamento di nuove forme imprenditoriali e alla riconversione del tessuto produttivo avvalendosi di una più consistente e qualificata presenza di competenze manageriali a sostegno per dare una più sicura prospettiva di medio-lungo termine. L'obiettivo primario è quello di mettere in piedi misure finalizzate a



promuovere politiche di attrazione di aziende player, in aggiunta all'esistente, e/o investimenti italiani ed esteri attraverso l'introduzione di nuovi strumenti di incentivazione. Sosteniamo quindi le misure che introducono il credito d'imposta per gli investimenti nelle aree svantaggiate del Mezzogiorno ed il credito d'imposta per gli investimenti sostenuti dalle imprese per ricerca e innovazione nel Sud. In definitiva: favorire sinergie tra istituzioni scolastiche/università/impresa per costruire percorsi verticali che possano arricchire le opportunità dei territori: uno strumento particolarmente utile per strutturare in modo stabile sinergie tra scuola da una parte e università/impresa dall'altra è investire nelle attività di alternanza scuola-lavoro (ora PCTO)

Professionalità a disposizione: ricercatori, dirigenti scolastici e universitari, docenti

Orizzonte temporale: breve periodo

Diritto allo studio

- **Contrastare più efficacemente la dispersione scolastica**

Commento: si tratta dell'impegno fondamentale di qualsiasi decisore politico nell'ambito dell'istruzione, per minimizzare ed eliminare l'entità del fenomeno con particolare riferimento alla dispersione latente (studenti che, pur non uscendo formalmente dal sistema nazionale di istruzione, risultano di fatto dispersi)

Proposta: reperire le risorse necessarie, anche in termini di dotazioni organiche caratterizzate da specializzazione, per l'innovazione didattica e il potenziamento dell'inclusione da perseguire anche mediante la disponibilità di strumenti e modalità di apprendimento ad alta personalizzazione; coinvolgere gli enti locali in azioni strettamente coordinate con la scuola finalizzate a supportare l'interlocuzione tra scuola e famiglia

Professionalità a disposizione: docenti

Orizzonte temporale: breve periodo

- **Introdurre misure per ridurre il sovraffollamento delle classi**

Commento: si tratta di un problema da risolvere impegnando le risorse necessarie e coordinando gli interventi dei vari soggetti coinvolti, anche per ottimizzare l'impiego delle risorse stesse: sono in gioco gli spazi effettivamente disponibili e quelli che possono essere reperiti in aggiunta; gli effettivi flussi della popolazione studentesca (in calo al primo ciclo, ancora in incremento al secondo ciclo); la consistenza degli organici del personale scolastico;

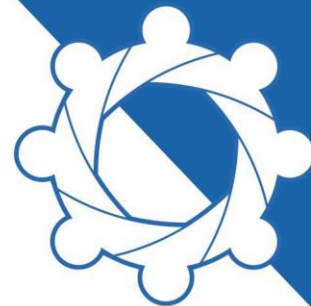
Proposta: reperire le risorse per avviare un piano sistematico e di lunga durata di ammodernamento delle strutture degli edifici scolastici da parte degli enti locali proprietari, la maggior parte dei quali non risulta progettato per ospitare attività didattiche nel rispetto degli standard e delle norme di sicurezza vigenti e per adeguare le dotazioni organiche del personale scolastico in modo razionale (utilizzare l'organico adeguato per ogni situazione)

Professionalità a disposizione: enti locali (uffici tecnici)

Orizzonte temporale: breve periodo

- **Rafforzamento del "tempo scuola"**

Commento: estendere il tempo della scuola è uno degli strumenti mirati a contrastare la dispersione scolastica, fermo restando che per 'tempo scuola' si intenda tempo in cui la scuola svolge la sua



missione di istruzione-educazione, senza delegare ad altri soggetti gli interventi limitandosi a rendere disponibili gli spazi.

Proposta: evitare di agire solo su parametri quantitativi (estendere il tempo scuola) senza integrare azioni di (ri-)qualificazione del tempo scuola: risulta necessario intervenire sulla qualità e sulla flessibilità del tempo scuola in riferimento alle reali esigenze dei territori. Questo presuppone anche interventi mirati sulla gestione del personale scolastico sia in termini di definizione degli organici sia in termini di modifica delle previsioni del contratto collettivo nazionale di lavoro del comparto istruzione e ricerca.

Professionalità a disposizione: personale scolastico

Orizzonte temporale: breve periodo

- **Incrementare le borse di studio per l'accesso all'università**

Commento: si tratta di un intervento finalizzato a rafforzare l'esercizio effettivo del diritto allo studio a livello universitario. Le borse di studio agli studenti capaci e meritevoli sono previste dalla Costituzione. Oggi esistono almeno due problemi: scarsità di risorse ed evasione/elusione fiscale che consente alle famiglie di evasori di accaparrarsi fraudolentemente le borse.

Proposta: reperire le risorse per accrescere il numero di borse di studio per l'accesso all'università e ai servizi connessi con le attività di studio

Professionalità a disposizione: organi accademici

Orizzonte temporale: medio periodo

- **Ampliare l'offerta di residenze universitarie**

Commento: Sostenere la residenzialità studentesca è una misura necessaria a rendere effettivo l'esercizio del diritto allo studio al livello universitario soprattutto in determinate aree del nostro paese, in particolar modo in questa fase successiva all'emergenza

Proposta: il sostegno alla residenzialità studentesca può avvenire mediante riconversione di strutture alberghiere o mediante l'emissione di voucher per incentivare l'autonomia degli studenti e supportare le famiglie nel sostenere i relativi costi

Professionalità a disposizione: hospitality manager, manager pubblici e privati

Orizzonte temporale: lungo periodo

Adeguare le competenze alle esigenze dell'economia e della società

- **Accrescere le competenze digitali e ambientali**

Commento: Nonostante queste competenze siano già diffuse fra i professori e i ricercatori, possono essere migliorate e ulteriormente diffuse finanziando la ricerca scientifica. Si deve intervenire nel mondo dell'istruzione per stimolare la riflessione sulla necessità di adeguare le competenze digitali e quelle ambientali in riferimento alle esigenze dell'economia sostenibile e della società

Proposta: investire risorse su interventi di formazione dei docenti e orientamento degli studenti e supportare le scuole nell'inserimento dell'insegnamento dell'educazione civica dal 1 settembre 2020 previsto dalla legge 92/2019 che è finalizzata, tra l'altro, proprio a favorire lo sviluppo delle competenze digitali e ambientali

Professionalità a disposizione: manager pubblici e privati dei settori interessati

Orizzonte temporale: medio periodo



- **Rafforzare la dimensione internazionale della formazione**

Commento: Risulta urgente garantire i presupposti per rendere possibile lo sviluppo di una dimensione della formazione europea

Proposta: Si tratta di potenziare Erasmus e altre forme già esistenti per gli studenti e di favorire analoghi scambi per i docenti. Occorre creare modalità e strumenti che consentano una più efficace interazione con gli organismi comunitari responsabili dei programmi di ricerca europei per ottenere maggiore attenzione agli interessi del nostro paese in e consentire un accesso più facile ai fondi europei. Ad esempio, si potrebbe cominciare dalla partecipazione al programma Europa digitale: il primo programma di finanziamento UE interamente dedicato all'economia digitale, contenuto nel prossimo bilancio UE 2021-2027, che supporterà la trasformazione digitale delle società e delle economie europee attraverso l'implementazione su vasta scala delle tecnologie digitali. incrementare la possibilità di stage e di scambi favorendo la mobilità professionale di dirigenti scolastici e di docenti per favorire il confronto e lo sviluppo di prassi e culture organizzative utili alla costruzione diffusa di una dimensione europea della formazione soprattutto quale presupposto per la mobilità lavorativa e professionale in ambito europeo

Professionalità a disposizione: Professori e ricercatori delle università italiane, dirigenti scolastici e docenti

Orizzonte temporale: medio periodo

Avvicinare la ricerca alle imprese

- **Favorire la nascita di poli integrati di innovazione tecnologica**

Commento: Occorre valorizzare, nell'ambito del rapporto tra imprese, ricerca e università, il ruolo manageriale portatore, agevolatore, gestore, sostenitore e fattore chiave per il successo dei processi d'innovazione all'interno dell'azienda e per quelli di stimolo e confronto, anche esperienziale, nelle università. In questo ambito i DIH sono diventati una realtà importante sul territorio e un punto di riferimento stabile per le PMI. La creazione di poli in cui si possano integrare gli apporti del mondo della ricerca e del mondo dell'impresa è senz'altro una misura che può favorire l'innovazione e l'efficienza del sistema produttivo

Proposta: Va utilizzato il ruolo strategico e propulsivo della managerialità nella creazione del valore e dell'innovazione. Una partecipazione dei manager ai progetti sul territorio promossi nei poli tecnologici e nelle università è indispensabile per evitare ogni rischio di "esclusione" dalla catena di istruzione, ricerca e competenze. Anzitutto coinvolgere direttamente coloro che hanno già avviato con successo progetti del genere affinché ne facilitino la diffusione. Poi creare laboratori congiunti Università-aziende (o ente di ricerca-azienda) con condivisione di personale e di strumentazione per sviluppare progetti su tempi nell'ordine di 2-3 anni. Favorire la mobilità dei ricercatori fra pubblico e privato con modelli contrattuali/accordi e incentivi adeguati. Pertanto, è di fondamentale importanza rafforzarne il ruolo attraverso un esplicito riconoscimento giuridico e forme strutturate di incentivazione. I DIH sono già definiti nell'ambito del bando per la costituzione dei Competence Center (decreto MISE gennaio 2018), ma al momento la loro attività poggia esclusivamente sul contributo di soggetti privati e in particolare di soggetti di diversa natura e che a diversi titoli contribuiscono alla loro operatività con i propri contributi. Gli stessi DIH però svolgono un ruolo al servizio di tutte le imprese e il loro obiettivo è far crescere le imprese a beneficio di tutto il sistema



Paese. Tale ruolo necessita di un riconoscimento sia formale che nel senso di un supporto economico di matrice pubblica che, nell'ambito delle situazioni descritte, consentirebbe ai DIH di beneficiare di maggiori risorse e coprire i propri costi di funzionamento. Inoltre, è stata altresì fondamentale per sostenere l'attività di ricerca e sviluppo svolta dalle imprese l'attuale misura del credito d'imposta che, tuttavia, si applica solo ad investimenti realizzati fino a dicembre 2020. Pertanto, visto il riscontro positivo ottenuto e l'importanza di questo asset per l'industria italiana, si sottolinea l'urgenza di lavorare da subito per ampliarne la durata di almeno 5 anni con l'obiettivo di renderlo strutturale. Infine, prevedere incentivi economici per la creazione di poli di innovazione tecnologica favorendo le iniziative di enti di ricerca e imprese disponibili a integrare i propri programmi di sviluppo anche prendendo spunto dalla positiva esperienza degli ITS (Istituti Tecnici Superiori)

Professionalità a disposizione: Digital, Temporary e Innovation Manager, ricercatori e professionisti
Orizzonte temporale: breve periodo

- **Creazione di un sistema nazionale di open innovation**

Commento: l'incremento dell'uso degli strumenti tecnologici e della digitalizzazione è fattore decisivo per ottimizzare le attività e i servizi, in particolare per la pubblica amministrazione rispetto alle attese cittadini

Proposta: favorire la creazione di incubatori e acceleratori aziendali e di partnership tra il mondo della ricerca e quello dell'impresa valorizzando l'impiego delle soluzioni della tecnologia digitale

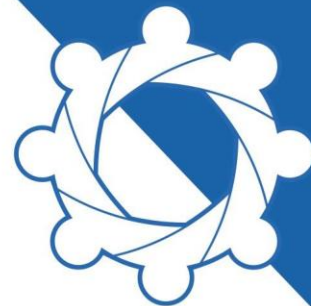
Professionalità a disposizione: ricercatori e imprese

Orizzonte temporale: medio periodo

- **Sostegno ai principali programmi di investimento con significativo impatto sulle filiere industriali e agricole nazionali, a partire dalla fase di ricerca, con particolare attenzione per quelli con possibile ricaduta tecnologica in ambito civile e anche con riferimento ai settori strategici della difesa e della sicurezza nazionale**

Commento: Un maggiore protagonismo delle imprese e una più consapevole ed efficace azione della componente pubblica nel dare impulso a grandi progetti strategici orizzontali sono entrambi necessari per rilanciare l'occupazione e lo sviluppo del nostro Paese. In particolare: indipendenza energetica, riassetto del territorio e interventi di sostenibilità dei rischi naturali, informatizzazione funzionale all'efficacia dell'azione amministrativa, gestione dei beni culturali (una loro adeguata valorizzazione aprirebbe la possibilità di sbocchi occupazionali soddisfacenti a molti laureati in materie umanistiche), rivoluzione digitale nelle imprese e nei servizi sono priorità strategiche e sono previsti forti investimenti ma in concreto costituiscono obiettivi impraticabili in assenza di forti supporti di ricerca applicata e comunque comportano la formazione di specifiche elevate professionalità. Si tratta di garantire una corretta armonizzazione dei momenti di programmazione della PA centrale e periferica ed un concreto collegamento con il sistema delle imprese e dei servizi a partire dalla destinazione di significative quote dei piani di finanziamento dei progetti orizzontali a specifici programmi finalizzati di ricerca applicata in supporto ai progetti stessi.

Proposta: 1) Assunzione agevolata di giovani laureati da parte delle imprese che, assegnandoli nei primi anni ad attività presso laboratori e su progetti di ricerca concordati, ricaverrebbero oltre ai diretti risultati in conoscenze ed innovazioni tecnologiche anche e soprattutto significativi ritorni in termini di risorse umane con formazione di elevate professionalità finalizzate alla innovazione. In



particolare le PMI godrebbero di abbattimenti contributivi e fiscali valorizzando la costosa fase di professionalizzazione dei neolaureati acquisendo a fine collaborazione giovani arricchiti di competenze e conoscenze scientifiche formatesi “in campo” nella ricerca applicata; l’ente di formazione da parte sua avrebbe a disposizione risorse intellettuali ed operative aggiuntive per la propria attività a costo zero ed inoltre, attraverso le attività concordate con le imprese, sarebbe aggiornato sulle concrete necessità di competenze e sulle priorità strategiche dei settori produttivi e dei servizi. **2)** Periodi di formazione all’estero, per tutti i ricercatori che operano nel sistema ricerca in Italia; si tratta cioè di istituire un percorso di “alternanza scuola lavoro” anche per i ricercatori e i manager della ricerca (una sorta di “progetto Erasmus” del management scientifico). **3)** Specifiche forme contrattuali e nuove regole per favorire l’interscambio di esperienze a tutti i livelli (circolarità); l’interazione favorirebbe anche conoscenze personali tra ricercatori e operatori delle imprese che potrebbero avere sviluppi anche dopo il completamento del periodo formativo.

Professionalità a disposizione: Ricercatori universitari, Innovation Manager, Senior Manager, Dirigenti Pubblici, Direttori enti di ricerca pubblica

Orizzonte temporale: medio periodo

Avvicinare la ricerca alla società

- **Divulgazione e contaminazione scientifica della società**

Commento: La divulgazione scientifica è spesso percepita come produzione di serie B e infatti viene poco apprezzata anche nei concorsi universitari, invece, si tratta di una priorità nelle attività di orientamento che dovrebbero evidenziare la centralità delle discipline STEM. È possibile incentivarla con qualche intervento normativo in questo campo o chiarendo che la divulgazione degli esiti è finanziabile con i fondi di ricerca.

Proposta: promuovere programmi di orientamento in riferimento alle discipline STEM soprattutto in relazione al mondo dell’istruzione costruendo percorsi verticali tra scuola secondaria di secondo grado e università

Professionalità a disposizione: docenti di istruzione secondaria e professori universitari

Orizzonte temporale: breve periodo

- **Cooperazione tra ricerca e Terzo Settore**

Commento: Il Terzo settore rappresenta la nuova leva emergente per lo sviluppo e il cambiamento del paese e un cruciale segmento di crescita. Tuttavia, sono evidenti le difficoltà gestionali e le necessità di competenze che affliggono la maggioranza delle organizzazioni non profit. L’interazione tra gli enti di ricerca e quelli del terzo settore contribuisce a orientare le attività e i programmi di ricerca rispetto alle esigenze del no-profit esaltando il rapporto tra progresso scientifico-tecnologico e intervento efficace su criticità di emergenza civico-sociale.

Proposta: Occorre affrontare l’attuale gap di competenze e fornire interventi manageriali per ridurlo. Valorizzare questi interventi per dare corpo ad una nuova visione delle possibili sinergie contrattuali e progettuali tra profit e non profit. Prevedere incentivi per gli enti di ricerca che interagiscano con enti del terzo settore in programmi finalizzati al miglioramento di realtà critiche sotto l’aspetto socio-economico.

Professionalità a disposizione: Manager di tutti i settori che offrono la propria prestazione in regime di volontariato ricercatori ed operatori del terzo settore



Orizzonte temporale: medio periodo

Cooperazione internazionale nella formazione e nella ricerca

- **Collaborazione tra università italiane e università del Nord Africa per formare la classe dirigente del Mediterraneo**

Commento: Si tratta di utilizzare efficacemente l'interazione e la collaborazione tra atenei italiani e nord-africani in progetti di ricerca e sviluppo per porre i presupposti della formazione di una cultura organizzativo-gestionale condivisa sulla base di comuni presupposti culturali

Proposta: Organizzare una commissione inter-accademica per studiare l'argomento. formalizzare e finanziare programmi di ricerca e di sviluppo finalizzati alla soluzione di problematiche territoriali anche ricorrendo a stage e scambi di ricercatori e docenti

Professionalità a disposizione: docenti e ricercatori universitari

Orizzonte temporale: medio periodo

Modernizzazione infrastrutture scolastiche

- **In chiave energetica ed antisismica**

Commento: il problema della sicurezza nelle scuole è di estrema gravità. Riguarda circa otto milioni di studenti, per lo più minori, circa un milione di lavoratori e non può essere risolto riferendosi a controlli su presunte inadempienze organizzative dei dirigenti scolastici.

Proposta: avviare un piano sistematico e a medio/lungo termine di messa a norma degli edifici scolastici reperendo le risorse necessarie agli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria degli enti locali in coerenza con la L. 23/1996

Professionalità a disposizione: enti locali (uffici tecnici)

Orizzonte temporale: breve periodo

- **Adeguandosi a e-learning**

Commento: la didattica a distanza è una metodologia di grande utilità se considerata come integrativa rispetto a quella in presenza soprattutto nella prospettiva della personalizzazione degli interventi didattico-formativi

Proposta: reperire le risorse necessarie a dotare tutto il territorio nazionale di efficienti infrastrutture digitali e assicurare a studenti e scuole i device necessari a rendere possibili forme di interazione a distanza che possano potenziare gli interventi in presenza

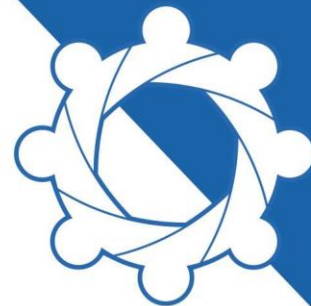
Professionalità a disposizione: dirigenti scolastici e docenti

Orizzonte temporale: breve periodo

- **Formazione del personale scolastico**

Commento: si tratta della leva al miglioramento del servizio scolastico decisiva, molto valorizzata negli ultimi anni con la disponibilità di risorse il cui impiego ha prodotto però risultati al di sotto delle aspettative (ad es. la cd. Carta del docente o il Piano di formazione nazionale)

Proposta: impiegare le risorse disponibili monitorandone l'utilizzo e valorizzare l'obbligo alla formazione del personale della scuola quale obbligo previsto dal Contratto collettivo nazionale di lavoro



Professionalità a disposizione: dirigenti scolastici e docenti, formatori provenienti dal mondo accademico e dal mondo produttivo

Orizzonte temporale: breve periodo

UN'ITALIA PIU' EQUA ED INCLUSIVA

La salute

- **Rafforzamento delle reti sanitarie del territorio e della prossimità delle strutture del SSN ai cittadini**

Commento: Anche alla luce di quanto successo nei mesi scorsi, occorre imparare dagli errori per evitare di ripeterli. Solo il potenziamento della sanità territoriale permetterà la prevenzione ed il monitoraggio del territorio: in corso di epidemia sarà lo strumento idoneo ad individuare tempestivamente nuovi focolai di contagi ma in condizioni di normalità sarà utile per individuare i bisogni di salute che non necessitano di ricovero e la presa in carico dei 24 milioni di malati cronici.

Proposta: Questa attività dovrà essere svolta grazie ad una capillare ed efficiente rete tra Medici di Medicina Generale, Pediatri di libera scelta e specialisti ambulatoriali, interni ed esterni, che dovranno coprire efficacemente tutti i territori regionali con un modello organizzativo di base unico, costituendo la prima linea in termini sanitari. Questa rete dovrà essere quella dei cosiddetti "medici sentinella" che in un contesto come l'attuale, in piena sinergia, potrebbero costituire il primo fattore strategico di difesa contro le malattie acute, croniche ed epidemiche coadiuvando i medici ospedalieri nella loro attività di assistenza, eliminando le liste d'attesa e decongestionando le strutture ospedaliere ed i Pronto Soccorso. È questa équipe territoriale composta dal medico di medicina generale, dal pediatra di libera scelta che sono interpellati per primi dal paziente e che per primi hanno modo di accertare con il medico specialista la gestione dei malati sul territorio e a domicilio evitando, se non necessario il ricovero, all'evidenziarsi dei primi sintomi ma soprattutto con un lavoro continuo di prevenzione anche l'accesso improprio al pronto soccorso. Si dovrà superare una visione parcellizzata della professione "a silos", per definire quindi un modello in cui ogni componente della Professione dovrà essere parte attiva di un unico processo di rinnovamento, ognuno per le proprie competenze. Quello che a nostro avviso oggi è da perseguire è l'ulteriore rafforzamento del livello di integrazione di competenze della Professione, perché solo così sarà possibile disporre di una reale e completa visione di insieme dei problemi che consenta di definire strategie concrete, globali, uniformi e conseguentemente efficaci per evitare anche il ripetersi di quanto stiamo vivendo con il coronavirus.

Professionalità a disposizione: Dirigenti Sanitari, Direttori Sanitari, Project manager

Orizzonte temporale: breve periodo

- **Rafforzamento dei servizi di prevenzione**

Commento: Salute e benessere sono essenziali per lo sviluppo economico e sociale e rappresentano un interesse vitale per ogni individuo, per le loro famiglie e le comunità. Cattive condizioni di salute incidono sulle potenzialità ed esauriscono le risorse in tutti i settori.

Proposta: rivedere il sistema di ripartizione del FSN prevedendo un aumento della quota da destinare alla prevenzione (la recente pandemia insegna molto). Prevenzione primaria, secondaria e terziaria



e sicurezza nei luoghi di lavoro e nelle strutture sanitarie. Tra le professioni operanti sul territorio aggiungere, per le funzioni specifiche, i farmacisti.

Professionalità a disposizione: Dirigenti Sanitari, Direttori Sanitari, Project manager

Orizzonte temporale: breve periodo

- **Rinnovata integrazione tra politiche sanitarie e politiche sociali**

Commento: Le politiche di tutela della salute devono farsi carico di promuovere trasparenza e legalità nel settore sanitario perché un sistema sanitario affidabile e integro è uno strumento di assicurazione contro il rischio di dover affrontare la malattia in solitudine, di fiducia nelle istituzioni e nella comunità, di promozione del capitale sociale. La mancanza di integrità fa male alla salute: riduce l'accesso ai servizi, soprattutto fra i più vulnerabili; peggiora in modo significativo – a parità di ogni altra condizione – gli indicatori generali di salute; è associata a una più elevata mortalità infantile. Nonostante studi recenti confermino il buono stato di salute degli italiani, dovuto alle discrete condizioni ambientali e socioeconomiche del paese, ma anche all'ampia accessibilità a trattamenti sanitari efficaci garantita dalla presenza di un servizio sanitario universalistico, esistono molte differenze tra le singole Regioni. La cronica assenza di programmazione, il consolidarsi di forti interessi economici, l'utilizzo della sanità a fini politici hanno fatto sì che in alcune realtà italiane sia stato più difficile contrastare sprechi e illegalità, minando la fiducia nel sistema di tutela della salute da parte delle persone che vivono in quei territori.

Proposta: **1)** Separazione fra previdenza e assistenza. **2)** Prevenzione: la pandemia ha evidenziato molte criticità proprio a partire dalla prevenzione il cui ruolo, negli ultimi anni, è stato marginale. Le incertezze nei sistemi di protezione per gli operatori sanitari, ancor prima nella prevenzione nei luoghi di lavoro vista l'elevata infortunistica sul lavoro; la carenza di osservatori epidemiologici, ad iniziare dall'ISS, la mancata applicazione, ad esempio, del vecchio piano nazionale per la pandemia SARS evidenzia l'elevata produzione cartacea di atti e disposizioni tutte inattuato per carenza di risorse o per scarsa incidenza delle strutture preposte. Da qui anche la rivisitazione di alcune Istituzioni. **3)** Revisione della rete ospedaliera in sinergia con il DM 70/15 ma solo se strettamente correlato ad una reale riorganizzazione della rete territoriale. Eliminazione di alcuni modelli ospedalieri quali, ad esempio, quelli per intensità di cure che si sono dimostrati poco efficienti. **4)** In linea generale la ripartizione "poco equilibrata" del Fondo Sanitario Nazionale tra le regioni, causa l'evidente disequilibrio tra le stesse (in alcuni casi, scarso finanziamento → ridotta offerta sanitaria → aumento mobilità passiva), determinando l'aumento delle disuguaglianze nell'accesso alle cure. **5)** Si ritiene necessario finanziare il Piano delle Cronicità, oggi previsto solo sulla carta ma di estrema necessità considerata l'età media degli italiani e l'evidenza che negli ultimi 10 anni i pazienti cronici ultra 75anni sono saliti dal 25% al 45,7%; l'aspettativa di vita è aumentata ad 85 anni per i maschi e 90,2 anni per le femmine e che nel 2050 gli ultra 65anni raggiungeranno il 74% della popolazione italiana. Di certo una efficiente rete territoriale necessita di una efficiente monitoraggio della spesa sanitaria che può realizzarsi solo attraverso la definizione di costi e di prestazioni standard anche per il territorio.

Professionalità a disposizione: Dirigenti Sanitari, Direttori Sanitari, Project manager

Orizzonte temporale: breve periodo



- **Valorizzazione delle politiche per il personale sanitario**

Commento: L'attuale organizzazione del lavoro è strutturata in "silos", non solo per effetto dell'autonomia differenziata, ma anche dalla evidente frammentazione delle professioni con particolare riferimento allo stato giuridico dei medici strutturati in regime di medicina convenzionata o di dipendenza con, all'interno, contratti all'area sanità, delle funzioni centrali, della istruzione e ricerca.

Proposta: La proposta sostenuta da CIDA è quella di una nuova governance delle relazioni sindacali nella sanità che riformi il meccanismo della rappresentanza e rappresentatività per renderlo più efficiente, economico, capace di valorizzare le specificità del comparto medico e accompagnare l'integrazione tra ospedale e territorio. In sintesi, la proposta prevede il passaggio dei contratti della sanità al Ministero della Salute di concerto con le Regioni; l'istituzione di un'agenzia unica quale controparte per la contrattazione, sia per i medici dipendenti che della convenzione; l'individuazione di alcuni istituti comuni alle due categorie da trattare allo stesso tavolo negoziale; il riconoscimento delle specificità della professione medica nel contratto della PA. La riforma, così formulata, porterebbe a benefici economici legati alla riduzione dei tempi di realizzazione dei contratti di lavoro e degli stessi costi legati alle strutture intermedie, oltre che di maggiore trasparenza tra gli stakeholders. Soprattutto, si otterrebbero vantaggi concreti "di ritorno" per la professione e il lavoro dei sanitari, con effetti più vicini ai bisogni di sostenibilità del Ssn. Il passaggio di tutti i medici e sanitari dipendenti del Ssn sotto il controllo del Ministero della Salute, cui è affidata l'adozione del Patto per la Salute, la definizione dei Lea, gli standard delle cure, il piano delle cronicità, le linee guida, ecc. rende più immediato il dialogo tra professionisti e il Dicastero lasciando, ovviamente, alle Regioni la gestione della spesa sanitaria e l'organizzazione del lavoro di tutto il personale sanitario, medici dipendenti e convenzionati compresi. Al tempo stesso, la definizione di aspetti contrattuali sinergici tra medici della dipendenza e della convenzionata, rappresenta la vera innovazione nel modello di complementarietà tra ospedale e territorio, di cui si è sempre discusso ma senza mai realizzarlo.

Professionalità a disposizione: Dirigenti Sanitari, Direttori Sanitari, Project manager

Orizzonte temporale: breve periodo

Sostegno a natalità, genitorialità e famiglia

- **Istituzione dell'assegno universale**

Commento: Siamo sicuramente a favore di una razionalizzazione, semplificazione e di un riordino delle misure di sostegno economico per i genitori con figli a carico

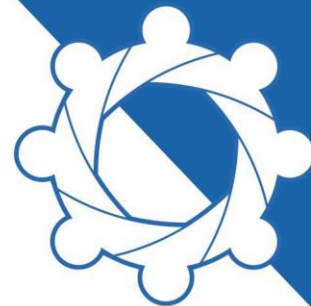
Proposta: Razionalizzare il sistema dei trasferimenti monetari alle famiglie in direzione di misure che accompagnino la crescita dei bambini fino alla maggiore età, attraverso l'introduzione di un assegno unico che assorba le detrazioni fiscali per i figli a carico, l'assegno al nucleo familiare, il bonus bebè, l'assegno al terzo figlio.

Professionalità a disposizione: dirigenti e alte professionalità di tutti i settori pubblici e privati

Orizzonte temporale: breve periodo

- **Disciplina dei congedi parentali e di paternità**

Commento: I congedi parentali sostituiscono la vecchia "astensione facoltativa" e sono stati introdotti nell'ottica di incentivare la cura dei figli da parte di entrambi i genitori. Riteniamo pertanto



opportuno sostenerli ed incentivarli, anche a fronte del grave calo della natalità che ha forti ripercussioni su tutto il sistema socio-produttivo del Paese.

Proposta: Agevolazioni alle imprese per l'assunzione/mantenimento in servizio di donne (con un focus particolare sulla popolazione con figli under 14) attraverso, ad esempio, una riduzione del costo del lavoro per queste figure professionali. Aumento del periodo di protezione da licenziamento dopo la nascita del figlio estendendo il periodo di copertura (attualmente limitato al 1° anno di vita) nell'età dei figli in età non scolare. Agevolazioni di forme di part time verticale/orizzontale (che potrebbero essere anche interessanti per sviluppare forme di "fractionary employment" e quindi "moltiplicare" l'occupazione, tutelando al tempo stesso la contrattualizzazione dell'impiego).

Professionalità a disposizione: dirigenti e alte professionalità di tutti i settori pubblici e privati

Orizzonte temporale: breve periodo

Garanzia bambini

- **Contrasto alla povertà educativa minorile**

Commento: Sosteniamo assolutamente gli interventi finalizzati a rimuovere gli ostacoli di natura economica, sociale e culturale che impediscono la piena fruizione dei processi educativi da parte dei minori.

Proposta: La crisi sta colpendo in modo molto rilevante i minori che vivono in famiglie povere o a rischio di povertà ed esclusione sociale. L'iniziativa proposta, in linea con le indicazioni del Parlamento europeo e della Commissione europea, si concentra sulla lotta alle disuguaglianze in particolare per la fascia 0-6 anni, decisiva per l'apprendimento e le capacità dei singoli, con effetti che si prolungano durante tutto l'arco della vita, ed è volta a finanziare un piano di contrasto alla povertà minorile in tutte le sue forme con iniziative orientate in modo specifico alla fascia 0-6 anni (Child Guarantee).

Professionalità a disposizione: dirigenti e alte professionalità di tutti i settori pubblici e privati, in particolare dirigenti scolastici, docenti e ricercatori.

Orizzonte temporale: medio periodo

Giovani

- **Potenziamento del servizio civile universale**

Commento: Nei primi mesi del 2020 Fondazione Prioritalia, di cui CIDA è fondatore, coerentemente alla propria mission di promozione e valorizzazione della cultura manageriale in un'ottica di impatto sulla cittadinanza e di sviluppo della comunità ha accompagnato la presentazione di alcuni progetti AISM (Associazione Italiana Sclerosi Multipla) vincitori del Bando di Servizio Civile Universale prevedendo l'attestazione della valorizzazione e riconoscimento delle competenze per gli operatori volontari con il coinvolgimento di manager volontari da parte degli enti ospitanti i giovani in servizio civile. La collaborazione progettuale, sviluppatasi attraverso la messa a punto di una griglia di osservazione delle competenze e di uno specifico percorso formativo per i valutatori e valutati, si è posta gli obiettivi di qualificare la progettualità e di accrescere le competenze trasversali e civiche dei giovani partecipanti ai progetti di Servizio Civile, nonché di sostenere e qualificare l'intero sistema di servizio civile universale. La collaborazione è infatti orientata all'innovazione e al sociale e ha sullo sfondo una visione comune sullo sviluppo sostenibile, intesa a promuovere la partecipazione attiva e responsabile delle giovani generazioni alla vita civile.



Proposta: Si propone al Governo di estendere e scalare il modello di attestazione di competenze civiche e di cittadinanza sperimentato sui giovani in servizio civile presso le strutture di AISM a tutti gli enti coinvolti nel progetto di Servizio civile universale a partire dai prossimi bandi.

Professionalità a disposizione: manager volontari esperti sviluppo risorse umane

Orizzonte temporale: medio periodo

- **Piattaforma “orientamento giovani”**

Commento: Cida da anni contribuisce con le proprie competenze manageriali al miglioramento e completamento della formazione scolastica degli studenti favorendo il dialogo tra mondo scolastico e mondo imprenditoriale su tutto il territorio nazionale. Anche su impulso di specifici progetti delle Federazioni aderenti nonché della peculiarità culturale di Prioritalia, CIDA è fortemente convinta che un orientamento consapevole delle nuove generazioni passi attraverso un processo di sensibilizzazione culturale e dialogo intergenerazionale. Lo stimolo e gli investimenti in programmi di innovazione digitale e relative piattaforme di formazione e apprendimento deve essere quindi irrorato da un parallelo enforcement di competenze di cittadinanza e di educazione civica digitale in grado di superare barriere e discriminazioni all’accesso a livello giovanile e quindi di concretizzare l’obiettivo di una società più equa e inclusiva.

Proposta: Al Governo si propone di dare attuazione in tempi brevi a livello omogeneo sul territorio nazionale delle linee guida riferite alla nuova didattica in materia di educazione civica e di cittadinanza di cui alla Legge 20 agosto 2019, n. 92, incentivando progetti di partenariato pubblico privato in ambito scolastico ed extrascolastico anche con riferimento all’utilizzo proficuo e consapevole degli strumenti digitali e delle reti sociali on line, quale primo argine di contrasto ai fenomeni di bullismo e cyberbullismo e più in generale dei reati on line. Per quanto ci riguarda, attraverso l’utilizzo del Portale denominato “Un Ponte sul futuro” possiamo offrire agli studenti degli ultimi tre anni delle superiori l’accesso a una nuova efficace e alternativa forma di ASL anche in modalità e-learning; offrire opportunità di conoscenza e crescita delle soft skills individuali utili nel mondo professionale e infine agevolare l’accesso a primi percorsi professionali.

Professionalità a disposizione: Manager di diversi settori, Innovation manager, digital live coach, manager mentore

Orizzonte temporale: breve periodo

Inclusione delle persone con disabilità

- **Codice delle persone con disabilità (potenziamento e semplificazione degli strumenti per i progetti di vita indipendente, percorsi di accompagnamento di uscita dal nucleo familiare di origine, deistituzionalizzazione delle persone con disabilità e non autosufficienza, definizione di un quadro normativo di riferimento e di tutela per i Care giver)**

Commento: Sono trascorsi 20 anni dalla legge sul collocamento mirato (L.68/1999), l’inclusione lavorativa e sociale delle persone con disabilità resta ancora un traguardo lontano da raggiungere nel nostro Paese. Una società aperta e inclusiva è una società che riconosce pari diritti e pari opportunità a tutti, a partire dalla partecipazione al mondo del lavoro. In Italia sono oltre 4 milioni le persone disabili e, secondo gli ultimi dati ISTAT disponibili, solo 1 persona su 5 con limitazioni definite “gravi” risulta occupata. Un’ampia fascia di popolazione che resta di fatto marginalizzata e alla quale viene negata la possibilità di esercitare un diritto fondamentale. Il cambio di passo da fare per gestire



la disabilità e la diversità nelle aziende è quello di utilizzare una chiave non più assistenzialistica, ma manageriale. Ragionare non più in termini di quote, ma in una logica di valorizzazione delle competenze delle persone disabili anche con il supporto di tecnologie assistive

Proposta: Si propone al Governo di consolidare e sistematizzare (creazione di una Consulta permanente) una rete di collaborazione tra istituzioni, imprese, associazioni dei disabili e della rappresentanza datoriale e sindacale, per rendere maggiormente incisivo il principio che la disabilità, se gestita adeguatamente, possa trainare l'innovazione organizzativa sul mondo del lavoro. Si propone altresì di esportare e scalare a livello nazionale la competenza professionale del Disability Capability manager regolamentata dalla Regione Liguria (DGR n. 90/2018) e progettare una fase operativa con la realizzazione di percorsi formativi di 80 ore per DCM

Professionalità a disposizione: Disability e Capability Manager, Project manager

Orizzonte temporale: breve periodo

Empowerment femminile

- **Incentivare l'occupazione e l'imprenditoria femminile**

Commento: In Italia abbiamo una lunga storia di discriminazioni e barriere che hanno tenuto le donne lontano dai posti di comando. Eppure, secondo i numeri, se venisse centrato l'obiettivo pensato dalla strategia di Lisbona, cioè un tasso di occupazione femminile del 60%, l'Italia beneficerebbe di un +7% del PIL. Altro tema particolarmente attuale è quello della disparità di retribuzione tra uomini e donne, che fotografa il tema del "gender pay gap".

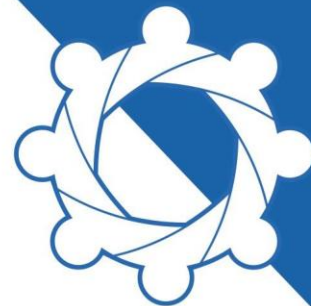
Proposta: Promuovere l'empowerment delle donne al lavoro, nelle istituzioni e nella società attraverso l'introduzione di strumenti diversificati (incentivi, norme, programmi, linee guida) dedicati al settore pubblico e privato per coinvolgerli attivamente sull'obiettivo di incrementare l'occupazione femminile, riequilibrare la presenza di donne nelle posizioni apicali di imprese e istituzioni e negli organi amministrativi che applicano sistemi di cooptazione, massimizzare l'inclusione delle competenze e prospettive delle donne nelle scelte per il rilancio del Paese e della nostra società, ridurre il divario retributivo di genere. Occorrono politiche di intervento sul welfare aziendale in favore di una maggiore integrazione tra vita professionale e vita privata, anche in termini di riduzione delle differenze di genere, misure per la sicurezza sul lavoro e per la prevenzione della violenza di genere. Non può essere delegato tutto nelle mani del Legislatore che peraltro ha compiuto significativi passi in avanti ma occorre un intervento della contrattazione collettiva, punto che ha trovato un suo spazio in occasione degli ultimi rinnovi contrattuali di alcune Federazioni aderenti, ove è stato inserito un articolo ad hoc sulle pari opportunità e sulla conciliazione tra la funzione genitoriale e la vita professionale.

Professionalità a disposizione: Capability Manager, Project manager

Orizzonte temporale: breve periodo

- **Trasparenza su inquadramenti contrattuali e retribuzioni**

Commento: La differenza retributiva tra lavoratori e lavoratrici attualmente è del 17%. Questo fenomeno scoraggia l'occupazione femminile e comporta come conseguenza una iniqua povertà previdenziale di alcune fasce di donne lavoratrici. Occorre legiferare presto per colmare il divario retributivo.



Proposta: Occorre approvare un testo condiviso tra le tante proposte di legge all'esame del Parlamento, che punti a garantire una parità salariale effettiva prevedendo l'utilizzo di dati già in possesso della pubblica amministrazione (non creando quindi ulteriori oneri burocratici) per verificare che non vi siano scostamenti significativi fra i salari erogati a uomini e donne all'interno di un'impresa. Nel caso in cui ciò si verificasse, occorre iniziare un dialogo con l'azienda, utile a formulare raccomandazioni per risolvere il problema. Si tratta dunque di un accompagnamento, di un percorso di rientro sostenibile, personalizzato per l'azienda, fatto con le imprese e non contro le imprese. Per le realtà virtuose è invece previsto un meccanismo premiale, affinché ottengano anche un riconoscimento sociale.

Professionalità a disposizione: HR Manager

Orizzonte temporale: breve periodo

- **Promozione di strumenti di armonizzazione e condivisione della vita familiare e lavorativa**

Commento: Il tema della conciliazione famiglia-lavoro è un nodo ancora troppo problematico e finora l'intervento pubblico si è dimostrato poco efficace.

Proposta: Di assoluto interesse sarebbe l'introduzione della figura del *WorkLife Balancer* nei contesti produttivi, attraverso azioni concrete che ne favoriscano la diffusione all'interno delle organizzazioni aziendali e l'impatto sulle condizioni lavorative degli interessati. A tale scopo, potrebbe essere poco efficace lasciare come opzionale la presenza di questa figura nelle organizzazioni. Inoltre, non è chiaro il rapporto tra PA e privato rispetto a questa figura.

Occorre prevedere un aumento delle giornate di congedo dei padri (15 gg. sono davvero pochi), una sistematizzazione, rivisitazione organica degli strumenti normativi ed economici a disposizione della conciliazione vita-lavoro ed una esemplificazione del loro utilizzo, così come per i servizi di conciliazione in termini di orari e prestazioni.

Professionalità a disposizione: HR Manager

Orizzonte temporale: medio periodo

Piano Sud 2030 e coesione territoriale

- **Fiscalità di vantaggio per il Sud**

Commento: Permane un eccessivo dualismo tra l'economia del Centro-Nord e quella del Sud. Il ritardo del Mezzogiorno continua ad essere consistente e ad ampliarsi. Una crescita sostenuta e stabile delle aree sottoutilizzate del Sud è la strada maestra per contribuire a una forte ripresa di tutta l'economia nazionale. Siamo a favore dell'introduzione di una fiscalità di vantaggio, quale politica che permetta all'Italia di attenuare gli ampi divari territoriali nei livelli di reddito pro capite e di occupazione. Il Sud deve crescere qualitativamente. Per questo dobbiamo far capire l'importanza di investire un crescente volume di risorse nel capitale umano. Vi è una forte concentrazione geografica di manager e alte professionalità nelle regioni del Centro-Nord. L'assenza di manager ritarda la competitività. Questi sono alcuni dei fattori che frenano la crescita delle imprese nel Sud.

Proposta: Tutte le volte che il legislatore ha previsto incentivi per la diffusione della managerialità, le imprese ne hanno tratto cospicui vantaggi. Prioritaria deve essere la riduzione del cuneo fiscale che raggiunge oggi in Italia un valore (47,9%, secondo l'Ocse) di gran lunga superiore alla media dei Paesi europei e comunque eccessivo rispetto al livello della produttività del lavoro.

Professionalità a disposizione: Manager di diversi settori, Innovation manager



Orizzonte temporale: breve periodo

- **Rafforzamento della strategia nazionale delle aree interne**

Commento: Lo sviluppo dell'intero Paese dipende anche dallo sviluppo delle sue aree interne, adeguando la quantità e qualità dei servizi presenti e promuovendo progetti di sviluppo che valorizzino il patrimonio naturale e culturale di queste aree. Siamo di fronte a un Paese a due velocità che vede il Sud, costantemente indietro, annaspire. Questi anni di recessione dell'economia e di austerità hanno avuto un impatto ancor più devastante per il Mezzogiorno perché si sono abbattuti su un tessuto economico e sociale già fragile. Il Mezzogiorno è un'area estesa, pari ad un terzo dell'intero Paese, in grave ritardo in termini di sviluppo economico e sociale, che richiederebbe numerosi interventi in grado di affrontare problematiche complesse - pensiamo, ad esempio, alla inadeguatezza delle reti fisiche e immateriali - per le quali occorrono politiche ispirate da una visione di lungo periodo e di tipo sovraregionale.

Proposta: Due sono i prerequisiti su cui creare le condizioni di sviluppo di un'economia sana: la prima è certamente la tutela della legalità e della sicurezza, da tempo nodi irrisolti: la criminalità comune ed organizzata frena lo sviluppo quanto, e forse più, della mancanza di risorse. La migliore ricetta è sempre e comunque offrire opportunità di lavoro. La seconda riguarda un piano di investimenti in opere infrastrutturali per la necessità imprescindibile di dare impulso alla realizzazione delle opere utili a collegare il nostro Sud alle direttrici transeuropee dei trasporti, per lo sviluppo non solo del Meridione ma dell'intero Paese. Per una politica di sviluppo, occorre crescere qualitativamente, attraverso investimenti in un crescente volume di risorse nel capitale umano. Dalla lettura dei dati territoriali emerge una forte concentrazione geografica di manager e alte professionalità nelle regioni del Centro-Nord. Bisogna far crescere i manager del Sud e li trattenerli per evitare che vi sia una fuga verso le altre aree del Paese e verso l'estero, che finisce con l'impovertire le aree di origine. È importante rafforzare l'offerta formativa e la formazione continua del management nel Mezzogiorno, fornendo gli strumenti indispensabili per un costante aggiornamento professionale e per lo sviluppo di competenze distintive. È fondamentale spingere gli imprenditori a investire e a dotarsi di competenze indispensabili in un'economia sempre più competitiva e globalizzata attraverso incentivi per la c.d. managerializzazione delle imprese, misure che tra l'altro hanno sempre prodotto ottimi riscontri come ci confermano, da ultimo, i numeri di successo del Voucher per l'Innovation Manager.

Professionalità a disposizione: Manager di diversi settori, Innovation manager

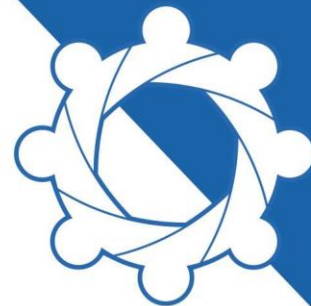
Orizzonte temporale: breve periodo.

UN ORDINAMENTO GIURIDICO PIÙ' MODERNO E ATTRAENTE

Stato veloce

- **Accelerazione e armonizzazione delle autorizzazioni Stato-Regioni-Enti Locali**

Commento: gli obiettivi indicati sono corretti e condivisibili. Purtroppo, nell'esperienza reale si registrano di frequente ritardi e mancate armonizzazioni. Il principio della leale collaborazione politica e istituzionale non viene correttamente rispettato e risente, da un lato, delle differenti appartenenze politiche di chi governa lo Stato, le Regioni e gli Enti locali e, dall'altro, della



complessità della disciplina costituzionale in tema di Legislazione esclusiva e concorrente. Una complessità che si riflette sulla normazione secondaria e sull'attività amministrativa.

Proposta: riformare il Titolo V della Costituzione, rafforzando i poteri dello Stato sulle materie di interesse strategico per il sistema Paese. Nell'intervento di riforma si potrebbe anche superare la distinzione tra Regioni a Statuto speciale e Regioni a Statuto ordinario.

Si potrebbe, altresì, intervenire per superare, riducendolo, il numero delle Regioni alcune delle quali sono di dimensioni territoriali e demografiche del tutto inadeguate. Rivedere alcune parti del T.U. sugli enti locali, soprattutto con riferimento ai piccoli Comuni. Troppi e inadatti al governo di funzioni oggettivamente complesse. Abolire le Province destinando le relative funzioni in parte alle Regioni e in parte ai Comuni.

Professionalità a disposizione: giuristi, dirigenti e alte professionalità del settore pubblico e privato di comprovata cultura ed esperienza istituzionale.

Orizzonte temporale: breve periodo

- **Trasformare i termini ordinatori in termini perentori condivisi da tutte le regioni**

Commento: ottima l'intenzione così da avere certezze sull'avvio, svolgimento e conclusione dei procedimenti. La certezza dei tempi è fondamentale per la vita dei cittadini e l'attività delle imprese.

Proposta: per rendere effettiva la perentorietà è indispensabile prevedere una sanzione significativa per le inadempienze. Sulle attività di natura contabile occorre il reclutamento di specifiche professionalità con puntuali requisiti culturali. Un tempo nelle Amministrazioni Pubbliche i ruoli amministrativi erano distinti da quelli di ragioneria: i ruoli sono stati unificati ma le distinzioni delle Funzioni sono rimaste e le professionalità esperte di ragioneria sono quasi sparite.

Professionalità a disposizione: tutto il personale delle Amministrazioni Pubbliche, con particolare riferimento a Dirigenti, Professionisti e alte professionalità. Esperti esterni di comprovata esperienza e professionalità che possono fornire un contributo aggiuntivo.

Orizzonte temporale: breve periodo

Riforma del diritto societario

Commento: Con il D.Lgs. n. 14/2019 è stato riformato il Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza. La riforma ha previsto la costituzione, presso le Camere di Commercio, di appositi Organismi di composizione assistita della crisi (OCRI), in cui figurano professionisti nominati dal Tribunale, dalla Camera di commercio e dalle associazioni di categoria. Tra tali figure vi è anche quella manageriale, ma per essa si prevede una formazione di 200 ore, tirocinio e aggiornamento.

Proposta: Avviare velocemente la creazione degli OCRI presso le Camere di Commercio alleggerendo i requisiti di ingresso delle figure manageriali, per poter consentire a professionisti esperti di ristrutturazione aziendale di gestire situazioni di crisi grazie a comprovate esperienze e competenze manageriali. Alcune centinaia di manager stanno già supportando imprese del Terziario grazie al progetto "Imprese e manager: insieme per ripartire"

Professionalità a disposizione: Turnaround Manager

Orizzonte temporale: breve periodo



Riforma della giustizia

- **Processo civile: disegno di legge di delega presentato il 9-01-2020 all'esame della Commissione giustizia del senato**

Commento: Al di là di interventi specifici attualmente in trattazione in Parlamento la comunità manageriale è fermamente convinta che per la modernizzazione del Paese e la sua competitività globale sia di vitale importanza una riforma realmente incisiva del sistema giudiziario italiano, sia dal punto di vista funzionale che gestionale. Molto resta da fare soprattutto sul tema della durata dei procedimenti, con l'obiettivo di migliorare l'efficienza del modello, rendendo più performante il sistema della giustizia civile, penale e tributaria, anche attraverso una drastica riduzione delle lentezze burocratiche che ancora oggi allungano a dismisura i tempi processuali.

Proposta: A tal fine si propone un maggiore consolidamento e diffusione del processo civile telematico anche in sede di secondo e terzo grado di giudizio. Si propone altresì l'opportunità di considerare una disciplina organica in grado di meglio temperare la funzione inquirente della magistratura anche attraverso meccanismi di separazione delle carriere. Si propone infine un consolidamento della legislazione sulla protezione dei dati che preveda il riconoscimento di criteri regolatori e strumenti efficaci a tutela della privacy individuale e, più in generale, orientati all'equità sociale.

Orizzonte temporale: breve periodo

Riforma fiscale e lotta all'evasione fiscale

Commento: Si torna a parlare di riforma fiscale, finalmente. Si rimette sul tavolo delle cose concrete il problema della pressione fiscale che grava troppo su alcune categorie (lavoratori dipendenti e pensionati, in primis) e poco o nulla su altre. Un problema enorme, finito nel dimenticatoio o toccato in modo sostanzialmente ambiguo con l'escamotage del bonus da 80 euro. Ma la cui soluzione non è più procrastinabile perché il livello del prelievo fiscale è tale da drenare risorse al mercato, scoraggiare l'iniziativa economica ed incoraggiare, al contrario, evasione ed elusione. Si drenano le risorse insistendo sempre sugli stessi, i percettori di reddito fisso. Cosicché chi dichiara onestamente finisce per essere utilizzato anche come 'tappabuchi' di errate previsioni di spesa pubblica, o di un welfare spendaccione e alla mercé dei furbi. I percettori di redditi medi e medio-alti sono quelli più penalizzati dall'attuale tassazione sulle persone fisiche. L'ammontare dei prelievi sulle buste paga o sulle pensioni è macroscopico, spesso supera il 50% e provoca disagio sociale, con sensibile riduzione di un tenore di vita che era stato faticosamente raggiunto con anni di studio, preparazione, impegno professionale, o che era stato previsto con il versamento di pesanti oneri previdenziali. Per quanto riguarda il contrasto all'evasione fiscale negli ultimi anni si è assistito ad un progressivo utilizzo delle tecnologie digitali, delle elaborazioni e delle interconnessioni di banche dati di diverse Agenzie e Amministrazioni dello Stato con l'obiettivo di individuare e far emergere posizioni di rischio da sottoporre a controllo e incentivare l'adempimento spontaneo, nel rispetto – chiaramente – di specifiche condizioni poste a protezione dei dati personali dei cittadini. Rilevanti anche le recenti disposizioni sul cd. cash-back, meccanismo di transazione finanziaria che al fine di incentivare l'utilizzo di strumenti di pagamento elettronici, prevede forme di rimborso per i soggetti che svolgono attività di vendita di beni e di prestazione di servizi. Tale meccanismo è infatti da ritenersi strumentale alla più ampia finalità del contrasto alla realizzazione di condotte corruttive, disincentivando la creazione di eventuali provviste illecite, funzionali



alla realizzazione di fattispecie criminose quali varie forme di corruzione e concussione nonché forme di riciclaggio e autoriciclaggio.

Proposta: A nostro avviso la madre di tutte le riforme, quella davvero indispensabile per riattivare il motore della crescita, è la riforma del sistema fiscale. Occorre recuperare quel rapporto di correttezza tra Stato e cittadino che discende dai principi costituzionali, attraverso il quale il contribuente non si senta come un soggetto da “spremere” per sostenere il fabbisogno pubblico, ancora denso di sprechi e inefficienze, ma un cittadino che partecipa in misura equa e socialmente accettabile al finanziamento di servizi di cui deve avvertire. Resta, inoltre, centrale il tema dell’abnorme livello di evasione ed elusione fiscale, che caratterizza negativamente il nostro Paese. Si stima che dal recupero dell’evasione/elusione e dai maggiori costi legati alla corruzione nel nostro Paese potrebbero recuperarsi almeno 170 miliardi di euro per l’erario, ma alcune fonti stimano un ammontare molto maggiore di ricchezza annua perduta in Italia dovuta a queste cause, fino al 13% del PIL: agendo finalmente con efficacia nella lotta all’evasione ed alla corruzione potrebbero, quindi, trovarsi quelle risorse necessarie per un intervento radicale e molto atteso di riforma sul sistema di tassazione sui redditi da lavoro dipendente e di pensione. È a tutti noto, infatti, che il peso dell’imposizione personale sui redditi grava prevalentemente sul reddito di lavoro dipendente e sulle pensioni. Ciò per un motivo molto semplice: su queste tipologie di reddito spetta a un soggetto terzo – il datore di lavoro o l’ente previdenziale – in qualità di sostituto d’imposta, assumersi la responsabilità di effettuare prelievi e versamenti d’imposta coerenti con il livello di reddito dell’interessato, e risponderne. È necessario, quindi, che il legislatore fiscale prenda atto del mutato contesto giuridico e socio-economico in cui si svolge oggi il lavoro dipendente, e, in un’ottica di medio periodo, compatibilmente con lo stato dei conti pubblici e con il recupero dell’evasione e dell’erosione fiscale, punti a ridurre la progressività della curva delle aliquote IRPEF. In tale revisione, un passaggio essenziale appare quello di ridisegnare la curva delle aliquote secondo principi non solo di pura progressività economica, ma anche sociali (tenendo conto della famiglia, dei bisogni degli individui, dell’età). Riteniamo che un’azione di riforma talmente ambiziosa diventa possibile attraverso un processo di riduzione o eliminazione di alcune aliquote intermedie e attraverso una razionalizzazione del contorto sistema di deduzioni/detractions, salvaguardando la tutela delle materie costituzionalmente garantite, oltre che con l’obbligo diffuso di tracciabilità dei pagamenti e del contrasto d’interessi per rendere conveniente l’emissione della fattura della prestazione ricevuta. Infine, è necessario ridurre la tassazione delle imprese in ragione dell’occupazione. Occorrerebbe perciò eliminare l’IRAP, eventualmente accorpandola all’IRES, garantire la completa deducibilità degli oneri legati al welfare dei lavoratori e introdurre misure di “superdeduzione” per incentivare ad es. la riqualificazione o per consentire l’aumento delle retribuzioni.

Professionalità a disposizione: Innovation manager

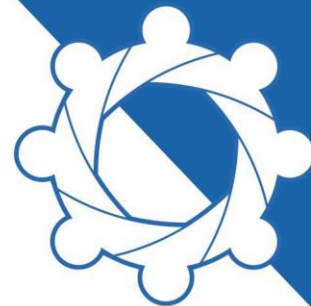
Orizzonte temporale: breve periodo

TEMI ASSENTI NEL PIANO PRESENTATO AGLI STATI GENERALI

Sostegno a PMI e Start-up innovative.

In Italia ci sono circa 11.000 startup e non è che sono tutte eccellenze, anzi spesso sono piccole realtà destinate a poca vita futura in altri casi invece una crescita eccezionale.

Le start-up e le PMI innovative risentono dell’effetto Covid con un rallentamento delle ricerche e hanno un accesso molto contenuto o del tutto inesistente al decreto Liquidità. Debbono pertanto raccogliere mezzi propri. Il che è anche coerente con l’elevato profilo di rischio che le caratterizza.



Il decreto liquidità ha tagliato l'accesso al credito al comparto delle startup perché la concessione di credito è parametrata sul fatturato e le startup nella maggior parte non fatturano perché sono concentrate nella ricerca e sviluppo.

Siamo quindi di fronte al paradosso che, la crisi può essere superata grazie all'energia di queste nuove aziende che oggi vengono escluse dalle misure di sostegno.

Codice degli Appalti

Rivedere integralmente il Codice degli Appalti per snellirne l'applicazione:

- eliminando il rimando a decreti attuativi successivi con conseguente stallo delle procedure applicative;
- riducendo l'articolazione a poche semplici indicazioni eliminando qualsiasi rimando interpretativo, spesso realizzato più per creare contenzioso che per accelerare le procedure;
- stroncando il ricorso strumentale al contenzioso per evitare ritardi nelle procedure di affidamento ed avvio dei lavori, introducendo sanzioni economiche rilevanti per i soggetti che intentano azioni giuridiche "temerarie" e strumentali;
- scongiurare il pericolo della "paura di firmare" (cosiddetta sindrome NYMTO), prevedendo una sostanziale depenalizzazione a carico dei funzionari responsabili del procedimento (R.U.P.) a favore di azioni amministrative e pecuniarie coperte da opportune forme assicurative;
- adozione di regimi "ad hoc" per interventi strutturali strategici (sul modello del Ponte Morandi);
- semplificazione delle procedure di trasferimento dei finanziamenti (Comunità Europea – Ministero – Regione – Comune – soggetto attuatore) per evitare il rischio di ritardo nei pagamenti degli stati di avanzamento lavori e conseguente crisi di liquidità delle imprese appaltatrici.

Pubblica Amministrazione

E' difficile non concordare sul tenore e sul contenuto delle proposte presenti nel piano di rilancio della pubblica amministrazione italiana; semmai, è giusto sottolineare che la prospettiva di successo è interamente legata al "come" tali proposte verranno definite legislativamente e successivamente attuate, visto che – prevalentemente – esse ripropongono principi e obiettivi più volte enunciati negli ultimi decenni. Tuttavia, poiché il buon funzionamento della burocrazia pubblica di un paese occidentale avanzato - quale è il nostro Paese – esige la buona regolazione di alcuni fondamentali fattori di sistema, non si può non sottolineare le macroscopiche mancanze rilevate nel piano di rilancio a proposito di una sistemazione efficiente della burocrazia italiana:

La mancanza di un adeguato approccio all'attuazione delle politiche pubbliche: la politica e i governi democraticamente eletti fissano gli obiettivi di policy sui quali i cittadini hanno espresso il loro consenso. Ma è l'amministrazione pubblica che coadiuva i vertici istituzionali nella fissazione delle strategie, nella pianificazione e nell'attuazione di queste politiche. Gli altri Paesi occidentali si sono dotati di Organismi stabili di vigilanza e controllo sull'andamento delle politiche pubbliche che rispondono direttamente alle Assemblee nazionali rappresentative (un esempio per tutti, il Government Accountability Office (GAO) statunitense). Nel piano di rilancio del sistema Italia non può mancare la previsione di un organo simile: le politiche pubbliche non possono più limitarsi alle astratte previsioni contenute in disposizioni legislative, a valle delle quali viene prevalentemente a mancare non solo la funzione attuativa (che spetta evidente-mente agli organi



di Governo), ma anche e soprattutto la vigilanza sull'operato della Burocrazia nazionale da parte delle supreme Istituzioni cui i cittadini hanno demandato la rappresentanza della loro volontà;

L'integrazione delle professionalità manageriali pubbliche e private, attraverso un sistema di regolazioni che favorisca il transito di tali risorse nei due sensi: in questo senso occorre "passare ai fatti", che in uno stato di diritto sono costituiti da adeguate disposizioni regolatorie: 1) reclutare dirigenti e quadri privati consentendo loro di partecipare agli interPELLI avviati dalle pubbliche amministrazioni, a seguito di regolari concorsi pubblici per titoli e colloquio; 2) reclutare le posizioni di vertice e dirigenziali delle aziende private partecipate attraverso concorsi aperti alle alte professionalità pubbliche. Queste misure, non solo consentirebbero il transito di manager pubblici e privati nei due sensi, ma favorirebbero, nel caso del reclutamento dei dirigenti privati, un utilizzo più trasparente e corretto dell'attuale gestione dei reclutamenti con "incarichi a tempo determinato", conferiti dai vertici politici senza concorso e con criteri esclusivamente "fiduciari", incompatibili con la natura dello status di un dirigente pubblico;

Non viene proposta con la necessaria centralità l'urgenza di intervenire normativamente in molti ambiti che presentano criticità nel settore dell'Istruzione. Per rendere più efficace l'apporto dell'Università e della Ricerca alla professionalizzazione e alla costruzione di efficaci progetti di vita è fondamentale che l'istruzione sia messa in grado di assicurare i presupposti e le condizioni perché gli studenti possano cogliere opportunità e occasioni di miglioramento: si tratta quindi di potenziare l'autonomia scolastica – molto trascurata dopo la sua introduzione risalente a 20 anni fa – in quanto solo con scelte adattate alle esigenze del contesto di riferimento è possibile rispondere adeguatamente e tempestivamente alla estrema diversificazione delle richieste formative provenienti dalle famiglie e dal territorio. L'intervento del legislatore dovrebbe essere finalizzato a valorizzare il ruolo dei dirigenti scolastici in materia di scelte organizzative e gestionali, sull'esempio di quanto avvenuto durante la fase emergenziale, quando proprio i dirigenti scolastici hanno dovuto rapidamente decidere quali fossero i servizi indifferibili da svolgere in presenza e come organizzare gli orari di apertura delle segreterie scolastiche, per non parlare dell'attivazione della stessa DAD (didattica a distanza). Si devono quindi eliminare, quanto più possibile, i vincoli burocratici e gli ostacoli organizzativi che impediscono ai dirigenti di assumere con la dovuta celerità le decisioni inerenti alla gestione delle risorse umane, economiche e logistiche. Così come si deve ridurre – e auspicabilmente eliminare – la tendenza del Ministero dell'istruzione a dettare regole di gestione del quotidiano, soprattutto in materia di personale, nonché aggiornare il quadro delle competenze attribuite agli organi collegiali, attraverso una revisione del testo unico di cui al d.lgs. 297/1994 per evitare disfunzionali sovrapposizioni e conflitti con le prerogative dirigenziali.