

All'Italia serve una leadership collettiva distribuita che abbia a cuore i giovani

di Alfonso Molina

Di seguito una mia riflessione per una visione di sviluppo post Covid in Italia. Una sintesi è stata pubblicata dal magazine *Agenda Digitale*: www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/sviluppo-post-covid-ecco-le-aree-strategiche-per-ripartire/

Le premesse:

- Idealismo pragmatico: sognare il sogno più grande essendo però pratici al momento di fare i primi passi;
- L'innovazione comincia da ciò che c'è, qualche volta una sola idea;
- Una grande crisi genera squilibri e cambiamenti. C'è una maggiore flessibilità di mente e così anche nuove opportunità d'innovazione;
- Una grande crisi genera anche povertà, dolore, incertezza, frustrazione e impotenza in una parte importante della popolazione, e questo richiede solidarietà collettiva e istituzionale;
- I grandi cambiamenti sono facilitati dalla disponibilità di risorse, sono invece più dolorosi e conflittivi in tempi di scarsità di risorse;
- "First wins" o successi relativamente rapidi e visibili sono importanti per creare fiducia

In questi giorni di riapertura l'Italia affronta un grande momento di riflessione, buone intenzioni e, idealmente, innovazioni che hanno il potenziale di cambiare il Paese liberando le sue energie creative, imprenditoriali e sociali. Una difficoltà evidente è che con il passare degli anni il mondo è andato avanti e l'Italia non è riuscita a mantenere il passo. Il Paese è caduto in una situazione critica sistemica. Ovunque si volga lo sguardo sembra ci sia bisogno di un cambiamento.

Oggi tornano a galla problemi noti da tempo, come la bassa crescita e produttività, la corruzione e l'evasione fiscale, le tasse sul lavoro, la governance e la burocrazia asfissiante e insensibile, il sistema giudiziario inefficiente, il basso investimento in scienza e tecnologia, la debolezza del sistema educativo, la mancanza e precarietà del lavoro e la crescente povertà e ineguaglianza, l'arretratezza delle regioni meridionali. Si aggiungono le sfide poste dal rapido cambiamento tecnologico, come l'automazione, la robotica, l'intelligenza artificiale e altre nuove tecnologie. E cosa fare con il cambiamento climatico e la sua richiesta di economia circolare, energie rinnovabili, tecnologie verdi? E le migrazioni e la tendenza alla crisi del sistema economico capitalista, e l'Europa che non riesce a proporre un progetto visionario, audace, che la salvi dal declino geopolitico? Adesso è giunta anche la pandemia e altri 'wicked problems' arriveranno nel futuro.

La pandemia del Covid-19 è stata terrificante nel suo impatto di infezione, morte, dolore profondo, rivelando la fragilità e diverse capacità di risposta della società, oltretutto il sacrificio e la solidarietà che si annida in tante persone e tante organizzazioni legate al sistema di salute e agli altri servizi pubblici chiamati in prima linea per il bene collettivo. L'Italia ha risposto bene alla pandemia controllando i suoi effetti più letali, eppure la partita è ancora aperta fino a che non ci sarà una cura definitiva contro il virus. L'Europa, per tanto tempo chiusa in una politica di austerità, ha dovuto reagire all'enormità dell'impatto della pandemia sulla salute, l'economia e la società tutta, e ha intrapreso un nuovo percorso di investimenti per frenare gli effetti peggiori del virus e, potenzialmente, la fine dello stesso progetto europeo.

L'Italia si trova davanti una possibilità di investimento inedita negli ultimi lustri. Da una parte i fondi europei e dall'altra i fondi dello stato per le opere pubbliche, oltretutto i fondi che lo stesso stato deve pagare a tante imprese e non lo fa per inefficienza e insensibilità burocratica. Sarebbero da contare anche i 200 miliardi che si potrebbero rendere disponibili dal recupero

dell'evasione fiscale e della corruzione, però questi richiederanno sforzo e tempo per essere recuperati. Il Parlamento Europeo ha chiesto un fondo di recupero di 2 trilioni di euro da inserire nel bilancio dell'UE e la Commissione europea guidata da Ursula von der Leyen ha generato un piano di 750 miliardi di euro. Una parte sostanziale del prossimo budget è per la coesione, mirata a ridurre il grande divario di ricchezza tra gli stati membri. (BBC, 20 May 2020, www.bbc.com/news/world-europe-52666870)

Quanto di questo denaro arriverà effettivamente in Italia non si sa esattamente, ma la cifra a cui si fa riferimento è di 173 miliardi di euro, un'entità inedita per combattere la povertà e per investire nello sviluppo futuro del Paese. Abbiamo visto che c'è un'enormità di richieste per le finanze del Paese, è essenziale pertanto la creazione di visioni e strategie capaci di combinare i bisogni immediati con quelli di un percorso di sviluppo di lungo periodo. Sarà altrettanto essenziale la capacità di accedere celermente alle risorse disponibili e la capacità di spenderle bene e tutte. Da molto tempo l'Italia si è abituata a vivere con un pensiero di breve termine, dominato dall'emergenza e dalla mancanza di visione e lungimiranza. Adesso si richiede una leadership distribuita, capace di esprimere un pensiero complesso, sistemico, strategico, capace di dare risposte creative, concrete, efficaci e rapide alla apparente contraddizione tra i bisogni immediati dell'emergenza e i bisogni di sviluppo sostenibile per il futuro del Paese. Ma dove cominciare ad investire e che fare, in modo che sia possibile a un determinato momento scatenare un circolo virtuoso di crescita e sviluppo sostenibile?

Senza dubbio la prima necessità è lo stimolo e la messa in atto della **solidarietà collettiva** in modo che nessuna persona o impresa colpita dalla crisi si senta abbandonata economicamente e socialmente davanti all'emergenza del coronavirus. Il diritto alla salute e a un ingresso che garantisca una vita degna deve essere sacrosanto per tutti - anche perché serve a stimolare la domanda interna e la sopravvivenza di tante attività in seria difficoltà. La realizzazione di questo bisogno immediato pone già sfide di lunga portata come abbiamo visto nel corso dei mesi scorsi.

Uno dei più grandi benefici che il Paese può ricavare dalla pandemia e dal sacrificio di tante persone è l'inizio di uno **snellimento permanente della sua intricata struttura legale e giudiziaria**, che non comprende solo la legislazione scritta, ma anche l'insieme farraginoso di pratiche e attitudini burocratiche che prolungano decisioni e interventi. Il test decisivo dell'inizio di questo cambiamento urgente è già qui: l'effettività e rapidità dello stimolo all'implementazione di una solidarietà collettiva che faccia sentire tutti parte di un Paese degno e unito.

Un secondo aspetto strategico, emerso nell'emergenza che richiede una strategia di sviluppo a lungo termine, riguarda **l'economia e il sistema della salute**. Nuovamente entrambi vanno di pari passo. Il fondo MES alloca 37 miliardi di euro dedicati a investimenti solo in sanità. L'opportunità sanitaria-economica è imperdibile, perché senza la buona salute della popolazione non c'è economia. Si deve dapprima investire nel rafforzare la capacità del sistema di salute italiano, la cui eccellenza è stata indebolita da cattiva gestione, indebitamenti e conseguenti tagli profondi di risorse. Non si devono ripetere mai più le terribili mancanze che abbiamo visto riguardo la sicurezza del personale medico e le morti per mancanza di attrezzature. Allo stesso tempo, va considerato che il settore della salute e delle scienze della vita offrono una opportunità economica unica dovuta alla profonda e rapida trasformazione scientifica e tecnologica in corso. Oggi nei paesi più dinamici del mondo le scienze della vita sono aree di sviluppo e applicazione delle tecnologie più avanzate, come intelligenza artificiale, big data, robotica, nanotecnologia, realtà virtuale, blockchain, telehealth, neurotecnologia, biotecnologia, genetica ecc. che stanno aprendo sentieri altamente innovativi per la medicina e per il benessere economico di quei paesi che sapranno coglierne le opportunità. L'Italia è chiamata a definire in tempi relativamente brevi una azione strategica per mobilitare l'ecosistema delle scienze della vita e delle nuove tecnologie rilevanti con l'obiettivo di rafforzare l'eccellenza esistente nelle imprese, università, centri di ricerca, ong ecc. e di identificare dove si devono creare nuove meccanismi che moltiplichino le capacità di ricerca,

sviluppo, innovazione, cura, imprenditoria e, in generale, la capacità economica dell'ecosistema a livello mondiale.

Una terza area di investimento strategico concerne le **infrastrutture abilitanti** che favoriscono lo sviluppo trasversale del Paese. In particolare, l'infrastruttura digitale del 5G, cloud, big data, edge computing, che è determinante per l'Internet of Everything (IoE), l'industria 4.0, lo smart working, l'apprendimento online, la digitalizzazione dei servizi pubblici ecc., e conseguentemente per la competitività del Paese. È cruciale che l'infrastruttura digitale raggiunga tutte le regioni e che sia inclusiva, che tutti cioè abbiano accesso all'attrezzatura minima di computer, smart phones, tablet e connessione Internet veloce, insieme all'alfabetizzazione digitale necessaria per usufruire della infrastruttura. I trasporti richiedono anche loro una spinta infrastrutturale di nuove opere stradali e ferroviarie, includendo ponti, in particolare per facilitare il collegamento delle regioni meridionali con il resto del Paese. È arrivato il momento di dare il via a una grande varietà di cantieri che sono fermi, in ritardo, o incompiuti per diverse ragioni burocratiche o legali. Nel 2018, l'Associazione nazionale di costruttori edili (Ance) ha segnalato che 270 opere, grandi e piccole, si trovavano in condizione di paralizzazione per un valore complessivo di 21 miliardi di euro. Si calcola che lo sblocco di queste opere pubbliche avrebbe una ricaduta di 330mila posti di lavoro e 75 miliardi di euro sull'economia nazionale (www.ilsole24ore.com/art/ance-italia-270-opere-bloccate-valgono-21-miliardi-AEEjNTOF). Tutto questo senza considerare il denaro europeo. Certo che se non si riesce a spendere bene il denaro nazionale, non è un buon augurio per l'investimento effettivo di fondi europei, che altrimenti finirebbero solo con l'incrementare il debito del Paese. Ritorniamo al punto fondamentale: è la infrastruttura burocratica scritta e non scritta che deve essere innovata. Un'altra volta un test importante sarebbe poter risolvere con decisione ed effettività lo sblocco delle risorse disponibili.

Tra le premesse segnalate all'inizio ci sono i "First wins", i successi relativamente rapidi e visibili che sono importanti per creare fiducia. La domanda che sorge allora è: quale attività economica ha il potenziale di un alto impatto economico in un tempo relativamente breve? Mi vengono in mente due candidati forti e uno essenziale.

Il primo è l'**industria manifatturiera**, considerato che l'Italia è la seconda potenza manifatturiera in Europa con importanti aree di eccellenza come la robotica e l'automazione. Il programma strategico Industria 4.0 deve essere rafforzato di modo che diffonda diffusamente l'innovazione nel mondo delle grandi, medie e piccole imprese. Solo così il Paese potrà mantenere la sua posizione competitiva nel mondo industriale globalizzato del 21esimo secolo. L'altra attività economica nella quale l'Italia ha un vantaggio competitivo storico e naturale è il **turismo e la cultura** che sono strettamente vincolati all'**artigianato**, il **design** e, in generale, alle industrie creative. Non c'è bisogno di ricordare il tesoro immenso del patrimonio storico e culturale che solo l'Italia possiede e la sua grande bellezza geografica da nord a sud. Ugualmente, la fama del design e di tutte le attività che coinvolgono il talento creativo del Paese, a partire dalle variegate espressioni dell'artigianato che deve essere supportato come parte integrante del patrimonio culturale ed economico del Paese. In queste aree di riconosciuto vantaggio competitivo italiano, credo che ci sia anche un'opportunità straordinaria per definire ed implementare una visione, strategia e programma di azione per lo sviluppo del Mezzogiorno. Se l'Italia meridionale riuscisse a innescare un circolo virtuoso di crescita, questo sarebbe uno dei più contributi più importanti allo sviluppo di tutto il Paese. Certo, la sfida è enorme ma per la stessa ragione solo una crisi come la pandemia (che tutto sommato non ha colpito ferocemente le regioni del sud) e le opportunità d'investimento sostanziale da essa generata, può aprire un percorso di portata storica, un percorso appunto di idealismo pragmatico.

L'ultima area di investimento strategico, assolutamente essenziale, è l'**educazione e la ricerca**, perché qui si gioca il futuro dei giovani, delle nuove generazioni e il futuro del Paese. Il sistema educativo e la ricerca, dalle scuole elementari alle università e ai centri di ricerca, sta affrontando un lungo percorso di innovazione in tutto il mondo. Il rapido sviluppo della scienza e della tecnologia, sommato alle grandi sfide globali, hanno generato un mondo dove predomina la complessità manifestata in turbolenza, incertezza, imprevedibilità, non linearità, emergenza, e i

così detti problemi maligni (“wicked problems”) con le sue dimensioni multiple, interrelazioni, cause, sintomi, soluzioni e dinamicità. La pandemia del Covid-19 ne è un esempio eclatante, come lo è la disuguaglianza, il cambiamento climatico e lo sviluppo sostenibile. Tutte le società si devono attrezzare per viaggiare nella complessità del 21esimo secolo, per il cambiamento costante nel lavoro, nelle organizzazioni, nell’apprendimento, e questo è il compito strategico inevitabile del sistema educativo di un Paese: preparare i giovani ad affrontare la complessità, a gestire problemi sempre nuovi. I numeri dell’Italia non sono promettenti in diversi aspetti: nel numero di laureati, abbandono scolastico, predominanza dei Neet, adeguatezza degli edifici e attrezzature digitali nella scuola e altro. Adesso è il momento di dare un salto di innovazione e qualità al sistema educativo, perché solo questo potrà assicurare il futuro del lavoro, la competitività dell’industria, l’economia, la cultura e, infine, la prosperità e il benessere della società italiana.

Abbiamo iniziato con un pensiero sull’**idealismo pragmatico**: sognare il sogno più grande essendo pratici al momento di fare i primi passi. Credo che questa riflessione ha proposto un grande sogno, ma un sogno che mi sembra obbligatorio perseguire per risvegliare le energie, la creatività, e andare risolutamente verso uno sviluppo sostenibile del Paese evitando l’impoverimento, il declino e i potenziali conflitti sociali.

A questo punto la domanda è: come si traduce l’idea di “essere pratico al momento di fare i primi passi?”

È una domanda aperta che data la complessità delle sfide identificate non ha una risposta semplice e lineare. La risposta deve essere un processo o una diversità di processi convergenti, è parte di un viaggio dove c’è una condizione essenziale per tutti: l’unità e la generosità di propositi lungimiranti per il bene del Paese, dei suoi giovani e delle generazioni a venire.

Credo che i primi passi di questo processo implicino sforzi strutturati di sviluppo collettivo, di definizione collettiva di una strategia (*collective strategy-making*) attraverso la partecipazione di una leadership distribuita e di servizio (*distributed servant leadership*) basata sul merito nelle rispettive aree settoriali. La mobilitazione di questo processo di consultazione strategica potrebbe essere delegata a una sorta di piccola cabina di supporto scelta dal governo con persone altamente capaci d’iniziare, comunicare, motivare, applicare strumenti di ricerca/raccolta d’idee, e processare e sintetizzare tutti i risultati generati dai partecipanti.¹ Questo processo va disegnato e implementato con grande dedizione e con l’applicazione di scadenze chiare per evitare percorsi che si possono protrarre a lungo. La strategia collettiva risultante dovrebbe essere aggiornata nel tempo e avrebbe lo scopo di informare il governo di oggi e quelli di domani sulle priorità di cambiamenti ecosistemici emersi nel Paese. Può essere che questa mia proposta con intenzioni pratiche sia essa stessa un sogno difficile da realizzare, ma il crocevia storico nel quale si trova oggi il bel Paese è tale, che sento che tutti siamo chiamati alla responsabilità di fare le nostre proposte, utili per un futuro migliore per tutti, e per i giovani in particolare.

21 maggio 2020

Prof. Alfonso Molina, direttore scientifico della Fondazione Mondo Digitale
a.molina@mondodigitale.org

¹ Un esempio di un processo simile si trova nel rapporto *Digilife Strategy Workout. Primi Passi per lo Sviluppo di Una Visione Collettiva*, Fondazione Mondo Digitale, Roma 2018, mondodigitale.org/sites/default/files/report-digilife.pdf