



POLITICHE DI COESIONE

L'ultimo miglio. La fase finale della programmazione delle risorse FESR 2021-2027

Trasmessa a Bruxelles la bozza di Programma, inizia il conto alla rovescia per la definitiva approvazione del PR-Fesr Campania 2021-2027

Dopo che il 17 gennaio il Dipartimento per le Politiche di Coesione (DPCoe) aveva trasmesso la bozza di Accordo di Partenariato (AdP), lo scorso 22 aprile, la Regione Campania ha proceduto all'invio ufficiale della prima bozza di Programma Regionale Fesr-Campania 2021-27 al cosiddetto "Nodo-Italia" che, a sua volta, lo ha inoltrato, una volta completati i controlli formali, alla Commissione Europea (CE). Invio che era stato preceduto da due incontri preparatori di condivisione e confronto - un primo con il Partenariato socioeconomico (PES) e un secondo con i rappresentanti del desk Italia della CE - che erano serviti ad apportare le ultime modifiche al testo. Con questo atto formale, la definizione della Programmazione delle risorse europee è entrata nella sua fase finale. Può, finalmente, partire il negoziato ufficiale tra le parti, che vedranno le AdG nazionali e regionali confrontarsi in trattative con i servizi della Commissione Europea - avendo già



recepito nelle bozze dei Programmi regionali e nazionali le istanze del Partenariato socioeconomico - per predisporre al meglio il Programma e articolare in maniera ottimale le azioni, al fine di conseguire i cinque Obiettivi Strategici che l'Europa ha fissato. Una fase che, nell'insieme, non potrà durare più di cinque mesi e che, quindi, dovrebbe portare all'approvazione del Programma entro la metà di settembre prossimo, in tempo rispetto alla scadenza fissata a dicembre 2022. Un percorso, tuttavia, ricco di incognite e con qualche incertezza, a cominciare dal fatto che l'invio della bozza di AdP, cui si è fatto riferimento, non equivale a una sua approvazione, per cui i contenuti e le linee interpretative attualmente a disposizione di chi ha redatto la prima bozza dei programmi, non per forza saranno quelli approvati dalla Commissione, fatto, questo, che potrà implicare ulteriori richieste di modifiche o revisioni.

[segue a p. 2](#)

POLITICHE DI COESIONE

Capacità di spesa e risorse europee: la grande sfida

Le ingenti somme provenienti dai diversi fondi a disposizione dell'Italia vanno spesi bene ed in tempi rapidi per non perdere una occasione epocale

di Nicola De Michelis

[a pagina 3](#)

EUROCITIES PER LA PACE

Un ponte tra Firenze, l'Europa e l'Ucraina

Oltre 150 città del Vecchio Continente lanciano, da Piazza Santa Croce, un messaggio di speranza: "cities stand with Ukraine"

di Dario Nardella

[a pagina 6](#)

PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Il PIAO come mappa per orientarsi nel lavoro futuro

Un nuovo "tool" per superare la molteplicità e la frammentazione degli strumenti di programmazione in uso presso le PA

di Francesco Miggiani

[a pagina 9](#)

L'INTERVISTA

Durante, Invitalia: "Occorre un fondo dedicato per affiancare gli Enti Locali"

di Roberta Mazzeo

A quasi cinque anni dall'avvio, "Resto al Sud" si è estesa fino a comprendere aree e isole anche del centro Nord, imprese di diversi settori produttivi ed è diretta agli under 56. Per conoscere stato di avanzamento, opportunità e prospettive abbiamo intervistato Vincenzo Durante, responsabile Aree Occupazione di Invitalia, l'Agenzia nazionale per l'attrazione degli investimenti e dello sviluppo d'impresa, soggetto gestore degli incentivi messi a disposizione dal Fondo per lo Sviluppo e la Coesione.

Dott. Durante, come gli enti locali possono contribuire a supportare la misura "Resto al Sud", una delle più importanti a livello europeo per sostenere lo sviluppo locale? «Innanzitutto, accreditandosi con Invitalia. La legge istitutiva di Resto al Sud (RaS) ha previsto che tre fattispecie giuridico-organizzative possano diventare partner della misura: gli enti locali, le università e le realtà del Terzo Settore. Tali organizzazioni, accomunate dal perseguimento di finalità di pubblico interesse,

[segue a p. 5](#)

Prima gli afgani, ora gli ucraini. E prima ancora i barconi con i disperati in arrivo dall'Africa profonda o da quel Magreb in cui le Primavere arabe sono sfiorite in fretta, troppo in fretta. L'accoglienza non conosce confini temporali e geografici. Non ammette soste e spesso non ci dà neppure il tempo di interrogarci sulle migrazioni. Intendo dire che non abbiamo mai davvero indugiato non solo sulle ragioni della partenza dei migranti, sulle condizioni sociali, politiche e ambientali dei paesi di origine, sulle caratteristiche del viaggio o sulle terribili esperienze che queste persone avevano subito, ma anche sul sistema d'accoglienza organizzato nel nostro Paese, nelle nostre Regioni, nei nostri Comuni, sui percorsi di inclusione sociale, lavorativa e autonomizzazione della persona che finiscono, tutto sommato, a definire il rapporto tra noi, paese ospitante, i migranti e il complesso di diritti di cui essi sono titolari.

La palude normativa. La verità è che di fronte alla moltitudine straniera - come quella che si sta prospettando per l'esodo ucraino, anche se finora in Italia ci si è fermati a poco più di 118 mila unità - l'italico sistema di accoglienza diventa spesso il paradigma della nostra pubblica amministrazione: un sistema burocratizzato, in balia di logiche incomprensibili, ingerito da appartenenze politiche, appesantito da grammatiche ideologiche, refrattario a un pragmatismo di buon senso. Un sistema, certo solidale e partecipe, ma che appare

Accoglienza dei profughi ucraini, Sindaci in prima linea

di Nino Femiani

francamente arrancante, impolverato da singole molte delle quali neppure esistono più: CPSA, CDA, CARA, CID, CIE, CPR, SPRAR, CPR, SAI, CAS. Alcune chi se le ricorda più? Un susseguirsi di decreti (Minniti, Salvini, Lamorgese) ha provato a renderlo più trasparente, o almeno a portarlo alla fine di un percorso di transizione, uscendo dalla palude normativa. Ma sempre tutte le iniziative legislative hanno dovuto scontare un limite: la parola accoglienza è stata molto spesso accostata alla sicurezza nazionale e al pericolo di "invasione". L'integrazione si è associata, pretestuosamente, ai problemi delle nostre fragili periferie e alle difficoltà di inserimento lavorativo, dimenticando quanto rilievo l'immigrazione riveste in una società a basso indice demografico, come la nostra.

L'accoglienza oggi. Il sistema di accoglienza dei migranti in Italia opera sostanzialmente su due livelli. Il primo comprende gli hotspot e i centri di prima accoglienza; il secondo ruota intorno al SAI (Sistema di Accoglienza e Integrazione) - che con il decreto Lamorgese ha sostituito il SIPROIMI (Sistema di protezione per titolari di protezione internazionale e per minori stranieri non accompagnati) introdotto da Salvini - e i CAS, Centri di Accoglienza Straordinaria, un ibrido tra prima e seconda accoglienza. Facciamo però un passo indietro, per comprendere il senso e le evoluzioni di questo sistema centrato sugli enti territoriali.

[segue a p. 6](#)

Risorse FESR 2021-2027 al rush finale

Con l'invio della prima bozza di Programma Regionale alla Commissione Europea, la Regione Campania si avvia verso la conclusione della fase negoziale che dovrebbe concretizzarsi nel prossimo mese di settembre

segue dalla prima

Anche a prescindere da questo, le incognite sono quelle tradizionali, proprie di un negoziato difficile, reso ancora più complicato da regolamenti che - essendo ancora privi degli atti delegati che dovranno essere predisposti dalla Commissione - si aprono a interpretazioni tutt'altro che lineari e pacifiche e che, di conseguenza, determineranno non poche discussioni. Un esempio su tutti, i temi della cultura e del turismo - non presenti nella versione dei regolamenti presentata dalla Commissione e successivamente inseriti, anche in considerazione dello straordinario impatto negativo della pandemia proprio su quei due settori tanto importanti per i nostri territori. Ebbene, proprio su questo, non c'è unità interpretativa tra la lettera del regolamento, che ne rimarca il ruolo di motore e acceleratore dei processi di sviluppo economico, oltre che mezzo di inclusione e innovazione sociale, e la volontà dei servizi della Commissione di restringerne il campo di applicazione esclusivamente a questi due ultimi aspetti. Se - come pare - fosse quest'ultima interpretazione a prevalere, sarebbe necessario un vero e proprio stravolgimento del paradigma nel modo stesso di intenderne investimenti e finalità.

Una questione di non poco conto che inciderebbe sulla possibilità o meno di prevedere una strategia di investimento complessiva e adeguata per settori, nei quali la Campania è tra le più rappresentate: oltre 22 milioni di presenze annue (di cui 10 milioni provenienti dall'estero), ricchezza di un patrimonio culturale di pregio storico-artistico (10 siti



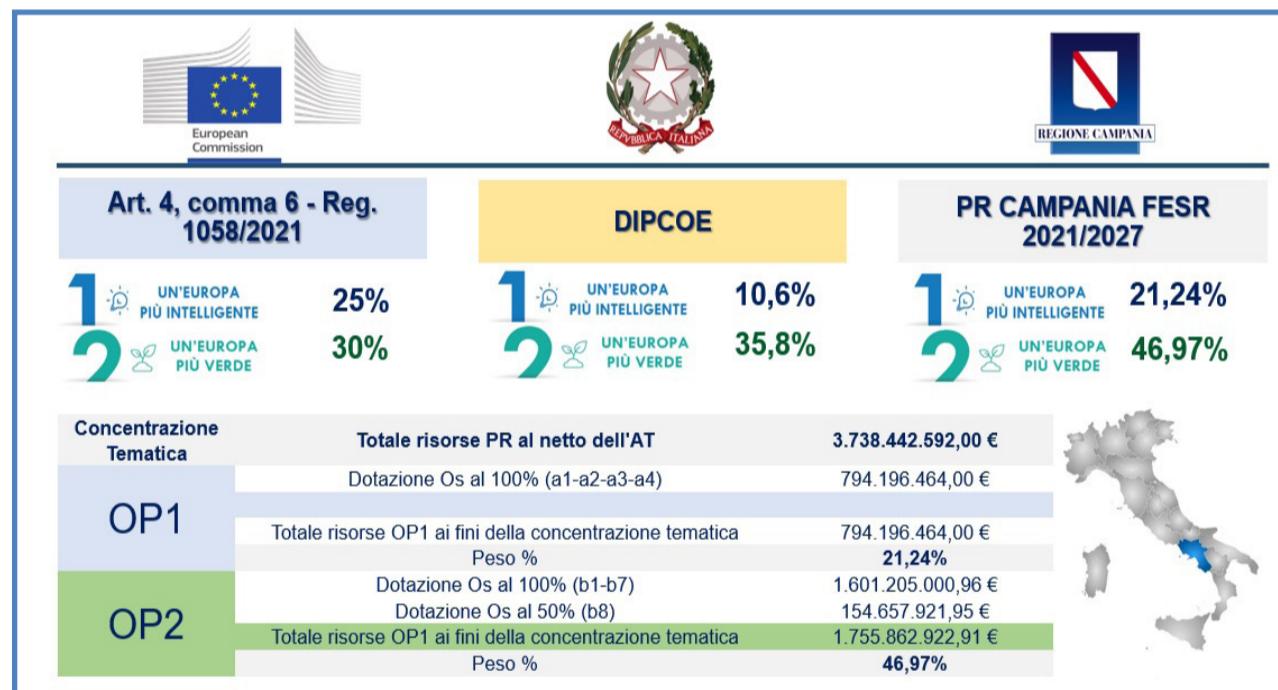
proprio la richiesta di definire in maniera puntuale quelle che saranno le delimitazioni tra i fondi, nonché gli aspetti puntuali su cui andranno ad incidere. Un lavoro molto più complesso di quello che potrebbe sembrare per almeno due motivi. Anzitutto, non risultano così immediati e lineari il raffronto e la demarcazione tra il Programma Fesr - che lavora per azioni - e il PNRR, che è stato definito sulla base di interventi. In secondo luogo, ed è quello che più conta, è

di nebulosità e in-definizione sulle scelte e sulle iniziative che si intendono assumere a livello nazionale.

Non da ultimo - pur volendo tralasciare il tema dell'alea di incertezza prodotta dalla gestione delle misure per bandi concorrenziali - vanno anche rimarcate le oggettive difficoltà che si stanno riscontrando nella concreta applicazione (e applicabilità) della riserva territoriale del 40% a beneficio delle Regioni del Mezzogiorno. Come ricostruito di recente da Svimez "il 40% è tutt'altro che un risultato acquisito, è un obiettivo", da perseguire e conseguire usando nella maniera migliore tutti gli strumenti di governance del PNRR, incluso il potere sostitutivo nei casi di manifesta inefficienza che pregiudica la realizzazione degli interventi. Per contro, si intravede anche un rischio ulteriore e concreto: che per rispettare target e milestone, si finisce col sacrificare l'obiettivo del superamento dei divari territoriali e quel 40% che, è sempre bene ricordarlo, per quanto inserito nel Piano, per Bruxelles non rappresenta una condizione per la sua attuazione.

Un crogiolo di problemi che vanno affrontati in maniera coordinata a tutti i livelli. È necessario che in questa fase - al lavoro e alle interlocuzioni proprie delle Regioni con Bruxelles e con la Commissione - risulti assolutamente sinergico (oltre che coordinato e condiviso con le Regioni stesse nelle sedi opportune) quello delle Amministrazioni centrali, sia per fare fronte comune nel negoziato su quegli aspetti dei regolamenti ancora non chiariti e aperti a interpretazioni, sia contribuendo al dibattito sulle necessarie demarcazioni tra Programmi e livelli, favorendo lo scioglimento di nodi che, in caso contrario, possono appesantire non poco il negoziato, rallentando l'approvazione dei programmi, la conseguente disponibilità di risorse e, in ultima istanza, la possibilità che strumenti programmatori diversi possano contribuire, ciascuno per propria competenza, alla trasformazione del sistema-Italia.

di Maria Laura Esposito e Marcella De Luca



Unesco su 55 totali) e naturalistico (2 Parchi nazionali, 9 aree marine e riserve naturali protette, 39 presidi slow food, 53 produzioni DOP e IGP). Un settore che, nell'ultimo decennio, era cresciuto a un ritmo medio del 2,1% (rispetto all'1,6% per Italia e Mezzogiorno), anche perché forte di una quota di presenze straniere tra le più alte nel Mezzogiorno (48% dietro solo al 50% della Sicilia). Un punto di forza che ha reso il territorio campano il più esposto alla crisi del turismo internazionale dovuta alla pandemia Covid e che per questo necessita di investimenti mirati a una rapida ripresa e a un nuovo consolidamento nel tempo.

Di certo nel quadro degli investimenti dei prossimi anni, un ruolo importante sarà giocato dal PNRR, sia per la quantità di risorse a disposizione, sia per i settori che investe, sia - non da ultimo - per i meccanismi semplificati di spesa, che, se non ben governati, rischiano - per paradosso - di generare grosse difficoltà sulla spesa dei fondi regionali, determinando un profondo effetto spiazzamento. Viceversa, se mal governati potranno non solo determinare contraccolpi sui bilanci nazionali, ma anche ingenerare una pressione senza precedenti proprio sui fondi europei, col rischio di scaricare su questi ultimi quei progetti - e potrebbero essere tanti - che non riuscissero a trovare realizzazione entro i tempi richiesti dal PNRR.

Ma questo aspetto è, anche, una di quelle incertezze cui si faceva riferimento in precedenza. Uno dei punti di maggiore difficoltà, nella definizione dei programmi Fesr, è, infatti,

la quasi totale assenza di interlocuzione tra gli Organismi centrali responsabili dell'attuazione del PNRR (ma la critica potrebbe essere estesa anche ai Programmi Nazionali (PN) finanziati con i fondi Fesi e che valgono, per le regioni del Mezzogiorno ben il 32% del totale della dotazione loro assegnata a livello Europeo) e le Autorità regionali (che invece stanno predisponendo i PR-Fesr), che genera un clima



I progetti FESR 2014-2020 e il coinvolgimento dei comuni come beneficiari

di Giorgia Marinuzzi e Walter Tortorella*

Secondo il quadro aggiornato al 31 agosto 2021, per il ciclo di programmazione 2014-2020, si contano complessivamente 117.452 progetti Fesr, per un totale di oltre 32,4 miliardi di euro di costi rendicontabili. I dati OpenCoesione (Figura 1) mostrano come siano gli operatori privati e le imprese, con circa il 65% degli interventi a titolarità, i primi beneficiari Fesr, seguiti a grande distanza da scuole, università ed istituti di ricerca pubblici (20,2%). Considerando il valore complessivo del costo rendicontabile a valere sulle risorse Fesr 2014-2020, si rileva come dopo gli operatori privati (47%) la percentuale più rilevante sia quella dei comuni che, pur essendo titolari soltanto dell'11,2% dei progetti (sono 13.187 in valore assoluto), gestiscono risorse per un valore complessivamente superiore a 5 miliardi di euro, pari al 15,6% del costo totale. I comuni sono dunque i primi soggetti pubblici per risorse tra i beneficiari del Fesr 14-20, seguiti dalle amministrazioni regionali.

L'importo medio degli interventi a regia comunale è di circa

interventi con scuole, università ed istituti di ricerca nel ruolo di beneficiari, che sono numerosissimi ma spesso di importo molto piccolo (in media il valore è di circa 67 mila euro) e, dall'altra, i grandi progetti ministeriali che raggiungono un valore medio di oltre 7,6 milioni di euro. Dei progetti Fesr che vedono i comuni come beneficiari il 54% è riferibile a Programmi Operativi Nazionali, per un totale di oltre 963 milioni di euro, mentre il restante 46% dei progetti appartiene a Programmi Operativi Regionali, con un importo complessivo di oltre 4 miliardi di euro. Tra i 7.151 progetti comunali inseriti in PON, oltre 6.500 sono afferenti al Programma "Per la Scuola-Competenze e Ambienti per l'apprendimento", con 274 milioni di euro di costi. A grande distanza i 451 progetti del PON "Città metropolitane" che con circa 556 milioni di euro hanno però un valore complessivo quasi doppio rispetto a quello del PON dedicato alla scuola. I progetti POR Fesr 2014-2020 con comuni beneficiari sono invece 6 mila e coinvolgono direttamente circa un terzo delle amministrazioni comunali italiane. Il tema d'intervento prevalente in termini di costi è quello ambientale, che assorbe quasi il 36% delle risorse, seguito dall'efficientamento energetico (19% delle risorse totali), dall'attrazione culturale, naturale e turistica (12%) e dai trasporti e infrastrutture a rete (12%). La stragrande maggioranza dei progetti attuati dai comuni nell'ambito dei Programmi Operativi Regionali

FESR ha una taglia finanziaria piccola: il 90,6% di questi non supera il milione e mezzo di euro e oltre 2.000 progetti non

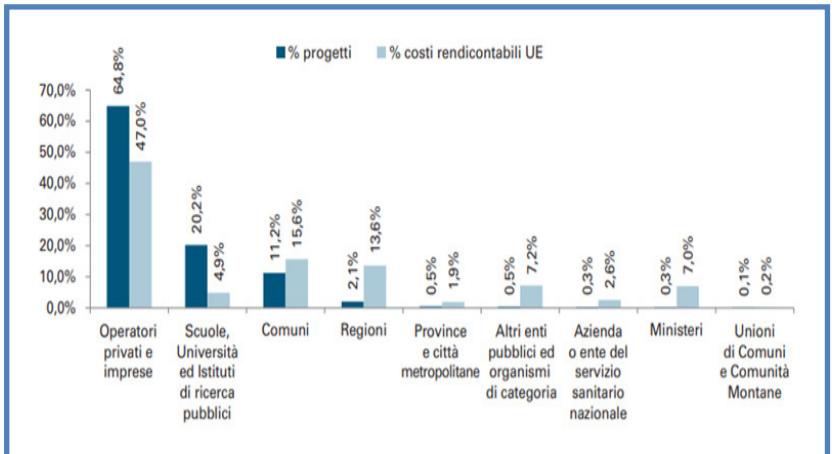


Figura 1 - Percentuale di progetti e di costi rendicontabili FESR 2014-2020, per tipologia di soggetto beneficiario

raggiungono i 150 mila euro di costo ammesso. Al contrario, sono appena 12 i progetti di taglia unitaria superiore ai 10 milioni di euro, di cui solo 3 oltre i 50 milioni di euro.

Riferendosi, infine, alla classe di ampiezza demografica dei comuni beneficiari si osserva come (Tabella 1), probabilmente in ragione della maggiore strutturazione amministrativa, l'incidenza percentuale di comuni attuatori aumenti al crescere della loro popolosità, passando dal 23,6% degli enti sotto i 2.000 abitanti all'82,4% dei comuni tra i 60 mila e i 250 mila cittadini. Tra i 12 comuni più popolosi la percentuale scende leggermente a quota 75%. Altrettanto rapidamente crescono i dati relativi alla dimensione finanziaria dei progetti, passando da una media di circa 414 mila euro per i piccolissimi comuni, agli oltre 6,6 milioni di euro di media per i circa 70 progetti attuati da grandi città sopra i 250 mila abitanti. Guardando invece al numero medio di progetti attuati per ciascun comune beneficiario, si vede come si passi dagli 1,5 interventi dei piccoli comuni, agli 8 progetti delle grandi città. ■

*Dipartimento Studi Economia Territoriale IFEL

Tabella 1 - I progetti POR FESR 2014-2020 con comuni beneficiari, per classe di ampiezza demografica

385 mila euro, contro la media Fesr in Italia di 276 mila euro. Da questo dato si discostano in modo significativo, da una parte, gli

ed impoverito gli organici. Si

spiega, infine, con procedure e processi eccessivamente complessi rispetto a tanti altri paesi europei. Ed è evidentemente una questione non limitata alla sola gestione della politica di coesione – non è un caso che sia un elemento centrale anche del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Tra la coda della programmazione 2014-2020, le risorse aggiuntive di REACT-EU, le ingenti risorse del PNRR, e la partenza della nuova programmazione 2021-2027, l'amministrazione pubblica italiana nel suo complesso dovrà

pronti per la fine di quest'anno. È in questa direzione, che la Commissione ha mobilitato un supporto tecnico alle amministrazioni regionali del Mezzogiorno per costruire questi Piani in tempi rapidi.

Secondo, abbiamo indicato la disponibilità del Fondo Europeo per lo Sviluppo Regionale a coprire i costi del nuovo personale necessario per rafforzare gli organici delle amministrazioni pubbliche, nazionali, regionali e locali. Con alcune, importanti condizioni. Primo, i profili devono corrispondere a delle missioni strategiche legate ai grandi ambiti di intervento della politica, ed in particolare a quelli dove si è registrata difficoltà di programmazione ed attuazione: energia, ambiente, clima, rifiuti, innovazione. E quindi ad esempio giuristi ed economisti ambientali, project manager, ingegneri, specialisti in contabilità verde, statistici. Poi, una volta venuta meno la copertura dei fondi europei, queste persone devono essere integrate nelle piane organiche delle amministrazioni di riferimento. Infine, queste nuove competenze vanno allocate là dove ce n'è più bisogno: a disposizione dei comuni, a rafforzare le centrali di committenza, ad animare i processi partecipativi, e a valutare e monitorare gli interventi.

Infine, è necessario mettere in coerenza l'insieme delle azioni: quelle che saranno organizzate nel nuovo programma nazionale "Capacità per la Coesione" che metterà a disposizione 1,2 miliardi di euro; quelle previste nei diversi programmi regionali e nazionali a titolo dell'assistenza tecnica, e dei nuovi dispositivi previsti dai nuovi regolamenti, e quelle previste nel PNRR. Questo richiederà un dialogo serrato in tempi rapidissimi tra le diverse autorità competenti, dialogo senza il quale sarà estremamente difficile per la Commissione valutare correttamente la credibilità delle azioni proposte. ■

*Direttore Generale aggiunto - DG-Regio

Capacità amministrativa e politica di coesione: una sfida gigantesca

Tra la fine della programmazione 2014-20, le risorse di REACT-EU, del PNRR e la partenza della nuova programmazione 2021-27, la PA italiana - nel suo complesso - dovrà moltiplicare per quattro la sua capacità di spesa media per i prossimi anni



di Nicola De Michelis*

La questione della capacità dell'amministrazione pubblica italiana a gestire le risorse della politica di coesione europea è antica. Rimanda ai ritardi strutturali di molti programmi che concentrano negli ultimi anni la spesa in una corsa frenetica per non perdere risorse. È richiamata ripetutamente nelle raccomandazioni che il Consiglio Europeo invia all'Italia nel quadro del semestre europeo. È stata oggetto di un lungo negoziato all'inizio del periodo di programmazione 2014-2020 che ha visto nascere i piani di rafforzamento amministrativo (PRA). Si legge nelle classifiche di spesa dei paesi europei, dove l'Italia si ritrova spesso agli ultimi posti. Si riflette in un'amministrazione schiacciata sul rispetto formale delle regole e poco attenta ai risultati. Si riflette anche nella pratica dell'esternalizzazione che ha portato all'impoverimento dell'amministrazione, alla perdita di competenze, ed alla creazione di strutture parallele. Si spiega in buona parte con il prolungato blocco del turnover che negli ultimi due decenni ha invecchiato l'amministrazione

moltiplicare per quattro la sua capacità di spesa media per i prossimi anni. Una sfida gigantesca.

È per questo che la questione di come rafforzare la capacità delle amministrazioni titolari dei programmi europei è, per molti versi, la questione centrale dei negoziati in corso sull'Accordo di Partenariato 2021-2027 e sui programmi che ne derivano.

I servizi della Commissione hanno dato indicazioni chiare su quali debbano essere gli elementi di una risposta credibile, concreta, e puntuale per il rafforzamento dell'amministrazione pubblica e della gestione delle risorse europee: sul fronte dei processi, e sul fronte della quantità e qualità delle persone che vi lavorano.

Primo, l'esperienza dei PRA ha avuto luci ed ombre, ma è chiaro che quello è il modello da seguire. La Commissione, quindi, attende la preparazione dei nuovi Piani di Rigenerazione Amministrativa (PRigA), che dovranno essere brevi, con obiettivi precisi e misurabili, un cronoprogramma chiaro, ed un monitoraggio serrato. E dovranno essere

Il Programma Nazionale Cultura 2021-2027: volano di sviluppo economico per le regioni del Sud

Il PN-Cult destinato alle sette regioni del Mezzogiorno agirà in complementarietà con i rispettivi Programmi Regionali e col Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza come strumento innovativo di inclusione e innovazione sociale



Un patrimonio culturale diffuso, che attraversa l'intera Penisola da Nord a Sud, rappresenta un grande asset nazionale, che unifica le potenzialità di territori pur molto diversi se misurati rispetto ad altri parametri. Ma, spesso, proprio questi ultimi parametri rendono arduo sfruttare al meglio le potenzialità di alcuni territori e per questo è stato predisposto un Programma Nazionale Cultura (PN-Cult) destinato alle sette regioni del Mezzogiorno, che agirà in complementarietà con i rispettivi Programmi Regionali (PR), nonché con il PNRR. Alla base del nuovo programma, infatti, c'è l'esigenza di integrazione e complementarietà con gli altri strumenti: un tema complesso che richiede attenzione anche rispetto ai PR e che, necessariamente, dovrà essere affrontato in fase attuativa. Ad oggi sappiamo che il PN si rivolgerà, in particolare, ai luoghi di cultura appartenenti al patrimonio statale localizzato nelle regioni del Mezzogiorno e a grandi linee sono state anche individuate le demarcazioni di intervento rispetto al PNRR (a titolo esemplificativo in tema di efficientamento energetico, il PN si rivolge a biblioteche e archivi statali, mentre il PNRR prevede interventi a favore di musei, teatri e cinema).

Seguendo recenti approcci della Commissione, agire sul patrimonio culturale implica la contemporanea possibilità di innescare sviluppo economico, ma anche promuovere la coesione territoriale intesa come fattore di inclusione e, quindi, di sostenibilità sociale.

Muovendosi in questo contesto, le sfide più rilevanti da affrontare sono:

- la solidità dei settori culturali e creativi;
- la capacità di preservare il patrimonio per le generazioni future;
- i livelli di accesso e di fruizione del patrimonio;
- il grado di partecipazione culturale delle comunità.

All'interno dei PR, la cultura dovrà assumere il ruolo di elemento trasversale da promuovere nell'ambito dei diversi obiettivi di policy (OP). A questo fine, la solidità dei settori culturali e creativi nell'ambito dell'OP 1 si traduce nella promozione di azioni volte alla digitalizzazione

del patrimonio culturale e di azioni tese ad accrescere la competitività delle imprese culturali, creative e turistiche. La capacità di preservare il patrimonio per le generazioni future sarà garantita nell'ambito dell'OP2, attraverso interventi dedicati alla protezione dai rischi e al recupero del patrimonio naturale e culturale. Mentre i livelli di accesso e di fruizione del patrimonio e il grado di partecipazione culturale delle comunità saranno finanziati nell'ambito dell'OP4 attraverso azioni tese a valorizzare il ruolo della cultura e del turismo nello sviluppo economico, per l'inclusione e l'innovazione sociale. Anche gli interventi promossi dalle Strategie Territoriali nell'ambito dell'OP5

potranno contribuire a rafforzare, attraverso la valorizzazione e la promozione del patrimonio culturale, i valori identitari rispetto cui le comunità si riconoscono. Parimenti, PN-Cult si pone l'obiettivo di rafforzare il sistema culturale, sfruttando approcci e azioni innovative. Il PN-Cult non sosterrà finalità turistiche, agendo esclusivamente con l'obiettivo di aumentare la partecipazione culturale dei cittadini, muovendosi di fatto nella prospettiva che riconosce ai beni culturali non solo delle finalità promozionali ed economiche, ma che lo identifica quale elemento funzionale agli obiettivi della inclusione e dell'innovazione sociale in quanto specchio di un'azione che muove dal basso a partire dalle comunità che si riconoscono in quel patrimonio.

Il Programma agirà per fare fronte a 3 sfide caratterizzanti: valorizzare il potenziale della cultura per la costruzione di economie creative e sostenibili (OP1); far emergere il potenziale del settore culturale per la transizione verde e il Green Deal europeo (OP2); massimizzare il contributo del settore culturale alla riduzione delle crescenti diseguaglianze sociali e dei divari territoriali (OP4).

La dotazione finanziaria di circa 650mln/€, nel dettaglio, è in complementarietà con quanto sarà possibile finanziare nel PR, interverrà:

- nell'ambito dell'OP1 (202mln/€) si finanzierà la realizzazione di strumenti e servizi innovativi a beneficio di cittadini e operatori (progetto sperimentale di biglietterie elettroniche), favorendo la creazione di un ambiente digitale a supporto dell'attività delle imprese (sviluppo di progetti, prodotti e iniziative di carattere innovativo).
- nell'ambito dell'OP2 (252mln/€) si sosterranno interventi di:

o prevenzione e di messa in sicurezza dal rischio sismico dei luoghi della cultura;

o prevenzione della perdita di beni del patrimonio culturale coinvolti in eventi calamitosi e per la gestione sostenibile dei processi di recupero del patrimonio edilizio storico;

o efficientamento energetico di edifici sedi di luoghi della cultura sia sotto il profilo strutturale che impiantistico;

o riqualificazione energetica di complessi

monumentali di particolare rilevanza storico-artistica (cantieri piloti).

- Nell'ambito dell'OP4 (dotazione 177mln/€) si sosterranno interventi per:

o ampliare e migliorare l'accesso alla cultura a beneficio di gruppi sociali svantaggiati e garantire inclusione sociale attraverso la pratica e la partecipazione culturale;

o rafforzare la coesione e l'inclusione sociale, potenziando la domanda culturale con un'attenzione specifica all'ampliamento verso le fasce deboli e più vulnerabili della popolazione. Le principali istituzioni culturali potranno svolgere funzioni diversificate e rappresentare poli di inclusione, partecipazione e produzione culturale, di diffusione e trasferimento dell'innovazione alimentata dalla cultura e dalla creatività, attraverso processi di coinvolgimento diretto di tutte le componenti delle comunità locali;

o rivitalizzare e rifunzionalizzare i luoghi della cultura e i servizi culturali attraverso la promozione di progetti di welfare culturale, di educazione culturale e artistica (rivolta alle scuole dell'infanzia e primarie), di reinserimento dei detenuti;

o promuovere la creatività contemporanea, la partecipazione culturale e valorizzare le risorse dei territori. In quest'ambito si finanzieranno progetti innovativi caratterizzati da uno spiccato carattere locale e dal coinvolgimento diretto delle comunità (es. laboratori urbani per la costruzione di comunità creative, processi partecipati di valorizzazione delle opere provenienti da depositi di grandi Musei e restituite ai territori di provenienza).

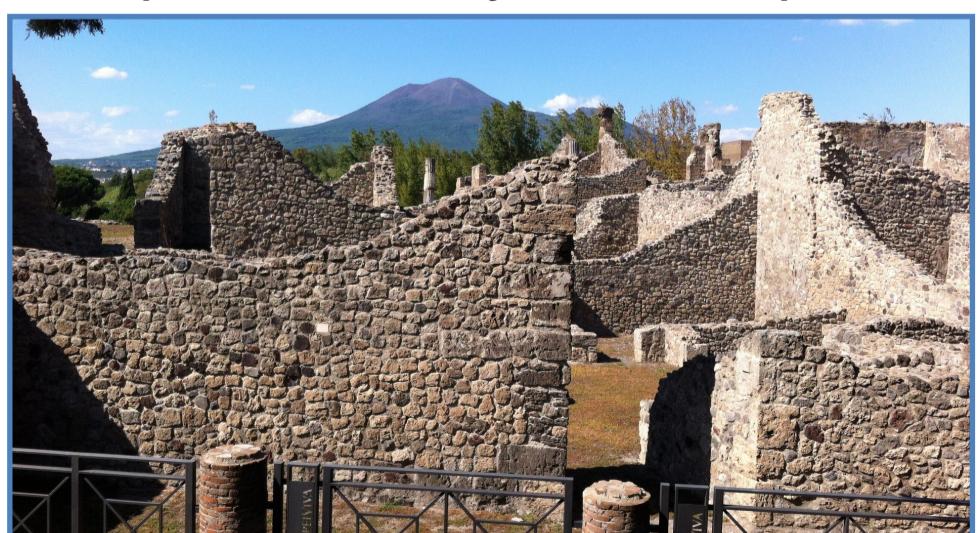
Le conseguenze della pandemia hanno riproposto con forza il ruolo della cultura e del patrimonio culturale nella dimensione di uno sviluppo sostenibile e di lungo



periodo. La Commissione - che si era mostrata poco incline a ricomprendere il settore culturale nella nuova Politica di Coesione - ha scelto di reinserirlo ridefinendone i contorni rimarcando la necessità di coniugare il finanziamento alla cultura con il sostegno alle imprese del settore, il contributo alla transizione verde, nonché quale strumento di inclusione e innovazione sociale.

È questa la vera sfida che ci troveremo ad affrontare - a tutti i livelli e con i diversi strumenti - reinventare un settore per dargli nuova linfa e futuro: i luoghi oggetto di intervento dovranno potenziare la propensione a svolgere, accanto alle loro tradizionali funzioni, un nuovo ruolo che li caratterizza come veri luoghi civici, più connessi con la cittadinanza e in grado di promuovere, al fianco delle istituzioni territoriali e locali, vere politiche di integrazione e inclusione sociale. L'obiettivo sarà quello di ampliare gli orizzonti e guardare alla cultura con occhi nuovi in grado di esaltarne le potenzialità di sempre attraverso un nuovo modo di agire.

M.L.E. e R.S.



“Resto al Sud” in aiuto di startup e imprenditoria del Mezzogiorno

Se i fondi non mancano è essenziale attivare network virtuosi per promuovere qualità e innovazione. Ad oggi: 33mila le domande inoltrate

di Roberta Mazzeo

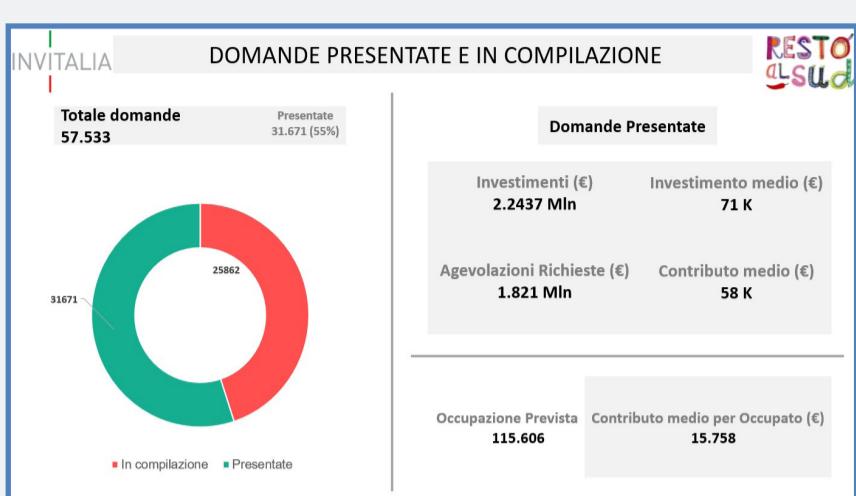
Un miliardo e 250 milioni di euro i fondi messi in campo dal Mise e gestiti da Invitalia, per una delle più grandi misure a livello europeo per supportare lo sviluppo imprenditoriale dei territori meridionali e non solo. Si tratta di “Resto al Sud”, l'incentivo che sostiene la nascita di startup e lo sviluppo di attività imprenditoriali e liberi professionali in Abruzzo, Basilicata, Calabria, Campania, Molise, Puglia, Sardegna, Sicilia oltre che nelle aree del cratere sismico del Centro Italia (Lazio, Marche e Umbria) e che include anche isole minori marine, lagunari e lacustri del Centro Nord.

Dalle sue origini nel 2017, questa misura gestita da Invitalia ha raccolto ad oggi oltre 33mila domande di contributi per la nascita di nuove imprese o il consolidamento di realtà esistenti per un contributo medio richiesto di circa 60mila euro. Rivolto a chi ha un'età compresa tra i 18 e i 55 anni ha allargato ora il campo di azione a cui si rivolge comprendendo un ampio raggio di settori includendo oggi anche le attività commerciali e di trasformazione agroalimentare. Quasi 12mila le iniziative già finanziate per un totale di 427.1 milioni di agevolazioni concesse che hanno creato quasi 41mila nuovi posti di lavoro. I costi finanziati coprono il 100% dei costi di avvio di nuove imprenditorialità o consolidamento di aziende esistenti, rimanendo esclusi dalle agevolazioni alcune voci come l'Iva o il costo del personale e di consulenza.

Si va dalle attività più tradizionali, come ristoranti, strutture alberghiere e ricettive in genere, commerciali, al settore dei servizi alla persona come parrucchieri o centri estetici, ad attività manifatturiere del legno, ceramica o dei metalli fino ad arrivare ad attività innovative e tecnologiche. Una procedura di valutazione delle domande che sta procedendo in tempi abbastanza rapidi e che, grazie agli accordi stretti con il sistema bancario, vede tempi di ottenimento delle delibere di finanziamento chiudersi nel giro di 6 mesi. L'obiettivo principale di questo strumento agevolativo è contrastare la disoccupazione giovanile e la decrescita demografica soprattutto nei territori più colpiti da queste criticità, allargandone la base imprenditoriale e riducendo così divari e diseguaglianze sociali per colmare

un divario esistente in molte aree del meridione. E chiamati ad avere un ruolo cruciale nel supportare l'utilizzo di questi incentivi sono soggetti attivi sui territori che si pongono analoghe finalità. Terzo settore, in primo luogo, accanto ad Università ed enti locali sono i partner che si sono affiancati nel dare supporto nel rilancio di “Resto al Sud”. Attualmente sono circa 250 le strutture accreditate che si sono rese disponibili a far parte della rete di Invitalia, di cui 88 in Campania (di questi una trentina sono comuni), per concorrere alla diffusione e al supporto della misura sui propri territori o che

hanno messo a disposizione servizi gratuiti di consulenza per affiancare le nuove iniziative che hanno bisogno di supporto soprattutto nella fase iniziale di avvio e di progettazione. Collaborazione e interazione con diversi partner indispensabile per far in modo di incrementare la qualità dei progetti presentati e agganciare le attività più tradizionali a tecnologie più innovative. Ad oggi, infatti, solo il 20% delle domande riguardano attività con contenuti innovativi. Indispensabile per sostenere lo sviluppo di nuova imprenditorialità tra i giovani è soprattutto la formazione, specie in quei territori dove si concentra la disoccupazione. Ad affiancarsi ad Invitalia, proprio con l'obiettivo di sviluppare una progettualità più qualificata sono Università come quella di Bologna e il Politecnico di Torino e Innovation hub come Entopan o O12 Factory di Caserta. Alcuni comuni hanno messo a disposizione anche piccoli finanziamenti per sostenere i costi di consulenza e, di fronte alla carenza di personale e di competenze in pianta organica, per attivare figure professionali che siano di supporto hanno stretto accordi con giovani professionisti dei propri territori. Diversi Comuni hanno avviato spazi di coworking insieme ad associazioni con persone dedicate all'accompagnamento sostenendo in questo modo l'imprenditorialità locale, soprattutto verso soggetti più bisognosi di aiuto, ed in ciò un ruolo importante è quello delle fondazioni.



La Fondazione *Con il Sud* accanto ad una rete di associazioni, Ong e Comuni sono impegnate soprattutto nelle zone con maggiori disagi sociali e lavorano per sostenere l'autoimprenditorialità tra i giovani in particolare quelli che fanno più fatica ad inserirsi nel mondo del lavoro. Il Terzo settore ha infatti un ruolo importante nell'abbassare le barriere all'accesso. Un esempio è quello della Fondazione di *Comunità San Gennaro* a Napoli che lavora con le catacombe di San Gennaro gestite dalla Cooperativa sociale “La Paranza” oppure quello della Fondazione di *Comunità di Messina* oltre a diversi comuni come nel beneventano che, sebbene non accreditati, da molto tempo lavorano con grande intensità. È attraverso network come questi che sono stati presentati un buon numero di progetti con sportelli attivi come quello ospitato all'interno di un bene confiscato alla mafia della comunità “Villa Fernandes” a Portici che insieme alla Cooperativa sociale *Seme di Pace* promuove nuove progettualità per sviluppare il territorio e creare nuove opportunità di lavoro assieme ad associazioni, fondazioni, parrocchie e al comune stesso. È quindi auspicabile rendere i comuni parte attiva, capaci di attrarre energie e competenze locali e dei propri concittadini, per accompagnare e sostenere lo sviluppo locale.

continua sul sito www.poliorama.it

Durante, Invitalia: "Occorre un fondo dedicato per affiancare gli Enti Locali"



Vincenzo Durante, responsabile Area Occupazione Invitalia segue dalla prima

possono candidarsi ad erogare servizi gratuiti di orientamento e di accompagnamento alla progettazione a beneficio delle imprese che intendono fruire dell'incentivo, contribuendo così alla sua diffusione e ad una più efficace attuazione del regime di aiuto. Il network dei soggetti partner della misura è stato esteso anche agli acceleratori d'impresa e agli Innovation hub, per qualificare ulteriormente la progettualità intercettata e diventare più performanti nel conseguimento degli obiettivi dello strumento agevolativo: contrastare la decrescita demografica e la disoccupazione nei territori d'intervento, allargandone la base imprenditoriale e riducendo così divari e diseguaglianze. **Quale è la procedura per l'accreditamento che seguono i Comuni**

e come si sostanzia in concreto il supporto allo sviluppo dell'imprenditoria locale? «Il disciplinare per l'accreditamento predisposto da Invitalia è estremamente semplice; di conseguenza, sono tanti i Comuni che hanno deciso di diventare partner della misura, concorrendo alla sua attuazione su tre versanti. Innanzitutto, facilitando la diffusione delle informazioni in merito alle opportunità offerte da RaS, soprattutto in quei territori più periferici, all'interno dei quali la misura - che da quando è partita nel 2018 ha già visto 33.500 progetti presentati - è meno nota, per cui diventa particolarmente utile che gli enti accreditati svolgano attività di animazione territoriale, di organizzazione di convegni e workshop, anche in collaborazione con Invitalia. In secondo luogo, aprendo degli sportelli gestiti da personale qualificato e in grado di erogare servizi gratuiti di affiancamento consulenziale nella fase di messa a punto dei progetti, abbassando così le barriere all'accesso all'incentivo. Infine, e come hanno fatto alcuni Comuni particolarmente attivi e "illuminati", mettendo a disposizione un grant aggiuntivo al finanziamento pubblico, peraltro di modesta entità, visto che la misura copre il 100% dei costi di startup delle iniziative agevolate (ad oggi quasi 12mila), con la sola eccezione delle spese per il personale e di consulenza».

250 sono gli enti del Centro Sud ad oggi accreditati presso Invitalia che forniscono assistenza ai potenziali imprenditori. Quali sono le modalità con cui operano? «Gli enti accreditati, anche attivando collaborazioni - e sostenendone il costo - con giovani commercialisti operanti nei loro territori, facilitano la messa a punto dei progetti d'impresa “Resto al Sud”, che spaziano dalle attività più tradizionali, come ad esempio ristoranti e strutture ricettive, laboratori manifatturieri e attività commerciali, a quelle più innovative, come ad esempio quelle legate alle tecnologie ed alle applicazioni digitali. Occorre soprattutto affiancare quei soggetti che hanno più difficoltà nella predisposizione del

loro business plan, come ad esempio i giovani disoccupati. Per questa ragione, abbiamo sottoscritto uno specifico accordo con la Fondazione con il Sud e, per il suo tramite, con tutti quegli enti di Terzo Settore che, in alcune aree particolarmente disagiate del Paese, sono da tempo impegnati in azioni volte ad accompagnare percorsi autoimprenditoriali, anche e soprattutto delle fasce deboli della popolazione».

Come è possibile avviare un circuito virtuoso che veda il contributo concreto dei Comuni a supporto dello sviluppo imprenditoriale e dunque socio-economico dei territori? «Per consentire ai Comuni, e alle altre tipologie di enti accreditati, di diventare ancor più presenti ed efficaci nella loro azione di affiancamento della misura RaS e dei suoi beneficiari, sarebbe necessario stanziare delle risorse dedicate, attraverso l'istituzione di un fondo che vada a cofinanziare i servizi di accompagnamento offerti dagli enti più performanti, quindi non in una logica di rimborso spese “in automatico”, ma adottando meccanismi di “payment by results”. A tale scopo, basterebbe riallocare una piccola quota - anche 15/20 milioni di euro - del 1 miliardo e 250 milioni di euro già assegnati alla misura agevolativa, mettendola a disposizione degli enti più virtuosi e maggiormente in grado di selezionare/qualificare le domande e le progettualità provenienti dai diversi territori e, in particolare e come già sottolineato, da quelli più disagiati. Gli Enti Locali, quasi sempre, non hanno al loro interno le competenze necessarie per erogare questo genere di servizi, né sono nella condizione (per ragioni ascrivibili al blocco delle assunzioni o ai vincoli di bilancio) di integrarle nella loro pianta organica. Un fondo come quello sopra prospettato consentirebbe ai Comuni di poter attivare delle partnership con centri di competenza locali (dalle fondazioni di comunità agli studi consulenziali), a tutto vantaggio della crescita imprenditoriale e occupazionale del proprio territorio». R.M.

Un ponte tra Firenze, l'Europa e l'Ucraina

Da Milano a Roma, da Parigi a Napoli, da Rotterdam a Varsavia, il network delle medie e grandi città europee di Eurocities lancia, da Piazza Santa Croce, un messaggio di pace e speranza: "cities stand with Ukraine"

di Dario Nardella*

Firenze non si volta dall'altra parte, mai. La situazione in Ucraina non può lasciarci indifferenti. Tre mesi di guerra ci hanno lasciato attoniti e sgomenti. Le immagini che arrivano quotidianamente dalle città ucraine sono atroci e ci interrogano: come possiamo fermare questa barbarie? Le città non hanno eserciti, non hanno armi, non siedono ai tavoli dei negoziati. Ma non possono tacere, non devono mancare di far sentire forte la propria voce.

A marzo scorso abbiamo organizzato una grande manifestazione per la pace: piazza Santa Croce era gremita di persone che avevano una sola parola nel cuore, la parola pace. Ma idealmente eravamo milioni: la manifestazione, infatti era stata ideata in seno a Eurocities, il più grande network delle medie e grandi città europee che rappresenta oltre 130 milioni di persone e di cui sono presidente. In Italia hanno subito sposato l'idea i capoluoghi più grandi, da Milano a Roma, da Torino a Napoli, da Palermo a Bologna, mentre all'estero hanno detto di sì Parigi, Marsiglia, Nizza, Rotterdam, Braga, Cluj-Napoca, Brașov. La manifestazione è a poco a poco cresciuta: Zagabria, Barcellona, Tuzla, Atene, Varsavia, Tallin, Riga, Dresda: oltre 150 città europee si sono ritrovate sabato 12 marzo con un'unica parola d'ordine "cities stand with Ukraine". Il messaggio politico è stato senza dubbio forte. Santa Croce a livello italiano ha unito le forze europeiste, democratiche e riformiste del Paese, senza ambiguità, senza nessuna equidistanza tra un Governo aggressore e un popolo aggredito. Un'unità che ha caratterizzato anche il fronte sindacale, un fatto non scontato e di grande rilevanza politica e sociale.

Quella piazza ci ha chiesto cose importanti. La diplomazia è l'unica vera strada maestra da seguire e l'Europa farà la sua parte senza sconti. La nostra manifestazione è stata un'iniziativa europea per reclamare subito la pace. È stato un mosaico di piazze colorate dei colori della pace e della bandiera ucraina, gravate dal pensiero costante dei bombardamenti, unite contro l'invasione russa e per la pace. Si è trattato di un'iniziativa davvero inedita, un segno però inequivocabile che l'Europa può e deve parlare con una sola voce. In questi giorni di guerra è apparso chiaro come il vecchio continente abbia, tra i propri *vulnus*, anche quello della politica estera. La

manifestazione che avevamo in mente, lungi dall'essere la sua cura, voleva però dimostrare che l'Europa, quando e se vuole, può parlare tutta insieme. E per farlo è giusto cominciare a coinvolgere coloro che sono più vicini alle voci dei propri cittadini, ovvero i sindaci e le comunità locali.

Ho ancora ben impresse in mente le immagini di quel giorno. In piazza hanno risuonato 17 rintocchi delle campane della Basilica, tanti come erano i giorni di guerra allora. Dal palco ha parlato, in un collegamento video, il presidente dell'Ucraina Volodymyr Zelensky: ricordate il numero 79, ha detto, è il numero dei bambini uccisi finora nella guerra. Un numero tragicamente aumentato e in aumento, giorno dopo giorno. Se non verrà fatto nulla per fermare la Russia, ha ammonito Zelensky, la guerra arriverà in altri stati europei. Da Santa Croce ha lanciato messaggi anche la presidente del Parlamento europeo Roberta Metsola, che ha detto: "Siamo al fianco degli uomini e donne che combattono contro questa invasione ingiustificata. Condanniamo l'aggressione ed esprimiamo la nostra solidarietà a chi soffre". A prendere la parola anche il sindaco di Kiev Vitalij Klyčko, con un messaggio inviato alla piazza: "ognuno di voi ha una foto dei vostri cari sul telefono. Noi non ce ne rendiamo conto ma sappiamo che queste foto non sono le ultime di queste persone, perché siamo convinti che vedremo di nuovo le



persone da noi amate, vedremo come crescono i nostri bambini".

Kiev è gemellata con Firenze dal 1967, un'amicizia lunga oltre 50 anni che ha sfidato anche la guerra fredda. Un sindaco cattolico, quale era Piero Bargellini all'epoca, arrivò fino in Urss a reclamare un accordo con una città che considerava vicina e affine. Una missione quasi inimmaginabile. Un messaggio potente, un legame tra città che resiste ancora oggi e che ci porta a riflettere ancora di più sulla forza che le comunità locali possono avere.

Le città non sono solo facili bersagli delle armi nemiche, ma hanno capacità e volontà per contare davvero. Con il sindaco di Kiev il contatto è costante. Klyčko ha anche partecipato in collegamento a una seduta del consiglio comunale di Firenze. Gli ho ribadito che la città non farà mai mancare il supporto al popolo ucraino e alla città di Kiev alla quale ci sentiamo

Accoglienza dei profughi ucraini, Sindaci in prima linea

segue dalla prima

Lo SPRAR fu istituito con la legge 189 del 2002, anche se in realtà una rete di accoglienza decentrata, che coinvolgeva comuni e organizzazioni del terzo settore, era già attiva dal 1999. Si trattava quindi di una pratica dal basso, che poi è stata istituzionalizzata diventando un sistema nazionale. Il sistema era coordinato dal Ministero dell'Interno in collaborazione con ANCI, l'Associazione Nazionale dei Comuni Italiani. Quel sistema è confluito nel SAI, il Sistema di accoglienza e integrazione costituito dalla rete degli enti locali che per la realizzazione di progetti di accoglienza integrata accedono, nei limiti delle risorse disponibili, al Fondo nazionale per le politiche e i servizi dell'asilo. A livello territoriale gli enti locali, con il prezioso supporto delle realtà del terzo settore, garantiscono interventi di accoglienza integrata che, oltre ad assicurare servizi di vitto e alloggio, prevedono in modo complementare anche misure di informazione, accompagnamento, assistenza e orientamento, attraverso la costruzione di percorsi individuali di inserimento socio-economico. Le caratteristiche principali del SAI sono: 1) il carattere pubblico delle risorse messe a disposizione, secondo una logica di governance multilivello; 2) la volontarietà degli enti locali nella partecipazione alla rete dei progetti di accoglienza; 3) il decentramento degli interventi di accoglienza integrata; 4) le sinergie avviate sul territorio con i cosiddetti enti gestori, soggetti del terzo settore che contribuiscono in maniera essenziale alla realizzazione degli interventi; 5) la promozione e lo sviluppo di reti locali, con il coinvolgimento di tutti gli attori e gli interlocutori privilegiati per la riuscita delle misure di accoglienza, protezione, integrazione. I progetti

territoriali del SAI, come si vede, sono quindi caratterizzati da un protagonismo attivo dei Comuni, siano essi grandi città o piccoli centri, aree metropolitane o cittadine di provincia. In una parola: senza i Comuni l'accoglienza sarebbe una parola vuota.

Il ruolo dei Sindaci. La proposta del Governo è stata: ogni profugo in fuga dalla guerra in Ucraina avrà diritto in Italia ad un contributo di 300 euro al mese per un massimo di tre mesi, mentre per ogni minore lo stanziamento sarà di 150 euro: un nucleo familiare di un adulto e due bambini riceverà dunque 600 euro. Alle associazioni del terzo settore, invece, andranno 33 euro al giorno per ogni profugo che verrà assistito e inserito nel sistema dell'accoglienza diffusa. Con la firma del Dpcm da parte del premier Mario Draghi e dell'ordinanza della Protezione Civile che fissa le modalità, il piano del governo dovrebbe garantire servizi, integrazione e assistenza agli ucraini ai quali l'Europa ha concesso per un anno la protezione temporanea. Al momento in cui scriviamo in Italia sono arrivati 118mila ucraini, dei quali 61mila sono donne e 39mila bambini, e per loro il sistema prevede due binari: l'accoglienza diffusa e il contributo di sostentamento, più un terzo che riguarda l'assistenza sanitaria. Basterà il contributo di 600 euro a nucleo familiare (una mamma e due bambini)? Tutto dipenderà da quanto durerà la guerra e dai numeri. Se la guerra finisce presto e i numeri resteranno questi, circa 2mila profughi in Campania, non c'è molto da preoccuparsi. Quello che abbiamo visto nei primi giorni di guerra lo abbiamo visto tutti. Napoli è stata al centro dell'arrivo dei profughi visto che 25.000 ucraini sono regolarmente residenti in città e altri 15.000 nella provincia: un totale di 40.000 ucraini che hanno accolto parenti e amici scappati dal Paese, anche senza passare da questure



e uffici comunali. Ma se la guerra dura ancora mesi e i numeri si moltiplicano per quattro o cinque? Non nascondiamoci, le famiglie possono accogliere per un periodo limitato poi l'accoglienza ricadrà sui Comuni. Con gli attuali contributi è difficile farcela e ci sarà il problema di tanti bambini da mandare a scuola, dei mediatori linguistici e dei fragili con disabilità di varia natura, fisica e psichica, da assistere. E infine c'è il tema dell'accoglienza dei minori stranieri non accompagnati. La responsabilità della loro accoglienza è diretta competenza del sindaco che se ne deve fare carico.

Coordinamento Prefetti-Sindaci-Regione. La prua va spostata in direzione dei Comuni. È una consapevolezza che manca ancora. È necessario mettere in atto procedure più snelle e rapide riuscendo a rendere davvero stretto il filo annodato tra prefetti e sindaci. Lo prevedeva già il Piano nazionale di accoglienza approvato nel luglio 2014 in Conferenza unificata. Già otto anni fa si immaginava una collaborazione stretta per condividere

più legati che mai. Gli ho assicurato che la città di Firenze e tutte le città europee spingeranno con tutte le proprie forze perché si acceleri l'ingresso dell'Ucraina nell'Unione Europea. Il suo intervento è stato molto commovente e molto forte. Lo sento spesso, siamo in contatto telefonico non solo per il gemellaggio ma perché Kiev è anche membro di Eurocities, come altre città ucraine. Onoreremo con tutta la forza possibile il gemellaggio con la capitale ucraina. Lo stiamo già facendo con molte iniziative e continueremo fino a quando la guerra non finirà e anche oltre, impegnandoci fin da ora nel dare ogni supporto alla ricostruzione della nostra città sorella Kiev e di altre città ucraine.

Intanto, sul fronte dell'accoglienza Firenze sta facendo molto. Grazie all'intervento della Misericordia e di ITA Airways abbiamo predisposto un aereo cargo che ha portato a Kiev, attraverso la base di smistamento di Leopoli, 12 tonnellate di beni di prima necessità. Lo stesso aereo ha portato in Toscana un'ottantina di donne e bambini, anche orfani. Grazie alla collaborazione dello Stato italiano e della prefettura, con il coordinamento della Regione, oggi nell'area metropolitana fiorentina contiamo oltre 1500 rifugiati. Di questi oltre un terzo sono minori.

Eurocities ha già stabilito un contatto con la commissaria Ue agli Affari interni Ylva Johansson, con la quale vogliamo condividere una piattaforma per garantire quanti più aiuti possibili ai rifugiati ucraini e supportare le città dei Paesi confinanti, in particolare Polonia e Romania, per assorbire il peso impressionante dell'arrivo dei profughi: secondo le stime più aggiornate dell'Alto commissariato per i rifugiati dell'Onu sono più di 4,3 milioni le persone che sono fuggite dall'Ucraina, il 90% di questi sono donne e bambini. L'Europa non vedeva una tale ondata di profughi dalla Seconda Guerra Mondiale.

"I sindaci hanno un ruolo chiave affinché lo stato di diritto sia sempre garantito nella vita quotidiana dei cittadini. Condanniamo l'aggressione ed esprimiamo la nostra solidarietà a chi soffre. L'Europa comincia nelle sue città e nei suoi comuni". Lo ha detto la presidente Metsola a Santa Croce. Un messaggio che faccio proprio e che non mi stancherò di ripetere e di riportare in tutte le sedi. Dalle città si è alzato un grido forte contro la guerra. I Governi ne tengano conto. Eurocities ha dato prova di maturità e di essere in grado di intercettare i sentimenti dei propri cittadini. L'Europa deve e può trovare una via comune che parta proprio dalle piazze di quelle città.

*Sindaco di Firenze e Presidente di Eurocities

la fase delicata della distribuzione a livello locale delle persone in accoglienza, che sia al tempo stesso rispettosa del territorio provinciale e foriera di una buona integrazione e coesione sociale. È il momento di stringere. In Campania i tavoli prefettizi sono stati attivati: si tratta di farli diventare permanenti, uscendo dalle logiche emergenziali, coinvolgendo direttamente la struttura commissariale della Regione Campania ed evitando duplicità dei centri di comando. Non si tratta di fare fronte a un compito di breve durata, i tanti sindaci della Campania – straordinari nello slancio solidale di questi due mesi di guerra - lo sanno bene. Di fronte hanno compiti da far tremare i polsi. Devono introdurre attività per facilitare l'apprendimento dell'italiano e l'istruzione degli adulti, l'iscrizione a scuola dei minori in età dell'obbligo scolastico, avviare sportelli di informazione legale sulla procedura per il riconoscimento della protezione internazionale e sui diritti e doveri dei beneficiari in relazione al loro status. Con l'obiettivo finale di accompagnare ogni singolo ucraino arrivato in Campania lungo un percorso di (ri)conquista della propria autonomia, con progetti territoriali volti all'inserimento socio-economico delle persone. E ancora percorsi formativi e di riqualificazione professionale per promuovere l'inserimento lavorativo e misure per l'accesso alla casa. Di tutto questo deve parlare il tavolo che fa da regia all'accoglienza per essere all'altezza della sfida in campo. Le risorse? Utilizzare gli avanzi di bilancio (più della metà dei Comuni campani ne hanno a disposizione) per le spese extra dell'accoglienza, grazie a una deroga del Mef che chiede come è noto di utilizzare prioritariamente questi fondi per la salvaguardia degli equilibri di bilancio. Per i Comuni che non dispongono di avanzi il CdM deve appostare un fondo aggiuntivo da erogare entro maggio.

Contrasto alla povertà, basterà la fiducia nella ripresa (e nel PNRR)?

di Alessandro Coppola e Manuela Capezio

Non esiste una parola più cupa e triste del termine *povertà* perché appartiene all'esistenza e al destino delle persone. Aggiungiamo l'aggettivo *assoluta* per esprimere un concetto di gravità tale da apparire irreversibile.

Questo è. I dati parlano chiaro, inesorabilmente. Siamo di fronte ad un incremento stabile del tasso di povertà assoluta in Italia, cominciato con la crisi finanziaria del 2008: sono ormai quasi tre lustri che un consistente e stabile numero di famiglie non è in grado di acquistare un certo paniere di beni ritenuti essenziali. La capacità di acquisto di questi beni viene valutata in base alla spesa annua che si è andata ulteriormente comprimendo negli anni della pandemia ed ha prospettive assai incerte con una guerra alle porte dell'Europa. Non solo, si sono accresciute le disuguaglianze. La povertà aumenta al Sud, tra i minori e tra le famiglie più numerose e i nuclei di stranieri, mentre in media diminuisce al Nord.

Abbiamo situazioni di estrema criticità per le stime sulla spesa per consumi delle famiglie e sulla povertà assoluta in Italia nel 2021: l'incidenza sul totale degli individui è immutata rispetto al 2020 con quasi sei milioni di persone in condizione di indigenza – poco meno del 10% della popolazione totale – e quasi 2 milioni di famiglie. Nel Mezzogiorno siamo fino al 12 per cento di individui sotto la soglia di povertà rispetto all'8 per cento del Centro-Nord. Entrambi i dati peggiorano di circa un punto percentuale rispetto al 2020, i minori sotto la soglia sfiorano il 15 per cento. Gli effetti per gli anziani sono più mitigati così come quelli per le famiglie con un solo figlio o al massimo due. Ma gli scenari post-pandemici sono assai poco confortanti e si sono acute moltissimo le difficoltà, non poche e già particolarmente preoccupanti, in diversi ambiti dei servizi alla persona. In altre parole, tutto l'assetto del Welfare – che include il variegato insieme di prestazioni e servizi per bambini, anziani, disabili, infortunati, bisogni speciali – è sotto scacco e a rischio di implosione.

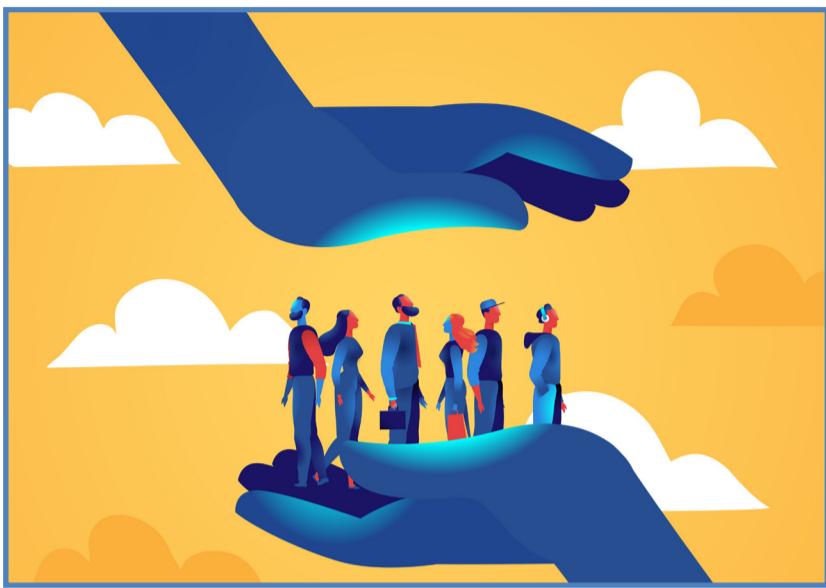
Sotto altro aspetto, lo scenario macroeconomico nel quale è maturata la costruzione del PNRR è stato radicalmente trasformato dalla situazione bellica in Ucraina e, dunque, sarebbe utile oltre che doveroso provvedere a modifiche e integrazioni capaci di interagire al meglio nel quadro attuale. Secondo le rilevazioni ISTAT sulla spesa sociale locale la spesa per abitante è pari a 124 € con oscillazioni impressionanti tra Bolzano che si assesta su 540€ e la Calabria ferma a 22€. Al Sud siamo a 58€ con la Campania a 56€: è chiaro che un cittadino meridionale riceve mediamente meno della metà dei servizi e delle prestazioni di un residente del Centro e del Nord.

Nel "32° Rapporto Italia" (febbraio 2020) Eurispes quantifica in 840 miliardi di € netti (in media, circa 46,7 miliardi di € all'anno) la fetta - in percentuale alla sua popolazione - non corrisposta al Sud, complessivamente, dal 2000 al 2017. Una specie di razza conclamata ai danni dei più deboli, una vera e propria "questione meridionale sociale", si sarebbe detto in altri tempi. Tant'è.

PNRR e le riforme per il Welfare. Troppo complesso per essere affrontato qui il tema dei LEP, introdotti dalla Legge n. 328/2000, che la Legge di Bilancio 2021, n. 178/2020 ha riportato all'attenzione degli addetti ai lavori ovvero l'insieme degli interventi garantiti, sotto forma di beni o servizi, secondo le caratteristiche fissate dalla pianificazione nazionale da realizzare in maniera omogenea sul territorio nazionale, in un Paese contraddistinto dal vuoto assoluto di servizi in certe aree e grande disomogeneità di trattamento pressoché ovunque.

Il diffondersi della pandemia a livello mondiale ha costretto tutti gli Stati europei ad una ridefinizione delle politiche pubbliche, richiedendo un sostanziale e repentino cambiamento di impostazione e di azione orientato verso politiche espansive sostenitrici di interventi di forte tutela pubblica.

In Italia, ciò si traduce nel ricorso, in tema di Welfare, ad uno strumento straordinario alla base di un cambiamento necessario: il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza se da un lato affronta gli effetti della pandemia, dall'altro prova a



fronteggiare e risanare alcuni nodi critici del nostro Paese.

Il PNRR, ormai in corso di attuazione, prevede che siano sviluppati interventi destinati al sociale nell'ambito di tre delle sei missioni che lo compongono e, in particolare: Missione 4 - Istruzione e ricerca, Missione 5 - Inclusione e coesione e Missione 6 - Salute.

Le riforme previste e i conseguenti interventi finanziati intendono riprendere il principio cardine della configurazione di Welfare europeo, quello del "social investment welfare state", teso a rispondere all'esigenza dei sistemi di welfare di adeguarsi a nuove forme di rischio a cui vanno incontro individui e famiglie.

In tal senso, si prevede un incremento degli asili nido (+270mila nuovi posti nido), il potenziamento dei servizi educativi dell'infanzia, un rafforzamento delle misure a supporto dello sviluppo delle capacità delle persone, politiche organiche di contrasto della non autosufficienza e di conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare.

Come previsto dalla struttura del documento del PNRR, propedeutica alla realizzazione degli interventi mirati è l'introduzione di opportune riforme.

Quelle di interesse sociale sono comprese all'interno della Missione 5 "Inclusione e coesione" e della "Missione 6 Salute", sono in sintesi tre e toccano grandi aree strategiche del settore sociale: le politiche familiari, la legge quadro per la disabilità e la riforma degli interventi per gli anziani non autosufficienti.

Il *Family Act* si propone come uno strumento organico di riforma delle politiche per la famiglia, contenente misure per il sostegno alle famiglie con figli, per la promozione della partecipazione al lavoro delle donne, per il sostegno ai giovani. Approvazione del disegno di legge, attualmente all'esame del Parlamento (A.C. n. 2561), recante Deleghe al Governo per il sostegno e la valorizzazione della famiglia.

La Legge quadro sulla disabilità prevede l'adozione di una disciplina organica sulla disabilità, volta a ridisegnare la tutela della disabilità nei diversi ambiti e, allo stesso tempo, a prevedere processi più efficienti di erogazione degli interventi e dei servizi.

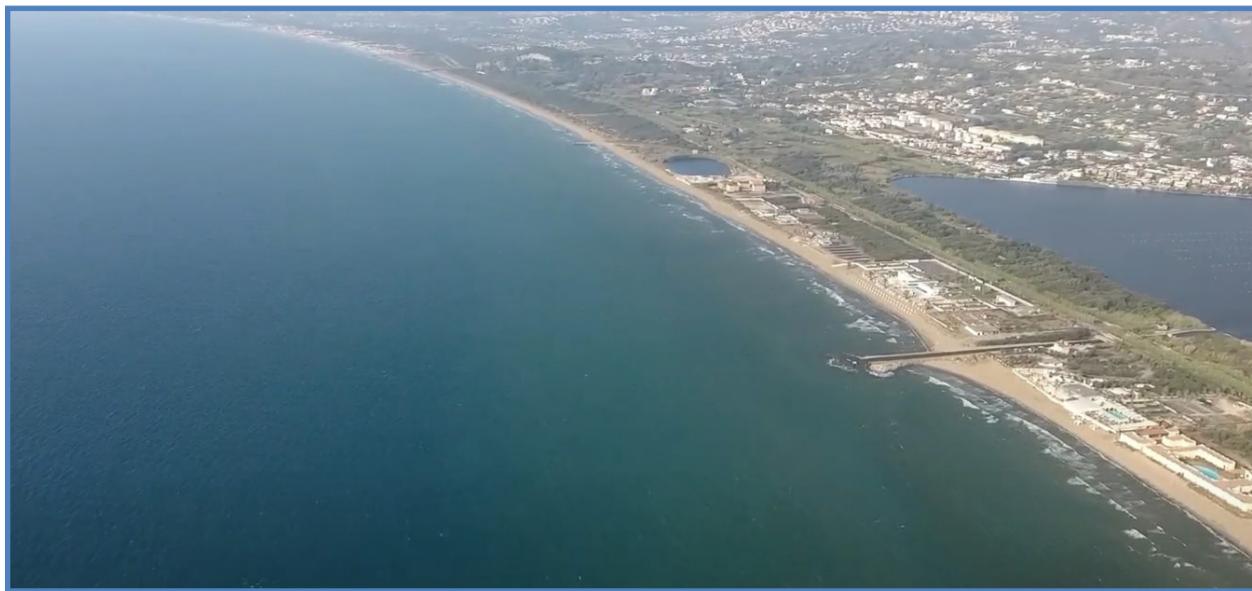
In particolare, favorisce il rafforzamento e la qualificazione dell'offerta dei servizi sociali da parte degli Ambiti territoriali, la semplificazione dell'accesso ai servizi sanitari e sociali, la revisione delle procedure per l'accertamento delle disabilità, la promozione dei progetti di vita indipendente e la promozione delle unità di valutazione multidimensionale sui territori.

La Riforma della non autosufficienza contempla le competenze sanitarie e sociali finalizzate all'introduzione di un sistema di interventi in favore degli anziani non autosufficienti basati sulla semplificazione dell'accesso ai servizi e sulla implementazione di un progetto individualizzato che individui e finanzi i sostegni necessari in maniera integrata, favorendo la permanenza a domicilio, nell'ottica della deistituzionalizzazione.

continua sul sito www.poliorama.it

Masterplan: il paesaggio tra realtà e rappresentazione

La storia e lo sviluppo di un agile e innovativo strumento di pianificazione e programmazione che può davvero costituire quella possibilità di recupero di paesaggi degradati e prefigurare occasioni di sviluppo



di Orlando Di Marino

“Ma non può meravigliare che, in un dato ambiente storico, quella stessa sociale genialità, che imprime nel paesaggio naturale forme regolari e precise, adeguate ai suoi fini produttivi, sia educata a dominare e a comporre le linee di un paesaggio pittorico in una coerente unità di forme: che decade e si disgrega, per contro, là dove le forze produttive della società stessa non bastano più ad improntar del proprio rigore le forme ben definite e coerenti di un paesaggio agrario”.

Le parole di Emilio Sereni possono contribuire a definire la cornice nella quale si sta muovendo la Regione Campania nel processo di definizione di un programma di intervento che riguarda estese e strategiche parti del proprio territorio, in una stretta e diretta relazione tra il paesaggio e la sua rappresentazione, tra la capacità di modificarlo a fini produttivi e al contempo rappresentarlo in un disegno organico.

Muoversi tra lo sviluppo e la tutela, tra il degrado e la capacità di prefigurare scenari in cui comporre le diverse e spesso contrastanti istanze territoriali: questa la base su cui si sono mosse in questi anni le strategie regionali per definire l'importante strumento di pianificazione che è il Piano Paesaggistico Regionale, nel quale trova spazio per l'applicazione sperimentale di alcuni e puntuali elementi programmati il *Masterplan*, un termine ampio non meno che vago, che nel farsi della sua azione progettuale e programmatica sta trovando una precipua e singolare definizione, fortemente ancorata alla realtà dei fatti, alla definizione di una strategia, alla individuazione dei tempi e delle risorse necessarie a realizzarla.

Il termine venne introdotto nel dibattito regionale da una delibera di Giunta del 2016 che intendeva ricorrere ad uno scenario di area vasta attraverso cui comporre le difficoltà e le occasioni di sviluppo della fascia costiera della Regione Campania, attraverso “strumenti di pianificazione integrata per ambiti rilevanti di territorio campano che necessitano di interventi di nuova infrastrutturazione, di riqualificazione e rifunzionalizzazione delle infrastrutture esistenti, di risanamento ambientale, di valorizzazione del patrimonio storico-artistico e naturale e che favoriscono la crescita dell’occupazione e della ricchezza”. La struttura del *Masterplan* ha visto mutare nel tempo la sua condizione, trasformandosi

in un vero e proprio strumento programmatico codificato, aggiungendo al termine stesso la dizione di *Programma Integrato di Valorizzazione* introdotto dal testo di modifica della Legge regionale del Governo del Territorio, approvato in Giunta regionale nell'ottobre del 2019 che all'articolo 20 lo definisce come “*lo strumento di area vasta di raccordo tra le previsioni della pianificazione paesaggistica, territoriale e urbanistica e la programmazione delle risorse economiche e finanziarie in modo da consentirne la loro territorializzazione sia in termini di dotazioni pubbliche, sia di attivazione di forme di partenariato pubblico-privato*”.

Una prima serie di tre *Masterplan* (vedi la scheda in basso), nascono in relazione alla Delibera del 2016 citata: il primo è stato quello relativo all'area Domitio-Flegrea (*di cui abbiamo parlato nel numero 2 del 13/11/2019 di Poliorama*), un'area complessa attraversata da gravi problematiche ambientali ma al contempo ricca di patrimonio culturale e ambientale e grandi possibilità di sviluppo. Il processo di costruzione di questo programma avviato nell'ottobre del 2017 ha conosciuto alcuni elementi caratterizzanti che stanno informando anche la nuova area di intervento attivata nell'ottobre del 2019, che è la parte di Litorale a sud di Salerno che va dalla città capoluogo fino al Comune di Castellabate.

L'intero processo di definizione del *Masterplan-PIV* è stato improntato ad un approccio aperto e partecipato, che fin dai primi passi ha voluto e saputo costruire con il territorio un dialogo forte e ricco di stimoli e contenuti. Anzitutto è stato costituito un livello di *governance* molto leggero, caratterizzato da un Comitato di Indirizzo dove sono presenti i rappresentanti istituzionali di ciascuna delle Amministrazioni coinvolte: in questa sede sono state condivise le scelte programmatiche e strategiche del *Masterplan-PIV*. Il percorso di ascolto e confronto con la comunità locale ha conosciuto una fase particolarmente significativa con la creazione del Partenariato socio-economico che ha raccolto l'adesione di oltre 180 tra soggetti ed enti rappresentativi delle molteplici anime del territorio e la formazione dei Laboratori di Pianificazione partecipata, organizzati sul territorio nella seconda metà del 2019 intorno ai temi della “Pianificazione partecipata”, della “Valorizzazione di aree e beni demaniali e beni confiscati”, della “Valorizzazione delle identità tipiche locali”, e dell’Adeguamento del Sistema Pubblico locale”. Questa fase di confronto ha contribuito ad apportare contributi fondamentali al progetto nell'ottica dello sviluppo sostenibile dei territori interessati.

Inoltre, sia per il Litorale Domitio-Flegreo che per quello di Salerno Sud, le progettazioni sono state affidate a esperti e qualificati gruppi progettuali selezionati attraverso una procedura di evidenza pubblica, che ha visto prevalere nel primo caso un raggruppamento progettuale coordinato dall'architetto paesaggista Andreas Kipar e nel secondo caso un gruppo coordinato dall'architetto Stefano Boeri. Nomi di elevato profilo professionale che hanno garantito una singolarità di approccio ad un tema complesso e risposte progettuali all'altezza

delle sfide che i diversi territori nelle loro differenze e peculiarità ponevano. La struttura amministrativa interna regionale ha definito il quadro degli interventi già attivi sul territorio che attingevano ai diversi cicli di finanziamento ed ha individuato una serie di obiettivi specifici prioritari che hanno costituito la traccia del lavoro per i gruppi progettuali; sebbene un *Masterplan* non sia specificamente codificato le attività svolte hanno consentito l'individuazione di tratti omogenei e costanti della risposta progettuale, che partendo dalla definizione di alcuni *driver* strategici di intervento è passata poi alla individuazione di alcuni Progetti di Sistema territoriali che innervavano il territorio aggregando tematiche funzionali e territoriali. Infine, la individuazione di alcuni progetti emblematici chiudeva il quadro della proposta, progetti che dessero il senso di un intervento e della reificazione di una strategia. *Driver* di sviluppo, progetti di sistema, progetti emblematici: i tre passi di una azione da ancorare a precisi ipotesi di finanziamento e tempi di realizzazione.

Sul Litorale Domitio-Flegreo, dove più maturo è il percorso programmatico, nel filone delle scelte effettuate è in corso un programma di investimento sui beni culturali con uno stanziamento di venti milioni di euro, e si stanno programmando una serie di progettualità con un fondo deliberato dalla Giunta regionale di due milioni di euro attraverso cui avviare le progettazioni selezionate nel *Masterplan-PIV* approvato; e infine, su due progetti simbolo, l'area che circonda la Torre ex-IDAC nel territorio di Mondragone ed il Borgo Centore a Celle, sono state avviate attività di progettazione tese al loro recupero e valorizzazione. Un analogo processo partecipativo, analoga tipologia di azioni e interventi, sono stati attivati per il *Masterplan-PIV* del Golfo di Salerno e caratterizzeranno anche l'ultimo *Masterplan-PIV* avviato sull'area di costa del Cilento fino a Sapri. Uno schema virtuoso di intervento programmatico che costruirà una cornice per altri territori della Regione che potranno aggregarsi per prefigurare insieme occasioni di sviluppo, trovando sponda nelle occasioni di finanziamento che si aprono con il nuovo quadro dei fondi strutturali del periodo 2021/2027 e di quello del PNRR.

Con questa struttura, con il diretto coinvolgimento delle Amministrazioni e dei cittadini, il *Masterplan* può davvero costituire quella possibilità di recupero di paesaggi degradati e prefigurare occasioni di sviluppo, quella capacità di fondere la realtà territoriale con la sua rappresentazione “pittorica” di cui parlava Emilio Sereni.

I Tre Masterplan - PIV attivati

1. MASTERPLAN-PIV_LITORALE DOMITIO_FLEGREO Con Delibera di Giunta regionale n. 620 del 9 ottobre 2017 è stato attivato il primo *Masterplan-PIV* con area target rappresentata da 14 comuni che coprono la fascia nord della Regione Campania sino al confine con la Regione Lazio: Bacoli, Cancello ed Arnone, Carinola, Castel Volturno, Celle, Falciano del Massico, Francolise, Giugliano in Campania, Mondragone, Monte di Procida, Parete, Pozzuoli, Sessa Aurunca, Villa Literno.

Con Delibera di Giunta regionale n. 435 del 3 agosto 2020 è stato approvato il progetto definitivo.

2. MASTERPLAN-PIV_LITORALE SALERNO SUD Con Delibera di Giunta regionale n. 526 del 29 ottobre 2019 è stata programmata una seconda linea di intervento sul Litorale della Costa di Salerno, individuando quale area target i territori di otto Comuni: Agropoli, Battipaglia, Bellizzi, Capaccio-Paestum, Castellabate, Eboli, Pontecagnano-Faiano, Salerno.

3. MASTERPLAN-PIV_LITORALE CILENTO Con Delibera di Giunta regionale n. 624 del 28 dicembre 2021 è stata attivata una terza linea di intervento, con area target i territori di tredici Comuni: Ascea, Camerota, Casal Veleno, Centola, Ispani, Montecorice, Pisciotta, Pollica, San Giovanni a Piro, San Mauro Cilento, Santa Marina, Sapri, Vibonati.



Il PIAO come mappa per orientarsi nel futuro del lavoro della PA post-Covid



di Francesco Miggiani*

Il PIAO (Piano Integrato di attività e di organizzazione), introdotto nel 2021 per le amministrazioni con oltre 50 dipendenti, si pone l'obiettivo di superare la molteplicità e la frammentazione degli strumenti di programmazione in uso presso le PA, pervenendo a un unico piano di governance degli enti. Caratteristica fondamentale del PIAO è di promuovere una visione integrata delle scelte fondamentali finalizzate alla creazione di "valore pubblico" e alla mitigazione dei rischi di corruzione e di trasparenza; questo strumento è quindi una sorta di "testo unico" della programmazione che integra il Piano degli obiettivi, il POLA (Piano organizzativo del lavoro agile), il Piano della formazione, il Piano triennale del fabbisogno del personale, il Piano Anticorruzione.

Superare i tanti piani separati con una mole infinita di adempimenti burocratici proliferati nel tempo è effettivamente un'importante razionalizzazione, che consente anche di avviare un monitoraggio costante e accurato del percorso di transizione amministrativa

nel piano. Un elemento di grande attualità del PIAO è rappresentato dalla sezione del Piano dedicata all'Organizzazione e capitale umano, dove si analizza il modello organizzativo adottato e vengono indicate le azioni di adeguamento dell'organizzazione, dei processi, delle risorse umane e delle modalità di lavoro che si intendono mettere in atto. A livello strategico si tratta di una sorta di "mappatura" delle azioni di cambiamento che arriva non casualmente in un momento storico (oltre due anni di emergenza pandemica e di shock ravvicinati di natura economica, geopolitica ed energetica) che sta vedendo profonde e contraddittorie evoluzioni nei processi di gestione delle risorse umane, che si abbattono indifferentemente sulle organizzazioni pubbliche e private. Proviamo, senza pretesa di esaustività, a passare in rassegna alcuni di questi temi: 1) la prima sfida è sicuramente quella di reclutare persone di qualità da inserire tempestivamente nelle PA: il lockdown ha prodotto una forte accelerazione verso la digitalizzazione, un cambio radicale in quasi

a supporto della realizzazione degli obiettivi del PNRR; non possiamo nasconderci però che sarà una sfida non da poco per i manager della PA gestire l'incremento di "complessità sistemica" derivante dal fatto di dover ricercare continua coerenza dinamica tra la molteplicità di variabili organizzative e gestionali considerate

2) Durante questi due anni in cui si è lavorato parecchio da remoto si è anche toccato con mano come le esperienze che le persone hanno vissuto siano state molto eterogenee, in funzione delle inclinazioni personali, delle necessità professionali e anche delle esigenze familiari. A questo punto sembrano emergere due polarizzazioni di lavoratori a distanza: gli "entusiasti" e gli "esauriti". I primi si sono adeguati al lavoro da remoto con positività e soddisfazione, pervenendo a nuovi equilibri professionali, familiari e motivazionali; i secondi auspicano il ritorno a una vita professionale più canonica, ritmata dal rapporto con gli altri e che riconosce il valore sociale del luogo di lavoro. Tra le due, come sempre, una vasta gamma di sfumature, aspirazioni, motivazioni. Ci aspetta un altro cambiamento epocale in cui una forma "ibrida" di lavoro, che integra in modo più deciso la fisicità dell'ufficio alla virtualità delle connessioni da altri luoghi, prenderà sempre più spazio; questo si realizzerà in un ambiente organizzativo maggiormente automatizzato e costantemente teso a rendere un maggior livello di servizio all'utenza. Se questo è vero, allora il tema dell'ascolto, della gestione

della diversità e della capacità di gestire con progettualità e anticipazione la motivazione delle persone diventa un imperativo in questa fase di transizione. 3) Un ulteriore tema da monitorare con attenzione è il cd. fenomeno delle "grandi dimissioni" che si è consolidato anche in Italia nel corso del 2021. Il tasso di dimissioni volontarie (il numero totale dei dimessi sul totale dei lavoratori dipendenti) ha superato il 3 per cento nel corso dell'ultimo trimestre dell'anno passato, un numero mai visto nell'ultimo decennio. Se è vero che il fenomeno ha in Italia proporzioni molto più contenute rispetto alla "versione originale" statunitense (circa un terzo), allo stesso tempo la tendenza è chiara e dunque interrogarsi sulle cause è utile e importante (fonte dei dati: *La Voce*, 31 marzo 2022).

È evidente quindi che l'adozione del PIAO nella parte dedicata a organizzazione e risorse umane non rappresenta la conclusione ma l'inizio di un percorso, in cui assumono particolare rilievo alcuni strumenti innovativi di pianificazione strategica delle Risorse Umane e di gestione delle skills delle persone che andranno tempestivamente introdotti. Ci riferiamo in particolare alle tassonomie con cui si mappano skills attualmente presenti, skills necessarie e gap da colmare, con l'obiettivo di mettere in atto un circolo virtuoso della gestione interna della conoscenza anche con il supporto di strumenti di Intelligenza Artificiale. Modalità quali il re-skilling, l'up-skilling, la mobilità interna finalizzata all'apprendimento, fino ad arrivare alla logica del marketplace per dare risposta alle scelte di sviluppo individuale saranno sempre più necessarie per progettare politiche delle risorse umane coerenti con le sfide che ci attendono.

*Resp. RIAP IFEL Campania

Il ruolo dei Comuni e i nuovi strumenti di politica assunzionale

di Claudia Peiti*

Ad un lungo periodo di staticità, si contrappone oggi una rinnovata flessibilità e innovatività negli strumenti a disposizione delle amministrazioni locali per il disegno delle politiche sul lavoro e dell'organizzazione. L'insieme di provvedimenti, direttive e regolamenti che si sono stratificati negli ultimi anni, anche se non del tutto coordinati dal centro, sono oggi potenzialmente buone opportunità e indirizzi per i Comuni, tanto da rendere i prossimi anni cruciali per la formazione di una rinnovata pubblica amministrazione locale. Negli ultimi 12 anni i comuni italiani hanno conosciuto una riduzione di poco più del 20% dei propri occupati. Un dato che non stupisce chi osserva da anni le amministrazioni locali, più volte evidenziato da diversi autori, come effetto di un insieme articolato di restrizioni che hanno caratterizzato il pubblico impiego da diverso tempo.

A partire dal 2017, con il turnover al 100% e poi nel 2019 con l'introduzione del cosiddetto criterio della sostenibilità finanziaria i comuni sono tornati ad una maggior libertà assunzionale. A livello aggregato si osserva tuttavia ancora una riduzione del 5% del personale comunale nell'ultimo triennio, che potrebbe non invertirsi rapidamente anche a causa del fatto che la ripresa delle procedure concorsuali sta scontando molto probabilmente l'effetto dell'emergenza sanitaria. Si pensi alle misure di distanziamento che si sarebbero dovute adottare, ma anche al riposizionamento delle scelte strategiche comunali a favore dei provvedimenti d'urgenza necessari per garantire i servizi essenziali durante la crisi da Covid-19. Va da sé che a fronte dei blocchi occupazionali, oltre ad essere diminuito il numero degli addetti, è cresciuta l'età media, non si è avuto ricambio generazionale e non ci si è potuti giovare dell'ingresso di nuove professionalità. In questa eredità difficile, negli ultimi anni sono intervenuti provvedimenti regolatori di organizzazione e disciplina del lavoro nel pubblico

che mettono in campo un insieme di strumenti volti a ripensare le strategie delle amministrazioni, supportandole in un percorso di rinnovamento. Le linee programmatiche presentate dal Dipartimento della Funzione Pubblica nel marzo 2021 possono essere riprese per leggerne sinteticamente gli obiettivi. Il riferimento - richiamato dall'idea di un nuovo alfabeto per la pubblica amministrazione - ruota attorno a quattro parole chiave: accesso, buona amministrazione, capitale umano (competenze), digitalizzazione. Nella stessa direzione, il patto per l'innovazione del lavoro pubblico, sempre del marzo 2021 richiama: rinnovi contrattuali, lavoro agile, revisione dei sistemi di classificazione, formazione, strumenti di partecipazione organizzativa e welfare contrattuale.

Il piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), il nuovo strumento con cui il legislatore intende razionalizzare e coordinare i numerosi documenti di programmazione presenti nel nostro ordinamento, costituisce anche il riferimento in cui far confluire i principi sopra elencati. Da esso "dovrà emergere la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e di valorizzazione delle risorse interne, nonché le azioni per una semplificazione e digitalizzazione dei processi." Come spesso accade nell'evoluzione normativa, il quadro d'insieme rimane in parte offuscato nella frammentazione dei diversi provvedimenti e trova solo parzialmente coordinamento nel PIAO, di cui a giorni si dovrebbe conoscere un modello tipo. Al tempo stesso, dal 2018 le linee guida che hanno accompagnato il piano dei fabbisogni di personale e il piano sul lavoro agile, le misure volte ad innovare e semplificare il reclutamento (concorsi in forma associata, modalità semplificate di reclutamento, nuove forme di selezione del personale, selezioni uniche, i programmi per una formazione continua e una riqualificazione dei dipendenti



(Programma Ri-Formare la PA con particolare riferimento alle competenze digitali) e non ultimo anche l'introduzione delle elevate professionalità nel CCNL funzioni centrali (a cui seguirà molto probabilmente un intervento analogo nel comparto locale), hanno creato un terreno fertile per un approccio rinnovato all'organizzazione e alla gestione delle risorse umane.

Alla configurazione di adeguati strumenti di programmazione, fondamentali perché le scelte sui fabbisogni di risorse umane siano conseguenza di una adeguata riflessione sul cambiamento organizzativo che s'intende raggiungere, il legislatore ha affiancato un intervento incisivo sul lato assunzionale. Sul tema, nel mese di febbraio l'ANCI ha diffuso una nota per supportare l'operatività dei comuni, mettendo in evidenza la nuova flessibilità garantita dal legislatore, che su impulso della stessa ANCI, ha ulteriormente arricchito la normativa volta ad incentivare ulteriormente le assunzioni nei comuni.

*Ref Ricerche

continua sul sito www.poliorama.it

La strada verso la semplificazione: gli obiettivi del DDL delega di riforma dei contratti pubblici

Tra le finalità cui mira il disegno di legge c'è quella della velocizzazione delle procedure di acquisto, richiamata anche dal PNRR.

L'imperativo è: semplificare, razionalizzare, riordinare la disciplina e scongiurare l'avvio di procedure di infrazione da parte della Commissione Europea

di Mauro Cafaro

Il 9 Marzo scorso l'Assemblea del Senato ha approvato in prima lettura il DDL delega di riforma del Codice dei Contratti, ora all'esame della Commissione Ambiente della Camera dei Deputati.

Il DDL delega il Governo ad adottare, entro sei mesi dalla sua entrata in vigore, uno o più decreti legislativi in materia di appalti pubblici, perseguitando l'obiettivo di riordinare e semplificare le previsioni del D.Lgs. 50/2016 (Codice contratti pubblici), oltre che di evitare l'avvio di procedure di infrazione da parte della Commissione europea.

La delega ha l'obiettivo di implementare una nuova disciplina per favorire l'adeguamento dell'ordinamento giuridico italiano al diritto europeo e ai principi espressi dalla giurisprudenza della Corte costituzionale e delle giurisdizioni superiori, interne e sovranazionali, nonché per favorire l'armonizzazione delle varie fonti normative nazionali intervenute negli ultimi anni, che, si sono sovrapposte alla disciplina codicistica, dando luogo ad un quadro regolatorio spesso di difficile lettura e interpretazione. In tale ottica essa si prefigge di restituire alle disposizioni codistiche semplicità e chiarezza di linguaggio, nonché ragionevoli proporzioni dimensionali, limitando il più possibile nel testo i rinvii alla normazione secondaria, così come si legge nella relazione accompagnatoria al DDL.

Tra le finalità perseguite ricordiamo quella della semplificazione delle procedure di acquisto, richiamata anche dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), in quanto ritenuta essenziale ai fini della celere ed efficiente realizzazione delle infrastrutture e per il rilancio dell'attività edilizia, profili giudicati essenziali per la ripresa a seguito della diffusione del contagio da Covid-19.

Inoltre, un profilo essenziale della semplificazione viene individuato dal PNRR nel cd. divieto di *gold plating*, consistente nel mantenimento di livelli di regolazione non superiori a quelli delle direttive UE in materia di contratti pubblici (con le dovute integrazioni solo laddove le disposizioni europee non siano immediatamente self-executing).

In altri termini, obiettivo preciso del legislatore è quello di garantire prassi standardizzate e virtuose capaci di incidere

realmente e in maniera proattiva sull'attuale quadro regolatorio, soprattutto per velocizzare i processi di attuazione dei progetti, perseguitando al contempo qualità, efficacia, trasparenza, restituendo, altresì, alla pubblica amministrazione quel ruolo strategico da anni invocato, ma il più delle volte impedito dalle effettive prassi burocratiche, per favorire il rilancio e lo sviluppo dell'Italia.

In tale ottica il principio della semplificazione va, a giudizio del Governo, accompagnato con quello della sostenibilità, in particolare la sostenibilità ambientale, atteso che si prevede l'introduzione di misure volte a garantire il rispetto dei criteri di responsabilità

energetica e ambientale nell'affidamento degli appalti pubblici e dei contratti di concessione, attraverso la definizione di criteri ambientali minimi da rispettare obbligatoriamente e differenziati per tipologie ed importi di appalto.

A ciò si aggiunga il principio della cosiddetta responsabilità sociale, che verrà implementato favorendo la partecipazione delle PMI alle procedure d'appalto, escludendo la possibilità di effettuare, in sede di offerta, ribassi relativamente ai costi della manodopera e della sicurezza, prevedendo l'applicazione delle medesime tutele economiche e normative per tutti i lavoratori impiegati nell'esecuzione dell'appalto (ivi compresi dunque quelli dei subappaltatori), nonché garantendo, mediante l'inserimento nei bandi di gara, negli avvisi e negli inviti di specifiche clausole volte a garantire la stabilità occupazionale ed a promuovere le pari opportunità generazionali, di genere e di inclusione lavorativa.

Da non sottovalutare, altresì, il principio della responsabilità economica, in quanto il DDL delega prevede l'obbligo per le stazioni appaltanti di introdurre un regime obbligatorio di revisione dei prezzi al verificarsi di eventi o situazioni oggettive di particolare rilevanza e non prevedibili al momento della formulazione dell'offerta, al fine di evitare eventuali ripercussioni negative sui lavori pubblici.



Nello specifico, la nuova normativa avrà il compito di perseguire obiettivi di stretta aderenza alle direttive europee, grazie all'introduzione o al mantenimento di livelli di regolazione corrispondenti a quelli minimi richiesti dalle direttive stesse, evitando, come detto, il *gold plating* (ossia quella tecnica che va al di là di quanto richiesto dalla normativa europea pur mantenendosi entro la legalità).

Detto questo, si osservi che nel testo ora all'esame della Camera la semplificazione verrà perseguita per il tramite della riduzione e della razionalizzazione delle norme in materia di contratti pubblici, con la ridefinizione della disciplina secondaria.

Ecco perché, ad esempio, la disciplina in materia di qualificazione delle stazioni appaltanti sarà ridefinita e rafforzata, per seguirne la riduzione numerica, prevedendo contestualmente il potenziamento della qualificazione e della specializzazione del personale impiegato nelle stazioni appaltanti. Inoltre, sarà semplificata anche la disciplina applicabile ai contratti pubblici di lavori, servizi e forniture di importo inferiore alle soglie di rilevanza europea, garantendo al contempo il pieno rispetto dei principi di trasparenza e di concorrenzialità.

continua sul sito www.poliorama.it

Assegno unico e universale: una misura economica a sostegno delle famiglie italiane

Assegno unico e universale per i figli a carico

I tuoi figli, il nostro futuro

Grafiche dal Dipartimento per le politiche della famiglia

L'assegno unico per i figli, che rappresenta il tassello più importante del **Family Act**, è concepito come "universale" in quanto consiste in una quota mensile riconosciuta ai nuclei familiari sulla base dell'indicatore della situazione economica equivalente (ISEE), per ciascun figlio dal settimo mese di gravidanza e fino a 21 anni. L'assegno unico universale per i figli - istituito dal decreto legislativo n. 230/2021 approvato in Gazzetta Ufficiale il 30 dicembre - interessa tutti i nuclei familiari indipendentemente dalla condizione lavorativa dei genitori e senza limiti di reddito. La misura economica potrà contare su circa 15 miliardi di euro nel 2022, risorse che saliranno progressivamente fino a 19,5 miliardi a decorrere dal 2029 e sostituisce

8mila euro, siano disoccupati e in cerca di un lavoro presso i servizi pubblici per l'impiego o impegnati nel servizio civile universale. Non è previsto un limite di età, invece, per i figli disabili, ma solo un importo differenziato in base

molti dei precedenti benefici fiscali accordati dalla legge per i figli a carico, tra cui anche le detrazioni fiscali per i figli a carico under 21. In presenza di figli maggiorenni l'assegno è concesso a patto che i ragazzi studino, facciano

tirocini con reddito inferiore agli 800 euro al mese, che scendono da 25 a 85 euro per i figli tra i 18 e i 21 anni. Il contributo prevede anche una serie di maggiorazioni in base al numero di figli e alla presenza di disabili, ma si tiene conto anche del fatto che entrambi i genitori lavorano. Una maggiorazione *ad hoc* - 20 euro al mese indipendentemente dall'ISEE -

ai 175 euro al mese, che scendono da 25 a 85 euro per i figli tra i 18 e i 21 anni. Il contributo prevede anche una serie di maggiorazioni in base al numero di figli e alla presenza di disabili, ma si tiene conto anche del fatto che entrambi i genitori lavorano. Una maggiorazione *ad hoc* - 20 euro al mese indipendentemente dall'ISEE -

va alle giovanissime mamme under 21 e a partire dal terzo figlio, è prevista una maggiorazione tra i 15 e gli 85 euro a figlio sempre in base all'ISEE,

mentre per i nuclei con quattro figli o più è prevista un'ulteriore maggiorazione forfettaria da 100 euro al mese.

Se entrambi i genitori lavorano e l'ISEE è basso, si avranno altri 30 euro in più, che si azzerano oltre i 40 mila euro. Nel caso delle famiglie con figli disabili l'assegno unico sarà senza limiti di età dei figli. Per i minori si riceveranno 105 euro al mese in più in caso di non autosufficienza, 95 euro in caso di disabilità grave e 85 euro in caso di disabilità media. In presenza di maggiorenne disabili e fino a 21 anni si riceveranno 80 euro al mese in più - che si sommano all'assegno previsto tra i 18 e i 21 anni - mentre oltre i 21 anni si continuerà a ricevere un assegno in base all'ISEE che andrà da 85 a 25 euro al mese.

Inoltre, i genitori di figli disabili con più di 21 anni, pur percependo l'assegno, potranno continuare a fruire della detrazione fiscale per figli a carico. **Le misure sostituite dall'assegno unico universale.**

S. M.

continua sul sito www.poliorama.it

Reddito ISEE	sotto 15 mila euro	sopra i 40 mila euro
con 1 figlio	175 euro al mese	50 euro al mese
con 2 figli	350 euro al mese	100 euro al mese
con 3 figli	610 euro al mese	165 euro al mese
con 4 o più figli	970 euro al mese	330 euro al mese
per ogni figlio se la mamma ha meno di 21 anni	+ 20 euro al mese	+ 20 euro al mese
se entrambi i genitori lavorano	+ 30 euro al mese	nessuna maggiorazione

Parità di genere, è tempo di bilanci: Italia appena al quattordicesimo posto in Europa

L'Italia si è dotata di una Strategia Nazionale per la Parità di Genere, inserita nel solco delle strategie UE. Una visione ambiziosa per colmare i gap che ci allontanano dalle medie europee in termini di: Lavoro, Denaro, Conoscenza, Tempo e...Potere

di Eliana De Leo

A chiunque sia capitato l'8 marzo di dare un'occhiata ai propri social network, superficiale e veloce, come ogni social check che si rispetti, avrà notato, sempre in modo assolutamente superficiale e sommario, che gli utenti in quella data, inevitabilmente soprattutto le donne, si dividono in 3 grandi categorie:

- 1) le entusiaste: "forza ragazze, stasera è la festa della donna, concediamoci un momento di svago, mettiamoci in tiro e andiamo a ballare!" = celebrazione Sì;
- 2) le arrabbiate: "questa è una festa ipocrita e inutile, smettetela tutti di farci gli auguri, vi odio! E si dispensa dai fiori, grazie" = celebrazione No;
- 3) le indifferenti: "ah oggi è l'8 marzo...ah ok." In barba a qualsiasi battaglia e a qualsivoglia entusiasmo le indifferenti continuano la propria giornata come se assolutamente nulla fosse, quindi celebrazione No.

Io, personalmente, appartengo a quest'ultima categoria. Non me la sento di demonizzare, ma di certo, al contempo, non me la sento tantomeno di festeggiare. Quindi, secondo un calcolo banale, superficiale e veloce, esattamente come lo era l'osservatorio, la morale è che la Festa della Donna, in media, non si festeggia. Eppure, la Festa della Donna 2022, poteva valer la pena di essere festeggiata. È stata la prima, infatti, in cui nel nostro Paese esisteva uno strumento per affrontare annose e mai sufficientemente discusse, questioni di genere. Nel silenzio generale, forse perché era agosto, è stata presentata al Consiglio dei Ministri una Strategia Nazionale per la Parità di Genere. Una visione di lungo periodo (2021-2026) che si inserisce tra le strategie di riferimento per l'attuazione del PNRR e la riforma del Family Act e si incarna nel più ampio quadro Europeo e delle Nazioni Unite.

paesi dell'Unione, 27 per l'indice 2021 calcolato post Brexit. Bisogna cominciare col dire che, su un punteggio massimo stabilito di 100, la media europea è di 68 punti. Il punteggio dell'Italia è 63,8 su 100. Siamo al quattordicesimo posto tra i paesi dell'Unione. Il nostro indice è più basso della media europea di 4,2 punti.

Il paese europeo con il punteggio più alto è la Svezia: 83,9, seguita dalla Danimarca (77,8) e dalla Norvegia (75,9). Ma se i tre gradini del podio non ci stupiscono, siamo abituati a conoscere le prodezze del welfare dei paesi scandinavi, è il quarto posto (che non può essere un caso, viene erroneamente indicato come terzo nelle premesse della nostra strategia) che dovrebbe iniziare ad indurre anche l'orecchio più sordo a sentire di questi temi, perché è occupato dai nostri vicini, fratelli francesi, con un indice di 75,5. Abbiamo 12 punti di distanza, praticamente un abisso, fatto di lavoro, tempo, denaro, accesso alla conoscenza, al potere ed alla salute.

Se si entra nel dettaglio si scopre che per quanto riguarda il lavoro, in termini di partecipazione femminile al mercato del lavoro, qualità e segregazione dell'attività lavorativa in differenti settori, l'Italia si posiziona all'ultimo posto in Europa (indice di 63,7, la media è di 71,6). Come si legge nel documento strategico nazionale:

L'occupazione femminile risulta essere significativamente inferiore a quella maschile, in particolar modo per le donne madri. Il tasso di occupazione femminile è minore di quello maschile di oltre 20 punti percentuali. La genitorialità ha un significativo impatto negativo sulla condizione lavorativa femminile: la differenza di tasso occupazionale tra madri e padri diventa di ben 30 punti percentuali e rappresenta il divario più grande in Europa; infatti, ben il 38% delle donne modifica la propria situazione lavorativa per esigenze familiari (contro il 12% degli uomini) e il 33% delle donne abbandona

il mondo del lavoro dopo il primo figlio, con tassi crescenti all'aumentare del numero di figli.

Non a caso, per quanto concerne il tempo che uomini e donne dedicano a prendersi cura di figli, coniugi, genitori, l'EIGE ci porta al 17° posto.

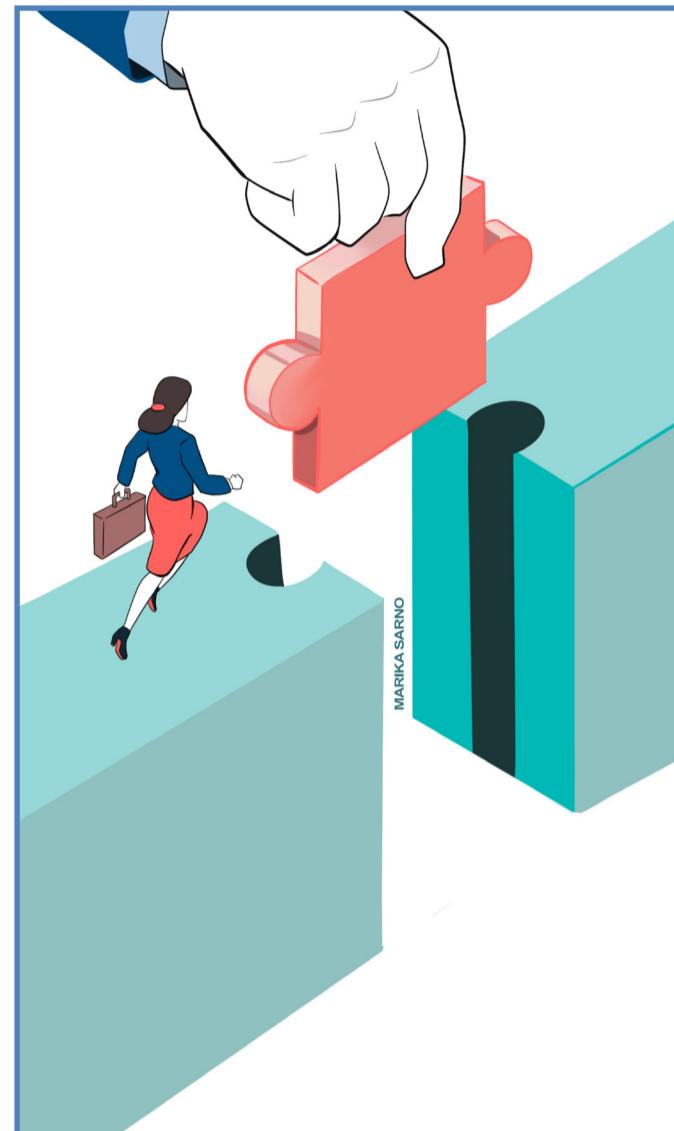
Se è vero, infatti, che in tutta Europa la percentuale di donne coinvolte in attività di assistenza e cura non remunerata è sempre più alta di quella degli uomini, la situazione italiana è significativamente sbilanciata: considerando

per cento donne occupate entro il 2010) il tasso di occupazione femminile al Nord, 11 anni dopo, risulta ancora un punto indietro: 59 per cento. Il Mezzogiorno è fermo al 32,5 con alcune regioni (Campania, Sicilia) al 28-29 per cento;

- il peggioramento di alcune dinamiche economiche e sociali post-pandemia da Covid-19: nel solo mese di dicembre 2020, su circa 100.000 occupati in meno, il 98% è di genere femminile. Al termine della lettura di tutti questi indicatori e delle ampie premesse del nostro documento strategico nazionale, la tentazione di passare dalla parte delle arrabbiate è tanta, ma bisogna cercare di restare distaccati. Perciò, passiamo alla Visione e Ambizione quinquennale.

L'obiettivo è: 5 punti in 5 anni, nella classifica del Gender Equality Index dell'EIGE nei prossimi 5 anni, per raggiungere un posizionamento migliore rispetto alla media europea entro il 2026, con l'obiettivo di rientrare tra i primi 10 paesi europei in 10 anni. Ovvero: rendere l'Italia un Paese dove persone di ogni genere, età ed estrazione abbiano le medesime opportunità di sviluppo e di crescita, personali e professionali, di accesso al mondo dell'istruzione e del lavoro, senza disparità di trattamento economico o dignità, e possano realizzare il proprio potenziale con consapevolezza di una uguaglianza garantita e senza compromessi in un Paese moderno e preparato per affrontare la sfida dei tempi futuri.

Tra le misure individuate per raggiungere obiettivi tanto ambiziosi si trovano: potenziamenti d'incentivi, flessibilità aggiuntive, Governance e monitoraggio della diversity e della gender parity, introduzione di quote di genere, obblighi di trasparenza, potenziamento di nidi e bonus. Una sfida che ha il sapore dell'utopia ma che va sostenuta, discussa, sfidata. Innanzitutto, con l'informazione, perché se c'è qualcosa che manca davvero, in tutto questo quadro strategico è un'adeguata diffusione di queste notizie. Il 90% delle donne social checker della Festa della Donna, a qualsiasi delle categorie semplicistiche individuate appartenessero, non sa realmente qual è la condizione in cui verte, una parte ne ha la percezione ma le statistiche ed i grafici consultabili sull'EIGE sono un dato reale e alla portata di tutti, così come lo è la Strategia Nazionale di cui ci siamo dotati ma di cui nessuno è a conoscenza. E allora sì, la Festa della Donna va celebrata ma in un solo modo: informando.





Ucraina vs Russia: la prima guerra virale raccontata su TikTok

Il conflitto nel cuore dell'Europa documentato e narrato in tempo reale dagli adolescenti della generazione Z

di Valeria Mucerino

C'è un motivo se quella tra Russia e Ucraina viene definita la guerra più social di sempre, e non ha nulla a che fare con la nascita dei social media. Non sono di certo nati ieri. Ma allora perché questa è la guerra più social di sempre, cosa è cambiato? Sono cambiati i narratori, è cambiato il punto di vista. Sui social, per la prima volta, una parte della narrazione è affidata agli adolescenti e ai giovani abituati ad usare TikTok, piattaforma di proprietà dell'azienda cinese ByteDance che conta oltre un miliardo di utenti attivi. I video diventano virali alla velocità della luce e mostrano l'arredamento dei rifugi antiaerei seguendo i canoni estetici spensierati della App più popolare tra gli adolescenti di mezzo mondo, con tanto di musica, effetti, filtri e meme. A voler fare un paragone con testimonianze del passato, verrebbe da dire che stiamo assistendo ad un "diario" diretto e girato della generazione Z, non certamente un *masterpiece* della letteratura del Novecento, ma un racconto per immagini video con uno stile ed uno storytelling non usuali in tempi di guerra. Per comprendere la portata dello strumento è emblematico un episodio rilanciato dalla testata americana CBS News accaduto al presidente ucraino. In visita in un ospedale di Kiev, Volodymyr Zelensky ha appreso di essere diventato una star di TikTok da una giovane di sedici anni ricoverata in reparto: "Presidente, tutti ti supportano su TikTok", ha detto la ragazza. E Zelensky, dopo aver saputo della sua celebrità sulla piattaforma social, ha chiesto: "Quindi abbiamo occupato TikTok?". In effetti sì, l'invasione dell'Ucraina è stata per l'appunto definita la

prima guerra raccontata su TikTok. La definizione farà storcere il naso a chi associa l'App alle challenge di ballo o a scenette con sincronizzazioni labiali, ma si deve considerare che in tempi di guerra sono sotto gli occhi di tutti le enormi potenzialità comunicative del mezzo, non più da sottovalutare ma da prendere decisamente sul serio. Anche perché non si tratta più esclusivamente di adolescenti, il timbro di approvazione sullo strumento lo ha apposto anche il presidente degli Stati Uniti, Joe Biden, che proprio agli influencer di TikTok affida una parte di diffusione dell'informazione: ora, sul conflitto e su come gli Usa lo stanno affrontando, e prima, nei mesi di pandemia, come megafono nella campagna di vaccinazione anti Covid.

D'altronde, nell'era digitale, TikTok fa da perfetta cassa di risonanza per rilanciare video verticali in loop, lunghi non più di 60 secondi che rimbalzano da Pechino a New York, come da Frosinone a Riga in un battito di ciglia. Da sottolineare, tuttavia, che il social made in China, non ha avuto un ruolo solo nella comunicazione della "resistenza" Ucraina. Nei giorni immediatamente successivi all'inizio del conflitto, tra il 24 e il 28 febbraio, su TikTok molti influencer popolari in Russia sono stati utilizzati dal Cremlino come strumento di propaganda per diffondere un messaggio indirizzato proprio alla popolazione più giovane: "Ragazzi penso che tutti vi siate accorti come i social network siano diventati veicolo di una guerra di informazione. Gli utenti sono diventati fonte di disinformazione e provocazione. Non siate vittima di tutto questo. La verità è che il nostro popolo nel Donbass è vittima di attacchi da otto anni. Muoiono non solo i civili,

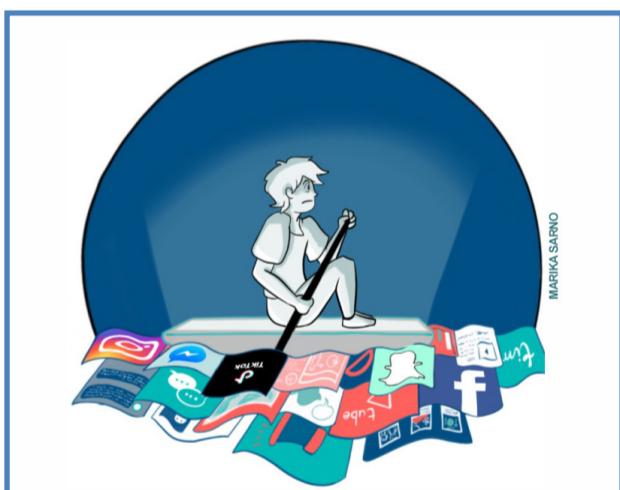


ma anche tantissimi bambini. Molte persone non capiscono cosa significhi perdere il proprio bambino. Immaginatevi di avere al vostro fianco il vostro bambino, e all'improvviso non averlo più per sempre. Non si può augurare una cosa simile. Fa molta paura, non riesco nemmeno a immaginarlo. Penso che si debba porre fine a tutto questo. La Russia non vuole la guerra, viviamo in pace".

Un testo che, come riporta la rivista *Wired*, sembra "dettato" da qualcuno e che non ha prodotto i risultati sperati tra i giovani russi, e non solo. Dalla prima settimana di marzo, infatti, la piattaforma di ByteDance ha deciso di bloccare la distribuzione di nuovi contenuti in Russia a causa della legge sull'informazione varata da Mosca che prevede multe e pene detentive pesanti per chi diffonde notizie sulle attività militari ritenute false dalle autorità.

Il sociologo de Kerckhove avverte: "La gente si è stancata dei Social"

È fuga dai social network: secondo il Digital Consumer Trends Survey 2021 di Deloitte, il 22% degli italiani ne ha abbandonato uno lo scorso anno per contenuti noiosi, fake news e perplessità sulla sicurezza della propria privacy



Il sondaggio Digital Consumer Trends Survey 2021 di Deloitte è certo sorprendente. Perché, viste le tante persone che smanettano con lo smartphone tra le mani per 18 ore al giorno, si poteva immaginare che ormai il telefonino fosse davvero il prolungamento della nostra coscienza, il portatore sano della nostra conoscenza, il canale attraverso cui navigare nel mondo. E invece no. La stagione che stiamo vivendo è quella del riflesso, del sospetto verso quelle piattaforme che ci erano apparse come la lampada di Aladino. Perché? Perché non piacciono i contenuti, si leggono troppe false notizie e poi si mette a rischio la propria privacy. Ecco il motivo per cui il 22% degli italiani ha lasciato un social lo scorso anno. Ma è un abbandono definitivo? «La verità è che la gente si è stancata dei social network», risponde Derrick de Kerckhove, sociologo e docente alle università di Toronto e Napoli, considerato l'erede intellettuale di Marshall McLuhan, ma soprattutto visionario della cybercultura e delle nuove tecnologie.

Stanchezza di che tipo?

«Le persone hanno iniziato a usare la rete per lavorare e i social sono stati visti come un'appendice frivola, talvolta ripetitiva e noiosa. Stanno perdendo interesse e gli utenti si sono resi conto che non hanno più molto tempo da passare davanti allo schermo per chiacchierare o spettegolare. Per quel 22% i social appaiono un modello superfluo e banale, alcuni si sono semplicemente scacciati. E poi c'è il tema

della privacy, acuito dallo scandalo di Facebook. Infine c'è una certa moda a lasciare le piattaforme social».

Mi si nota di più se non ci sono?

«Negli Usa, e ormai anche in Europa, molti giovani pensano che non vogliono stare sulle piattaforme frequentate dai loro genitori. E traslocano, prima su Snapchat ora su TikTok».

Quanto contano le fake news nella disaffezione alle piattaforme social?

«Poco. Sono importanti più per i giornalisti che per la gente comune».

Aumentano gli utenti dei contenuti in streaming. È l'agonia della tv generalista?

«Non penso affatto che lo streaming prenda il posto della tv generalista, ma che, anzi, occupi sempre più il posto dei social. Ritengo che la tv generalista non subirà la concorrenza mortale e definitiva dello streaming perché dà l'impressione di essere parte di una comunità. E quando c'è paura, come in questo momento, attaccarsi a una simil-comunità è la cosa più importante».

La pandemia come ha trasformato l'uso di internet?

«Ha cambiato l'equilibrio tra spazio reale e spazio virtuale. La gente ha capito una cosa che dico da dieci anni: la cultura digitale è una trasformazione epocale che è stata accelerata dalla pandemia. E non si tornerà indietro perché ha mutato non solo la nostra vita quotidiana, ma anche il nostro modo di essere e relazionarci con il mondo. Interattività, lavoro a distanza, DaD. Sono tutte cose destinate a restare, indietro non si torna».

Il cyberwork, di cui tanto si parla durante la pandemia, ci rende davvero più liberi e flessibili?

«Ci sono tanti vantaggi. Ci sono persone che hanno piacere a non prendere l'auto per andare in ufficio, che non sentono più il sentimento che avvertivano prima verso il loro posto di lavoro, impiegati a cui non manca la stanza in cui prendevano il caffè con i colleghi. Certo, ci sono altri che lamentano il fatto di non poter incontrare i colleghi faccia a faccia. Perciò io penso che dopo la pandemia arriveremo a una situazione blended. Ma di certo non torneremo a prima della crisi».

Imboccare la strada della cultura digitale. Non c'è il rischio però di rimanerne schiacciati?

«Io vorrei poter avere il lusso di essere schiacciato, ma la scelta non ce l'abbiamo. C'è una tendenza irreversibile, Internet è stato il 'cavalo di Troia' che ha portato nella nostra vita tutto il resto. Da allora in poi ci affidiamo sempre più a un qualche assistente digitale per ottenere notizie, comprare cose, divertirci, lavorare. E tutto questo è arrivato sulle nostre teste senza un momento di riflessione, senza che potessimo dire: basta, distruggiamo pc e telefonini come facevano i luddisti con le macchine».

Internet è abbinato alla parola libertà. Eppure oggi il controllo delle reti è nelle mani di pochi oligarchi fino a renderci sempre più diffidenti. Come si esce da questa contraddizione?

«Non ne usciamo. La libertà nel nostro tempo è diventata un'illusione democratica. Attraverso la raccolta di dati e l'analisi, stiamo diventando sempre più materia prima. Se non paghi il prodotto, tu sei il prodotto».

Che futuro ci aspetta: il web ci spingerà verso un nuovo umanesimo o verso catastrofi totalitarie?

«Certamente non il primo. L'umanesimo digitale è un ossimoro. Non vorrei apparire pessimista ma il totalitarismo è già a casa. L'Intelligenza Artificiale non ha ancora detto tutto e la sfida che abbiamo di fronte sarà come negoziare la nostra trasformazione, come mantenere una autonomia mentale. Siamo a un passaggio decisivo, alle prese con sviluppi tecnologici quantistici. Spero che la trasformazione quantistica sia più democratica dell'era dell'iPhone e ci porti verso un nuovo equilibrio tra umanesimo e digitale».

La trasformazione quantistica cambierà anche i nostri modelli democratici?

«Sì, perché potrà dare potere alla gente in una misura ragionevole. Ma la domanda da porre è un'altra».

Quale?

«Quanto esteso potrà essere il volume di popolazione mondiale che partecipa attraverso la democrazia virtuale?».

N.F.

COOPERAZIONE TERRITORIALE EUROPEA INTERREG MED 2014-2020/REGIONE CAMPANIA

Civic-crowdfunding: i ragazzi di Òikos scoprono l'economia del mare

Col Programma Blue-Crowdfunding, che coinvolge paesi come Albania, Belgio, Cipro, Croazia, Grecia, Italia, Portogallo, Spagna e Slovenia, la Cooperativa ParteNeapolis ha raccolto i fondi per l'acquisto di un mini-bus grazie al quale ragazzi disabili potranno raggiungere le zone costiere e vivere nuove esperienze legate al mondo marino per l'acquisizione di nuove competenze



di Salvatore Parente

il target stabilito per promuovere e dare

concretezza al suo progetto: *BlueBus – Il mare* Armando, che hanno accolto con entusiasmo del progetto consigliandoci l'approccio anche in Campania. E più specificamente a del centro polifunzionale Òikos di Torre del Greco. È la storia, in estrema sintesi, sede di accoglienza di persone con maggiormente ai bisogni dei ragazzi del centro di comunicazione, ci hanno della cooperativa sociale ParteNeapolis disabilità autonome e semi-autonome, che ha centro polifunzionale per disabili Òikos e notevolmente aiutati nella promozione della (fondato nel 2000 per operare nel settore come scopo quello di raggiungere, attraverso di connettere sempre più la loro realtà al territorio).

Il civic crowdfunding funziona ed è realtà *al centro*. Un progetto pensato per i ragazzi questa opportunità. L'attività proposta è corretto da utilizzare per le varie tipologie di anche in Campania. E più specificamente a del centro polifunzionale Òikos di Torre del Greco, inoltre, occasione per avvicinarci sostenitori. Fornendoci un supporto costante Torre del Greco. È la storia, in estrema sintesi, Greco, sede di accoglienza di persone con maggiormente ai bisogni dei ragazzi del centro di comunicazione, ci hanno della cooperativa sociale ParteNeapolis disabilità autonome e semi-autonome, che ha centro polifunzionale per disabili Òikos e notevolmente aiutati nella promozione della (fondato nel 2000 per operare nel settore come scopo quello di raggiungere, attraverso di connettere sempre più la loro realtà al territorio).

progetto "BLUE CROWDFUNDING" - territorio per far vivere a questi ragazzi nuove Qual è stata secondo voi la mossa vincente È una pratica che ripeterete anche in sotto il più ampio ombrello del programma ed incredibili esperienze legate al mondo che vi ha permesso di agganciare i futuro? Magari utilizzando le stesse di Cooperazione Territoriale Europea marino. Di qui la campagna, "all or nothing" contributor e raggiungere anche più della modalità acquisite questa prima volta?

"INTERREG MED 2014-2020" -, è riuscita (ovvero tutto o niente, in cui o si raggiunge la quota prefissata?

«Sicuramente è una pratica che riutilizzeremo - a sperimentare, con successo, una soluzione quota stabilita o si restituisce tutto ai donor) «Sin dall'inizio della campagna abbiamo conclude la Dott.ssa Trocciola - per finanziare alternativa per finanziare le proprie attività: per cercare di racimolare il denaro sufficiente, investito su noi stessi, promuovendola altri progetti: in primis nel campo del restauro il crowdfunding di tipo civico. Che si 15mila euro, per acquistare un mini-bus tra familiari e conoscenti, e sul network e della valorizzazione del patrimonio, in concretizza in una attività di fund-raising attrezzato al servizio dei ragazzi del centro di relazioni ampio e consolidato della quanto la cooperativa è coinvolta in prima volta al perseguitamento di uno scopo sociale e gestito da ParteNeapolis.

quindi in grado di avere una ricaduta su di un Ebbene, questa sfida, con tanto di rewards, eventi ad hoc che avessero come scopo la Sant'Anna dei Lombardi, bene museale nel territorio ed un impatto su di una comunità. premi e gadget per i donatori, è stata stravinta promozione della campagna e la raccolta centro storico di Napoli. Creare una rete Ed è proprio quello che è successo, e sta dai ragazzi della cooperativa napoletana che, fisica di fondi, come ad esempio l'evento continua sulla diffusione del dono significa accadendo, a questa realtà nostrana.

Selezionata già lo scorso settembre tra le per partire e realizzare questo piccolo sogno. coinvolte le famiglie dei ragazzi, o anche una un bene comune, creare una rete solida che quattro Azioni Pilota di finanziamento dal Un sogno, una avventura che ci racconta, nel lotteria solidale durante un evento privato serva a promuovere la cultura e a restituire basso volute dalla Regione Campania (quale dettaglio, la Dott.ssa Anna Trocciola referente nel periodo natalizio. Infine, siamo riusciti a esperienze reali e sostenibili, attraverso le quali una delle autorità regionali appartenenti al del progetto *Blue Bus* e socia della cooperativa. raggiungere la quota, e superarla, grazie alla entrare davvero in contatto con il territorio.

consorzio euro-mediterraneo di "INTERREG Dott.ssa Trocciola una prima volta assoluta Comunità di San Vincenzo Romano e alla Seguiremo quindi al principio le stesse MED 2014-2020") su temi ambientali, sociali, nel campo del civic crowdfunding, che Banca di Credito Popolare di Torre del Greco modalità, che coinvolgano i donatori in prima educativi e culturali della Blue Economy, la esperienza è stata e come vi ha aiutato a che hanno preso il progetto e ci hanno aiutati persona e che si adattino, però, al progetto di Cooperativa ParteNeapolis, accompagnata crescere come Cooperativa Sociale?

in tutte le fasi della campagna (pre, post e «Questa prima esperienza nel campo del civic Come avete immaginato il sistema di problematiche che potrebbero riscontrarsi».

di realizzazione del progetto) da un team di crowdfunding, che ci ha visti impegnati nei rewards?

esperti della Fondazione IFEL Campania, è mesi da novembre 2021 a gennaio 2022, è «Abbiamo sperimentato una forma mista

riuscita a raggiungere e addirittura a superare stata di grande crescita per chi vi ha preso tramite attività donation-based, dal vivo e on



I diversi rewards offerti dalla Cooperativa ParteNeapolis

I riflessi del caro bollette, il ruolo di Comuni ed Enti locali nelle politiche energetiche

Dalle proteste dei primi cittadini al blocco delle opere pubbliche passando per la paventata riduzione dei servizi e le difficoltà ad accelerare la transizione verso fonti rinnovabili, ecco lo stato dell'arte delle politiche energetiche nel nostro Paese



Il tema del costo dell'energia, unito a quello del caro bollette, tiene banco presso gli enti locali a partire dallo scorso autunno, quindi ben prima dell'inizio dell'aggressione da parte delle forze militari della Federazione Russa nei confronti dell'Ucraina. Proprio per reagire a questa drammatica situazione, che esercita gravi riflessi anche sui bilanci degli enti locali, Anci Emilia-Romagna lo scorso mese di febbraio ha lanciato una singolare forma di protesta, ossia un flash mob ideato proprio contro il caro bollette, protesta ripresa poi da Anci Nazionale e da altre articolazioni regionali. Il flash mob è stato denominato "Luci spente nei Comuni", gesto simbolico per contestare l'esagerata crescita dei costi energetici che mettono a rischio i servizi ai cittadini. La richiesta è stata quella di spegnere l'illuminazione di un edificio rappresentativo o di un luogo significativo per la comunità.

Spegnere le città, ritengono molti Sindaci, costituisce un gesto simbolico col quale i Comuni hanno inteso portare all'attenzione del governo, in maniera del tutto costruttiva, l'impatto di una crisi che colpisce tutti: società sportive, attività commerciali, industriali, artigianali, uffici amministrativi, comprese le scuole, atteso che tutti sono toccati in maniera preoccupante dal caro bollette, che fa aumentare la spesa mettendo a rischio le attività in corso, spingendo l'inflazione e impattando pesantemente anche sui bilanci comunali, con il rischio di riflessi negativi sui servizi da offrire ai cittadini.

Ci si riferisce, in particolare, alle palestre, agli impianti sportivi, ai centri sociali, alle realtà associative del volontariato, ma anche alle famiglie a basso reddito. Non va, infatti, dimenticato che

comunità locali.

Dunque, questa è la protesta dei sindaci, organizzata dall'Anci, per sensibilizzare il governo sugli effetti che il caro bollette avrà (e sta avendo) sui bilanci delle amministrazioni con il rischio di tagliare welfare e servizi per i cittadini. I calcoli effettuati dai Comuni stimano un eccesso di spesa pari a non meno di 550 milioni di euro. I primi cittadini non chiedono un extra deficit, quanto piuttosto che vengano assunte misure sia economiche, sia di riduzione delle bollette, mettendo mano alle politiche energetiche e di approvvigionamento.

L'aumento delle bollette grava e mette in seria difficoltà famiglie e Istituzioni, dal piccolo al grande comune, soprattutto in questo momento reso ancora difficoltoso a causa della pandemia. Per esempio, il Sindaco di Firenze stima per la sua città un ammanco superiore a 10 milioni di euro, sono tutti soldi che se vengono a mancare rischiano di costringere il comune a tagliare i servizi. La materia è complessa, però, detto in parole semplici, l'energia costa sempre di più per effetto simultaneo di alcuni fattori: l'aumento della domanda nella stagione fredda, stavolta soddisfatta con difficoltà maggiori rispetto al passato, le minori scorte, le consegne in ritardo per i problemi occorsi nelle filiere di approvvigionamento, la ripresa delle attività industriali dopo il calo imposto dalla pandemia e la crisi geopolitica nell'Europa dell'Est che sta investendo alcuni dei più grandi fornitori di materie prime, come Russia e Ucraina. Il tutto pesa soprattutto sulle famiglie e sulle imprese, ma impatta pesantemente anche sugli enti locali e territoriali. D'altro canto, almeno secondo Assoutenti, associazione nata per tutelare e promuovere i

i territori comunali delle nostre città come pure dei centri di medie e piccole dimensioni, sono generalmente contraddistinti dalla presenza di impianti sportivi all'aperto e al chiuso, regolarmente gestiti sia direttamente dagli enti locali sia da associazioni sportive dilettantistiche, non avari dunque finalità di lucro, e soprattutto basati sul volontariato e sul grande spirito di abnegazione rivolto al benessere e alla crescita sociale delle generazioni giovanili, garantendo una coesione sociale e una crescita civile e democratica delle

diritti dei consumatori, in particolare degli utenti dei servizi pubblici, gli enti locali, specialmente le grandi città, operano in una condizione a dir poco paradossale. Infatti, 224 comuni italiani, in base ai più recenti dati elaborati dalla Fondazione IFEL detengono quote di partecipazione nelle società che erogano servizi di fornitura luce e gas e, quindi, vedono crescere enormemente le proprie entrate grazie agli abnormi rincari di questi mesi.

Un paradosso assurdo, a giudizio dell'associazione, giacché le stesse amministrazioni, ovvero loro articolazioni imprenditoriali, stanno guadagnando dal caro bollette. Tra i principali comuni che detengono partecipazioni nelle società di luce e gas figurano: Comune di Roma (Acea), Comune di Milano (A2A), Comune di Torino (Iren), Comune di Bologna (Hera), Comune di Bari (Rete Gas Bari), Comune di Genova (Iren), Comune di Reggio Emilia (Iren), Comune di Parma (Iren), Comune di Piacenza (Iren), Comune di Modena (Hera), Comune di Imola (Hera), Comune di Ravenna (Hera), Comune di Trieste (Hera), Comune di Padova (Hera), Comune di Udine (Hera). Per questo, l'associazione ha chiesto ai comuni italiani di destinare interamente gli utili garantiti dalle partecipazioni nelle società energetiche alla lotta al caro bolletta.

Al di là delle specifiche problematiche afferenti il comparto energetico, resta il fatto che i comuni si trovano oggettivamente in bolletta. Stretti nella morsa dei rincari dei costi dell'energia e delle materie prime, i municipi non riescono spesso a far quadrare i conti. I bilanci di previsione devono essere pronti entro la primavera, ma le colonne delle uscite sembrano impazzite: le spese correnti aumentano con le bollette di luce e gas, centinaia di migliaia di euro in più da pagare. Gli investimenti vedono in alcuni casi anche opere pubbliche bloccate. Quando sono state fatte le gare, infatti, le materie prime avevano costi molto inferiori a quelli di oggi, così le imprese appaltatrici chiedono di rivedere le cifre degli appalti oppure fermano i cantieri. Ci sono opere pubbliche progettate per costare tot milioni e che adesso presentano un conto ben più elevato, per cui capita che il comune decide di aspettare per trovare nuovi finanziamenti. Tutto ciò sta avvenendo nel contesto di una specie di tempesta perfetta che rischia di fermare la crescita dopo la pandemia. E di far saltare i bilanci degli enti locali e territoriali.

M.C.

continua sul sito www.poliorama.it

L'attrazione dei talenti in ambito pubblico: l'esperienza di PA Advice

Nella vita di ciascuno di noi, nelle imprese, nella società, la sfida del lavoro è sempre stata determinante. Nell'odierno post-pandemia dello smart working, delle "grandi dimissioni", di economie che per svilupparsi e crescere hanno bisogno di valore aggiunto e qualità, lo è ancora di più.

Lo dimostra con tutta evidenza anche la cronaca più recente del nostro Paese, nel quale si sta facendo una enorme fatica a tradurre in 'progetti concreti' le ingenti risorse del PNRR, anche perché la PA (la più grande fra le organizzazioni italiane) sta faticando ad attrarre personale qualificato e nuovi talenti. Veniamo da oltre venti anni di disattenzione, nei quali si è ritenuto che la formazione di nuove professionalità da coinvolgere a supporto della PA non rappresentasse una priorità. Nel mentre si perdevano intere aree di professionalità per effetto dell'innalzamento dell'età media e dei pensionamenti, senza di fatto predisporre alcuno strumento di rimpiazzo. L'effetto complessivo è che l'intero comparto oggi soffre la carenza strutturale di personale, con la PA, le società in house e le imprese della consulenza che si occupano di pubblico, che 'giocano' una partita a somma zero per accaparrarsi le poche professionalità a disposizione. PA Advice è una società di consulenza che lavora per la pubblica amministrazione con l'obiettivo di contribuire ad innovarla e renderla più efficiente. Negli ultimi vent'anni siamo cresciuti al fianco della PA, con passione e impegno, e se siamo riusciti a ottenere risultati progressivamente sempre migliori, lo dobbiamo ai nostri talenti, alle persone che lavorano con noi, che sono la nostra risorsa più grande. Costruiamo il nostro vantaggio competitivo proprio sulla crescita delle persone, perché siamo profondamente convinti che la competitività delle

imprese, e più in generale di tutte le grandi organizzazioni, sia basata sull'attrarre i migliori talenti. Per fare questo serve un ambiente di lavoro adeguato, che permetta di conciliare vita privata e lavorativa, che consenta la crescita professionale e la possibilità di realizzare le proprie ambizioni. E di sentirsi parte integrante del processo di crescita aziendale. In quest'ottica abbiamo da tempo messo in campo diverse soluzioni per rendere il posto di lavoro un luogo migliore.

Già dal 2017, e quindi ben prima della pandemia, abbiamo avviato lo smart working, che naturalmente stiamo adottando anche ora. Da circa un anno abbiamo adottato la settimana (semi) corta. In un settore come quello della consulenza, dove talvolta si fanno turni settimanali che superano le 50 ore, abbiamo ridotto l'orario a 36 ore. Il venerdì, all'ora di pranzo, si smette di lavorare. Anche se sembra un paradosso, questo taglio delle ore spinge la produttività, inducendo ciascuno ad organizzare meglio le proprie attività, a ridurre gli ambiti di potenziale criticità ed a focalizzarsi al meglio sugli obiettivi da raggiungere. Perché queste misure fossero concreteamente possibili, ci siamo impegnati per migliorare la nostra capacità di pianificazione, definendo obiettivi più chiari e coinvolgendo tutti i nostri colleghi in un processo di condivisione delle strategie, che ci consente di ribaltare il paradigma secondo il quale si misurano le persone sulla quantità di tempo che passano in ufficio. Noi crediamo invece che si debba misurare in qualità dei risultati.



Per poter adottare questa impostazione, inoltre, è stato importante investire su metodologie e strumenti nuovi; abbiamo sposato l'approccio AGILE, che non significa solo lavorare da remoto, ma lavorare con una pianificazione di massima che si precisa su orizzonti temporali di breve e medio periodo, per rispondere in modo efficiente alle esigenze che di volta in volta si concretizzano; abbiamo investito nella trasformazione digitale del nostro business, portando in cloud i nostri applicativi aziendali e tutti i repository, affinché ciascuno di noi possa lavorare allo stesso modo da qualunque luogo si trovi; stiamo investendo sulla riorganizzazione dei nostri spazi fisici, per consentire alle persone di impiegare l'ufficio come luogo di confronto e socializzazione con i colleghi, come spazio per generare nuove idee e immaginare soluzioni innovative per i problemi dei nostri clienti. A partire da questa impostazione stiamo implementando un diverso modo di lavorare che lascia

Progetto ISO: un nuovo toolkit di sostegno alle PMI nell'espansione all'estero

Gli output prodotti rappresentano una solida base per la formazione del "responsabile del servizio di internazionalizzazione". Una figura manageriale chiave in grado di aprire nuovi mercati alle Piccole e Medie Imprese del territorio

di Gaetano Di Palo

Il Progetto ERASMUS+ ISO - Internationalization Service Officer, dopo due anni di lavoro, e malgrado le avversità (il suo periodo di svolgimento, a parte la primissima fase di organizzazione - dicembre 2019/gennaio 2020 - è coinciso in toto con quello della pandemia) è riuscito a realizzare tutte le attività previste ed adesso i *deliverable* di progetto sono disponibili in tutte le lingue del partenariato sul sito web di Progetto.

IFEL Campania consorziata nel 2019 con altri 6 enti provenienti da 5 Stati membri, ha partecipato al progetto "ISO: Internationalization Service Officer - new WBL profession in duty of SME internationalization". L'iniziativa, finanziata dal programma ERASMUS+ 2019 (Call 2019 Round 1 KA2 - Cooperation for innovation and the exchange of good practices KA202 - Strategic Partnerships for vocational education and training), con l'intenzione di soddisfare l'esigenza di fornire un approccio sistematico e innovativo alla progettazione ed alla realizzazione di percorsi di internazionalizzazione delle Piccole e Medie Imprese campane, inquadrando tale attività nel più ampio raggio d'azione della Fondazione: la *capacity building* delle strutture organizzative degli enti locali che possano essere sempre più in grado di promuovere ed assistere percorsi di sviluppo ed innovazione del tessuto socio-economico campano.

Tra i risultati attesi del progetto, oltre naturalmente allo sviluppo delle competenze specifiche in materia di internazionalizzazione, si è particolarmente dedicata l'attenzione alla possibilità di formare operatori del settore (funzionari/dirigenti alle Attività Produttive delle autorità locali) nel poter fornire una prima assistenza pratica e reale ai processi di internazionalizzazione a cui le PMI sono gioco forza sempre più sollecitate.

In effetti attualmente la maggior parte delle PMI non può limitarsi al solo mercato *domestico* e deve concentrarsi nell'espansione delle proprie attività anche all'estero. L'apertura dei mercati di sbocco e di rifornimento conseguente alle frontiere aperte, (si pensi anche l'area Schengen), la standardizzazione delle normative e dei regolamenti del commercio internazionale dell'Unione Europea hanno comportato un miglioramento dei contesti per l'esportazione

di beni e servizi, tant'è che l'espansione di queste imprese è aumentata anche in conseguenza del sostegno alle piccole e medie imprese insieme garantito dalle organizzazioni istituite dall'Unione Europea con lo scopo di interconnettere le imprese europee di ogni stato membro. Malgrado questo lavoro delle istituzioni e delle molte associazioni di categoria, la maggior parte di queste imprese è ancora ancorata

alle realtà locali e scarsamente individuano nei loro progetti l'espansione all'estero, anche se si tratta del primo passo: di avviare attività di esportazione. L'idea progettuale si è quindi basata sull'individuazione innanzi tutto delle caratteristiche principali del richiesto profilo professionale - e sulla sua formazione: il "Responsabile del Servizio di Internazionalizzazione" e questo per due scopi specificamente individuati: 1) la standardizzazione tra i partner dei servizi a beneficio delle PMI dell'area delle strategie di crescita internazionale e nella costruzione di un network di esperti capaci di stabilire linee e percorsi di cooperazione tra enti specializzati ed altre istituzioni locali di supporto alle imprese; 2) la formazione di un team di professionisti sia dipendenti delle camere di commercio che degli enti locali che si occupino in maniera regolare e specifica delle PMI e della loro visione internazionale: sorta di unità specializzate nell'espansione all'estero e quindi di primo supporto per le imprese che intendano cimentarsi nell'attività di business internazionale. L'obiettivo principale è stato, ed è tuttora, grazie all'utilizzo degli strumenti prodotti dal Progetto, quello di sostenere lo sviluppo professionale del personale delle istituzioni locali nell'assistere le imprese campane nello sviluppo e realizzazione di strategie di opportuna internazionalizzazione che consentano la promozione delle eccellenze, l'arricchimento del tessuto imprenditoriale ed il suo proporsi a livello transnazionale grazie alla cooperazione sistematica di reti di organismi associativi, imprenditoriali e della formazione professionale specifica, e con il coinvolgimento delle autorità locali e delle camere di commercio di altri paesi europei.

Altro elemento essenziale dell'iniziativa è stata la combinazione delle tematiche aziendali, di marketing e strategiche con l'utilizzo sistematico ed innovativo di pratiche WBL.

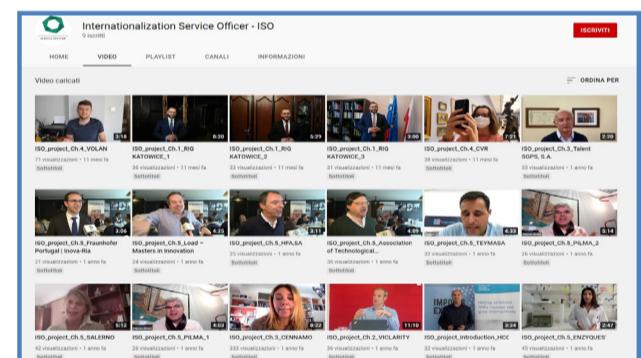
La scelta è infatti stata operata sin dall'inizio, nella fase di candidatura del progetto, per una metodologia innovativa che potesse avvalersi di sistemi di apprendimento basato, o meglio arricchito, da



molteplici *tool* disponibili sul web, (non solo lezioni on line o piattaforme e-learning). Sono stati sperimentati quindi forum virtuali di discussione, videoconferenze e lezioni dal vivo affiancati da pagine statiche e dinamiche, *repository*, software proprietari di *project management* e da strumenti interattivi di CBT con l'ausilio di App per Android e IOS appositamente progettate e realizzate.

I *tool* di maggiore interesse che il Progetto ha creato sono almeno tre. Progettati contemporaneamente e realizzati in sequenza, consistono un sistema di apprendimento e di pronto utilizzo per inquadrare le tematiche di maggiore interesse e che più frequentemente ammancano le scelte e decisioni di internazionalizzazione.

Il Manuale ISO: con una selezione di materiali e strumenti a disposizione di questo profilo professionale per attuare i processi necessari alla progettazione e l'attuazione della strategia e del piano di internazionalizzazione delle PMI tratta, tra gli altri, argomenti come la strategia di internazionalizzazione, le Joint Venture, le nuove tecnologie al servizio dell'internazionalizzazione.



Il Canale YouTube di progetto

Il canale YouTube: i materiali inseriti nel manuale, oltre ad essere ricchi di ipertesto, sono accompagnati da videoclip di *testimonial* di esempi pratici ed arricchiti da numerosi video (disponibili sottotitolati in tutte le lingue del consorzio sul canale YouTube di Progetto) che mostrano casi pratici di internazionalizzazione presentati da diversi imprenditori, operatori e professionisti di tutta la UE.

ISO App: una App fruibile sia per Android che IOs, sviluppata dal Progetto, a disposizione degli utenti che volessero prima auto-valutare e poi accrescere le proprie conoscenze sui temi dell'internazionalizzazione di impresa ed avere riferimenti dettagliati per approfondimenti professionali ed operativi.

In definitiva, la creazione di questo sistema di supporto intende alleggerire il carico di lavoro promozionale e di supporto delle autorità ed agenzie locali di sviluppo consentendo di incoraggiare ed affrontare con rigore e competenza l'interesse internazionale delle PMI. E ciò fornendo le prime conoscenze di base ed una serie di esempi relativi alle tecniche, politiche e strategie d'internazionalizzazione, che siano di supporto ai primi esperimenti d'internazionalizzazione fino anche a scelte più evolute (*joint venture*, *greenfield* ecc.) e foriere di una maggiore apertura ai mercati considerato che il Responsabile dovrà anche svolgere un ruolo considerevole nella instaurazione - e nel coltivare - di relazioni internazionali con le altre istituzioni straniere migliorando così anche la propria attività al servizio delle imprese.



Il Manuale ISO

L'ascesa degli NFT, i "certificati digitali di unicità" che valgono oro

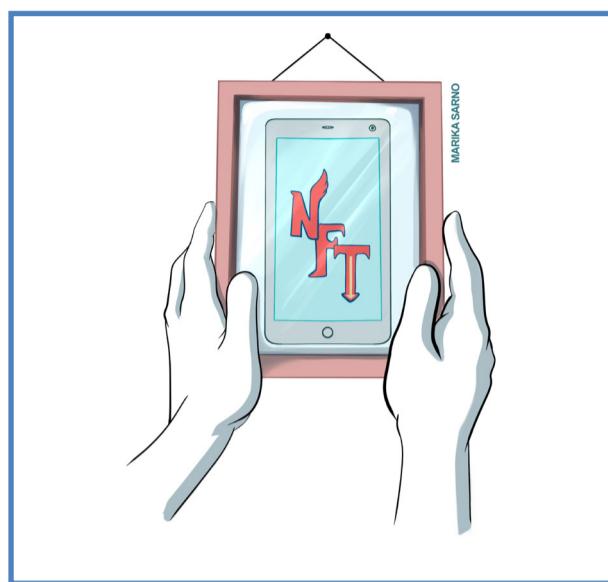
Il futuro del mercato dell'arte, che sembra essere sempre più smart

di Stanislao Montagna

Se mettiamo insieme il Ceo di Twitter, Jack Dorsey; il fondatore di Tesla, Elon Musk; gruppi rock americani, sportivi e fondi di investimento, possiamo notare che in comune hanno una grandissima novità che negli ultimi mesi sta accentuando il loro successo facendo parlare stampa e media. Ci riferiamo agli NFT, ovvero i "non-fungible token". La nuova frontiera della tecnologia blockchain e della proprietà intellettuale on line.

Gli NFT certificano la rarità digitale di un bene, sono definiti anche "gettoni crittografici", gli NFT sono dei sistemi che permettono di certificare la rarità digitale di un bene. Un'opera d'arte, un video, perfino un tweet. Il tutto basato appunto sulle blockchain, equivalente digitale di una transazione, utilizzato per la generazione di criptovalute come i Bitcoin e gli Ethereum. Al fine di comprendere meglio di cosa parliamo procederemo con degli esempi concreti. I "gettoni" hanno la caratteristica peculiare di essere unici. E possono certificare un qualsiasi "oggetto", fisico o virtuale che esso sia. Così, chi compra un NFT che corrisponde ad un'opera artistica digitale, possiede - in realtà - soltanto il certificato di autenticità e proprietà. Un documento emesso dal creatore dell'opera, sul quale c'è "scritto" che essa è stata ceduta. Ciò non significa che l'opera in questione diventi privata.

Al contrario, può tranquillamente restare on line, accessibile a tutti. Può valere per un video, una musica, una foto, una grafica vettoriale o Gif (tra le più gettonate) o per una qualsiasi immagine. Lo stupore del web e dell'alta finanza sta nelle cifre



stratosferiche alle quali sono stati venduti alcuni di questi certificati. Jack Dorsey, patron di Twitter, ha ceduto, ad esempio, il suo primo tweet, risalente al 2006.

L'asta per il relativo NFT ha fatto salire il prezzo a 2,9 milioni di dollari. L'inventore di Nyan Cat - un meme particolarmente noto - ha venduto l'opera per 300 Ether, la seconda più diffusa criptovaluta al mondo per un controvalore di 470 mila euro.

Una cantante canadese Grimes, ha ceduto la sua collezione digitale di opere d'arte per 6 milioni di dollari. Un'opera di Banksy è stata invece data alle fiamme proprio per agganciarci

un NFT. Ma perché comprare un tweet o un'opera? Semplice: perché il valore di un NFT è legato ad un certificato di proprietà unico. Basato sulla tracciabilità del proprietario, del creatore, su date e storico delle transazioni. Un giornalista del New York Times, per esempio, ha di recente provato a vendere un suo articolo NFT con questo claim: «fate un'offerta, e possederete il primo NFT con 170 anni di storia». La vendita è stata conclusa per 560 mila dollari.

Come la mettiamo invece se ragioniamo di "bolle speculative"? Ci troviamo di fronte all'ennesima "bufala" finanziaria? Secondo la direttrice de l'Atelier-BNP Paribas, non possiamo dirlo: «Per stabilire se esiste una bolla nell'economia fisica o nei mercati finanziari, occorre un punto di riferimento. Che permetta di stabilire un prezzo rispetto ad un valore reale. In questo caso non abbiamo tali dati a disposizione nel settore degli NFT. L'economia virtuale è completamente diversa da quella fisica». Ciò che sappiamo però, è che il prezzo medio di un NFT dai suoi 4 mila dollari di febbraio, è sceso a 1.250 dollari ad aprile e nei prossimi mesi sapremo se ci troveremo dinanzi all'esplosione di una bolla ma quello che certamente è già esploso, è il consumo di dati. Infatti, per la "fabbricazione" degli NFT occorre una potenza di calcolo gigantesca dislocata in tutto il mondo, stesso principio su cui si basa anche la creazione di criptovalute, chiamato "mining". Un'infrastruttura estremamente energivora e che comporta, di conseguenza, enormi emissioni di gas ad effetto serra. Innovativa, remunerativa e "smart" sì, ma quanto rispettosa dell'ambiente?

Un approccio specialistico per orientare il Comune verso la sostenibilità certificata accreditata

di Rita Titti Summa*

Quali sono le motivazioni e i principi che spingono attualmente le Pubbliche Amministrazioni verso l'adozione di modelli sostenibili?

Di certo, la grande responsabilità di un Ente Pubblico di generare effetti utili a contribuire ad uno sviluppo sostenibile non passa inosservata a chi rivolge l'attenzione ai modelli organizzativi del futuro nell'ambito del progetto ONU e ai 17 Goals dell'Agenda 2030. Il Segretariato ONU ha definito lo sviluppo sostenibile come uno **"Sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle future generazioni di soddisfare i propri bisogni"**. E con questa definizione è come se si fosse avviato un dialogo tra le generazioni, nel rispetto reciproco, con esigenza di rendicontazione. In questa direzione, la Scuola Etica di Alta Formazione e Perfezionamento Leonardo ha dato inizio nel 2015 a un percorso di studi conclusosi nel 2020 con la pubblicazione della Norma SRG 88088:20 (Social Responsibility and Governance). Successivamente è stato elaborato uno schema di certificazione dei Sistemi di Gestione per la Sostenibilità ESG-SRG 88088, presentato ad Accredia e validato per il riconoscimento e l'accreditamento finalizzati al rilascio, da parte di Organismi terzi accreditati, di Certificati di Conformità per la Sostenibilità dei Sistemi di Gestione.

Il progetto e le conseguenti certificazioni che saranno rilasciate assumono quindi una valenza internazionale ai fini del miglioramento delle prestazioni per l'Ambiente, il Sociale e il Governo delle organizzazioni pubbliche e private. La Scuola Etica Leonardo ha inoltre brevettato e registrato un modello scientificamente valido ai fini del rilascio di una Dichiarazione di Rating per la Sostenibilità con associata una bandiera di COMUNE ETICO e SOSTENIBILE ai Comuni che lo desiderino. Interessante chiedersi a questo proposito quali siano le ricadute e gli effetti auspicati. La Pubblica Amministrazione che si orienta verso la sostenibilità è riconoscibile per la sua lungimiranza e per la sua capacità di assicurarsi una continuità politica proprio grazie a una gestione consapevole e responsabile all'interno dei tre pilastri della Sostenibilità: **Environment, Social e Governance**.

La Sostenibilità, quale percorso crescente verso un mondo migliore, permette di affrontare la crescente complessità dei mercati e le sfide future, al fine di contenere le minacce, cogliere le opportunità, sviluppare i punti di forza e gestire consapevolmente i punti di debolezza. Ci si attende, a solo titolo esemplificativo, meno tensioni sociali, più sicurezza per tutti, gestione consapevole delle risorse globali e maggiore tranquillità della comunità, più inclusione, elevata qualità

dei servizi, accrescimento delle ricchezze dei singoli e delle organizzazioni, diffusione di principi etici, valorizzazione della cultura. E tanto altro. La direttrice è stata tracciata dall'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile: programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità. Sottoscritta il 25 settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri dell'ONU, l'Agenda è costituita da 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile (Sustainable Development Goals, SDGs) inquadrati all'interno di un programma d'azione più vasto costituito da 169 target o traguardi universalmente applicabili e interconnessi, ad essi associati, da raggiungere in ambito economico, sociale, ambientale ed istituzionale entro il 2030. Questo processo evolutivo verso una visione integrata dello sviluppo sostenibile supera definitivamente l'idea che la sostenibilità sia una questione circoscritta all'ambiente, diventando invece un modello universalmente accettato, composto da tre dimensioni interconnesse e indivisibili: Environment, Social Governance. Le Amministrazioni più innovative, pro-attive e sensibili stanno modificando in modo positivo il loro approccio per rispondere all'Agenda ONU 2030 orientato verso una nuova concezione sostenibile delle esigenze della comunità.

Tra le molteplici motivazioni per intraprendere un percorso verso la sostenibilità si rinvengono, in sintesi:

- **Competitività:** ogni comunità appartiene a un sistema economico e sviluppa filiere strettamente connesse con altri territori all'interno di una naturale competitività per l'evoluzione sociale, culturale, economica, ambientale e di benessere complessivo.
- **Immagine:** la **Bandiera Comune Etico e Sostenibile** caratterizza una speciale identità di quella comunità.
- **Credibilità:** maggiore riscontro emotionale e di fiducia nei programmi e nelle azioni politiche.
- **Reputazione:** i valori intangibili quali credibilità, trasparenza, etica, felicità, convivenza e benessere, consentono di mantenere o raggiungere benefici quali permanenza nel territorio, inclusione, attrazione, sviluppo, partecipazione.
- **Redditività:** la Commissione Europea ha certificato che le organizzazioni sostenibili **hanno una possibilità di sviluppo e di evoluzione superiore** del 20% rispetto alla media per aggregazione, turismo, accessibilità, accoglienza, occupazione, qualità della vita e benessere.
- **Riduzione dei costi emergenziali** ambientali, sussidi, sanitari, bonifiche, rigenerazione di immagine, ecc.
- **Migliore capacità di innovazione** del modello relazionale, di convivenza pacifica, di rispetto sociale e del territorio, anche ai fini dello sviluppo di strategie locali e non solo.

L'attribuzione della **Bandiera di Comune Etico e Sostenibile** è l'evidenza della capacità dell'**Amministrazione Comunale** di tendere verso la **Sostenibilità ESG-SRG**.

I contenuti e i valori della sostenibilità ESG possono essere sintetizzati in puntuali requisiti misurabili rappresentati dalla **certificazione SRG 88088:20** per un Ente Comunale che voglia:

- dimostrare la propria capacità di assicurare una **governance socialmente responsabile** e di generare la soddisfazione dei collaboratori e delle altre parti interessate, in primis dei cittadini, nel rispetto dei requisiti applicabili;
- essere di **riferimento per il contesto sociale** attivando processi di miglioramento finalizzati alla generazione di valore;
- garantire una gestione nel pieno rispetto della **libertà e della dignità di tutti**;
- garantire la **tutela dell'ambiente** oggi e per le generazioni future. In definitiva, ci attendono nuove sfide e gli strumenti per governarle sono già disponibili.

*Centro Studi ESG-SRG Scuola Etica Leonardo

Poliorama

RIVISTA DI ECONOMIA, CULTURA E DIRITTO

Hanno collaborato: **Mauro Cafaro, Manuela Capezio, Alessandro Coppola, Eliana De Leo, Marcella de Luca, Nicola De Michelis, Orlando Di Marino, Gaetano Di Palo, Maria Laura Espósito, Nino Femiani, Giorgia Marinuzzi, Roberta Mazzeo, Francesco Miggiani, Stanislao Montagna, Valeria Mucerino, Dario Nardella, Salvatore Parente, Claudia Peiti, Rosario Salvatore, Marika Sarno, Rita Titti Summa, Walter Tortorella**

Direttore Responsabile: Giovanna Marini

Condirettore: Marco Alifuoco

Registrazione presso il Tribunale di Napoli

N. 9 del 15/03/2018

P.I. 07492611210 - C.F. 95152320636

N° 11 del 27/05/2022

VISITA
POLIORAMA
ONLINE



Poliorama n. 11/2022