

## [Approfondimento] Il Capitale Umano come leva strategica per lo sviluppo di un territorio

Giorgio Donna\*

Sommario: Premessa- 1. Cosa significa “capitale umano”? Cosa significa “territorio”? - 1.1. Capitale Umano - 1.2 Territorio - 2. La relazione tra capitale umano e sviluppo territoriale - 3. I processi di alimentazione del capitale umano - 3.1 Attrazione - 3.2 Trattenimento - 3.3 Riqualificazione - 3.4 Recupero/Inclusione - 3.5 Formazione - 4. L’ecosistema del capitale umano - 5. Formazione terziaria - 5.1 Alta formazione accademica - 5.2 Alta formazione professionalizzante - 6. Rapporto con il sistema delle imprese e dei servizi pubblici - 6.1 Coltivazione di imprenditorialità e “cultura d’impresa” - 6.2 Incubatori e startup - 6.3 Ricerca applicata e trasferimento tecnologico - 6.4 Rinnovamento della Pubblica Amministrazione - 7. Attrattività del territorio - 8. Recupero e riqualificazione di capitale umano: le politiche attive del lavoro - 9. Quale modello di governance - 10. Messaggi conclusivi - Riferimenti bibliografici

### Premessa

Questo contributo trae origine principalmente da due motivi ispiratori. Il primo è rappresentato dagli scritti di Lorenzo Caselli, straordinaria “miniera” (non sappiamo trovare termine più appropriato) di considerazioni, ragionamenti, idee e proposte su una estesissima varietà di temi di grande rilevanza e attualità sotto i profili sociale, economico, politico. In questo spettro così eccezionalmente ampio l’attenzione al capitale umano ritorna con grande insistenza, al pari di quella dedicata ai territori, intesi come luoghi di convivenza tanto insostituibili per promuovere relazioni virtuose nella comunità che li abita, quanto complessi da organizzare e governare<sup>1</sup>.

Il secondo è costituito da un recente lavoro di ricerca riguardante uno specifico territorio, quello torinese, realizzato da chi scrive con Luca Davico<sup>2</sup>. Partendo da una

---

\* **Giorgio Donna**, già Professore Ordinario di Economia aziendale all’Università e al Politecnico di Torino.

DOI: 10.15167/1824-3576/IPEJM2025.2.1701

<sup>1</sup> Tra gli altri, ci si richiama in particolare a Caselli (2014-1) e Caselli (2014-4).

<sup>2</sup> Luca Davico, che ha condiviso con l’autore l’impostazione di questo scritto e vi ha contribuito con preziosi suggerimenti, è ricercatore al Politecnico di Torino, dove è docente di Sociologia urbana,

ampia raccolta di dati e conducendo una numerosa serie di interviste e *focus group*, questo progetto si è posto l'obiettivo di delineare gli indirizzi strategici più appropriati per rafforzare la dotazione quantitativa e qualitativa di capitale umano dell'area metropolitana di Torino, nonché di identificare le conseguenti iniziative più rilevanti da assumere ed i soggetti che dovrebbero farsene carico.

Sulla base di questi due input, nelle pagine che seguono si proverà a meglio circostanziare le relazioni che connettono il capitale umano con lo sviluppo (non solo economico) di un territorio e le principali condizioni da garantire affinché il binomio tra queste due variabili risulti capace di alimentare un circolo virtuoso.

## **1. Cosa significa “capitale umano”? Cosa significa “territorio”?**

Per cercare di sgombrare il campo da possibili equivoci che spesso finiscono per generare malintesi e discussioni inconcludenti, è opportuno dedicare un minimo di spazio a meglio precisare i termini del tema. Nella fattispecie, prima di ragionare sulle loro connessioni, è bene chiarire cosa si intende per “capitale umano” e quale sia il significato del termine “territorio”. Al riguardo, infatti, è elevata la probabilità che entrambe queste etichette possano alimentare equivoci capaci di inficiare analisi e proposte. È facile che questo accada per motivi diversi. Sul significato di “capitale umano” incombe il rischio che spesso coinvolge i termini di moda: il fatto che, come sta capitando diffusamente, tanti siano attratti a citarlo e a discuterne aumenta la probabilità di attribuirgli significati diversi. Il problema del termine “territorio” sta invece nella difficoltà di delimitare aree geografiche in modo significativo sotto il profilo sostanziale invece che istituzionale. Siamo abituati a dividere i territori in Regioni, Province, Comuni, Circostrizioni e quant'altro, ma non è detto (anzi, è sempre meno vero) che queste entità aiutino a distinguere in modo appropriato le dinamiche sociali e le caratteristiche delle comunità che popolano determinate aree.

### **1.1 Capitale Umano**

A chi scrive è capitato di riscontrare che il termine “Capitale Umano” a taluni non piace. Il motivo fondamentale sta nel fatto che quella etichetta pare sottendere una concezione strettamente economicistica della persona, come se questa fosse riducibile ad una mera risorsa produttiva. È un equivoco giustificabile: quando si tratta di capitale umano, si è portati a pensare innanzitutto alle competenze delle persone, e quindi a quanto queste costituiscano nel loro insieme una forza-lavoro adeguata al sostegno delle attività produttive. Non a caso, per misurare il capitale umano è consueto fare riferimento ad indicatori basati, ad esempio, sui titoli di studio conseguiti.

Si tratta di una interpretazione riduttiva che va superata. Per un qualunque

---

Sociologia dell'innovazione e Metodologia della ricerca sociale. I risultati della menzionata ricerca sull'area torinese sono pubblicati in Donna e Davico (2024).

soggetto collettivo, sia esso una famiglia, un'impresa, un ente pubblico, un territorio o una nazione, la forza del capitale umano non si riduce alla somma delle competenze individuali. A queste vanno aggiunte almeno altre due dimensioni: l'articolazione delle attitudini e delle competenze (una squadra di calcio composta da undici bravissimi portieri o da undici centravanti non sarebbe in grado di vincere anche una sola partita) e le capacità relazionali, indispensabili per far sì che le qualità individuali diano luogo ad un gioco di squadra efficace.

In più, nella nostra concezione, capitale è qualunque risorsa capace di *creare valore*, termine con il quale si deve intendere la capacità non soltanto di generare sviluppo economico (peraltro indispensabile), ma più in generale di contribuire al bene comune di un territorio. Come l'esperienza e la ricerca dimostrano in modo sempre più evidente, è questa una condizione indispensabile perché il benessere economico possa associarsi a progresso sociale e civile. Inteso in questo senso, crediamo che capitale umano sia il termine più appropriato per denominare l'insieme delle conoscenze, delle capacità e delle competenze (incluse quelle relazionali) delle persone che fanno parte di un soggetto collettivo<sup>3</sup>.

## **1.2 Territorio**

Per quanto riguarda il concetto di territorio, come accennato, il problema consiste nel definirne una delimitazione che sia utile a circostanziare in modo appropriato l'analisi della situazione in essere e l'individuazione di strategie. Il punto è importante per l'esistenza di due pericoli opposti: da un lato, quello di ampliare troppo l'orizzonte, con la conseguenza di nascondere differenziazioni importanti che possono esistere all'interno di una certa area; dall'altro, quello di adottare una visuale troppo ristretta, con la conseguenza di non catturare fenomeni e non identificare strategie che solo il riferimento ad un orizzonte più ampio può consentire di individuare.

Per fare un esempio concreto, è indiscutibile che esista un grave problema di dotazione di capitale umano a livello italiano, ma esso si pone in modo molto diverso in aree dinamiche (come ad esempio Lombardia, Emilia-Romagna e Triveneto) rispetto ad altre più statiche o in declino. Non solo, ma la dimensione regionale o macro-regionale può oscurare elementi di differenziazione importanti che distinguono territori diversi all'interno di una stessa regione.

Il problema opposto, consistente nel riferirsi ad un'area troppo ristretta, interviene tipicamente quando si prendono in considerazione le Città, intendendo con questo termine i Comuni di non piccole dimensioni. In questo caso, è facile cadere nell'errore di delimitare un territorio in modo incoerente con il respiro spaziale necessario ad analizzare, governare e gestire gran parte dei temi di rilevanza strategica che coinvolgono una certa area. È del tutto evidente che i confini

---

<sup>3</sup> Nella definizione dell'OECD, il capitale umano è costituito da "l'insieme delle conoscenze, delle abilità, delle competenze e delle altre caratteristiche individuali che facilitano la creazione del benessere personale, sociale ed economico". Cfr. OECD (2001).

istituzionali finiscono per rappresentare una mera convenzione, come accade se a dividere una Città dai suoi comuni limitrofi è semplicemente un semaforo o un incrocio stradale che vengono attraversati quotidianamente da migliaia di persone. Eppure, i Comuni rappresentano tuttora il riferimento portante dell'intero sistema istituzionale del paese, se è vero che sono i confini comunali a identificare la popolazione chiamata ad eleggere un sindaco, a delimitare l'area di competenza degli organi politici e delle strutture amministrative, a definire l'ampiezza di un piano regolatore, a rappresentare il riferimento fondamentale per l'organizzazione di molti servizi pubblici.

Per tentare di ovviare al problema, nel 2014 una apposita legge (L.56 del 7 aprile, cosiddetta "Legge Del Rio") ha istituito un nuovo ente denominato *Città Metropolitana*, che è andato a sostituire i preesistenti enti provinciali in 14 grandi capoluoghi<sup>4</sup>. Purtroppo, non è stata una innovazione di successo per almeno due motivi. Da un lato, l'estensione territoriale delle Città Metropolitane è stata determinata in modo diverso, dando luogo a configurazioni estremamente eterogenee e poco coerenti con quelle che in letteratura vengono definite *Functional Urban Area* (FUA), ossia aree fortemente integrate e con intensi flussi di pendolarità tra gli abitanti<sup>5</sup>. In secondo luogo, la Città Metropolitana risulta un ente intermedio tra Comuni e Regione dotato di competenze e risorse molto limitate, tali da impedirgli di fatto di svolgere un ruolo adeguatamente incisivo di indirizzo e coordinamento sui temi di rilevanza strategica del suo territorio, rispetto ai quali finiscono per "guidare la danza" soggetti che ragionano su un fronte territoriale troppo ampio (la Regione) o troppo ristretto (i Comuni, a partire da quello della Città capoluogo). Di qui l'emergere di un problema di *governance* su cui si tornerà nel paragrafo 9.

## 2. La relazione tra capitale umano e sviluppo territoriale

La stretta connessione esistente tra capitale umano e sviluppo di un territorio è facilmente identificabile. Per qualunque soggetto collettivo, le persone che ne fanno parte rappresentano una risorsa determinante per promuoverne percorsi evolutivi virtuosi sotto il profilo del benessere economico e della coesione sociale: le buone idee e le iniziative di successo nascono nella testa delle persone che pensano al futuro, l'efficacia dei progetti e la qualità delle attività dipendono dal livello delle competenze di cui si dispone, dalla quantità delle energie che vengono messe in campo, dalla qualità della interazione che si riesce a stabilire tra i tanti soggetti che compongono la comunità. Di conseguenza, se un territorio si sviluppa è perché, insieme ad altri patrimoni pure importanti (ad esempio le risorse naturali di cui dispone), possiede una dotazione quantitativamente e qualitativamente apprezzabile di capitale umano.

---

<sup>4</sup> In particolare, la L.56/2014 individua 10 città metropolitane nelle Regioni a statuto ordinario (Roma, Milano, Napoli, Torino, Bari, Bologna, Firenze, Venezia, Genova e Reggio Calabria), attribuendo alle Regioni autonome la possibilità di istituirne altre al loro interno. Si sono così aggiunte le tre siciliane (Palermo, Catania e Messina) e quella di Cagliari. Nel 2021 la Regione Sardegna ha istituito anche quella di Sassari.

<sup>5</sup> In merito, cfr. Donna e Davico (2024), pp.120-122.

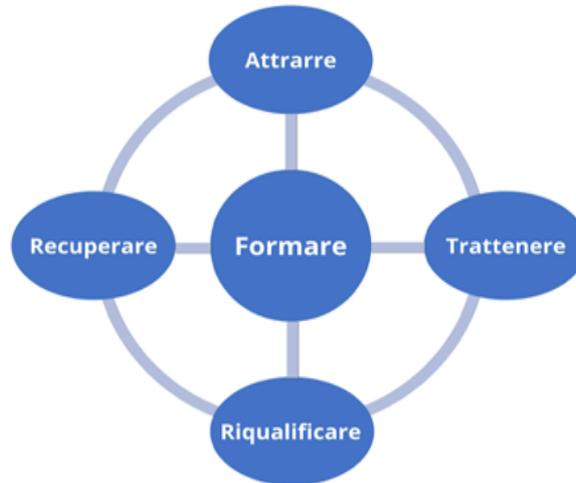
Analogamente, una dotazione di capitale umano deficitaria non può non spingere un territorio sulla strada del declino.

Ma il capitale umano è anche una risorsa *mobile*, nel senso che si dirige dove trova condizioni più favorevoli al proprio impiego e alla propria valorizzazione. Ne consegue lo stabilirsi, tra capitale umano e territorio, di un rapporto biunivoco che può tradursi in un circolo sia virtuoso che vizioso: un'area in sviluppo tende ad attrarre persone, fenomeno che rafforza la sua dotazione di capitale umano e contribuisce ad alimentare ulteriormente la sua crescita; al contrario un territorio in declino, situazione che segnala già di per sé un probabile deficit di capitale umano, tende a subire un processo di emigrazione che va a indebolirne ulteriormente la dotazione, con la conseguenza di accelerare il declino o almeno di rendere più difficile contrastarlo. Un caso storico molto evidente è rappresentato dai rilevantissimi fenomeni migratori dal Sud al Nord che hanno accompagnato gli anni del *boom* economico italiano, contribuendo da un lato a sostenere lo sviluppo del settentrione, e dall'altro a drenare il meridione di risorse che sarebbero state preziose per alimentare in quest'area una autonoma capacità di sviluppo senza dover fare conto su sistematici interventi assistenziali. Peraltro un fenomeno che, sia pure in misura meno eclatante, sta continuando a persistere, contribuendo ad impoverire il capitale umano di territori che ne avrebbero spasmodico bisogno.

### **3. I processi di alimentazione del capitale umano**

Definito il significato dei termini e richiamato il ruolo nevralgico che al capitale umano è attribuibile nello sviluppo di un territorio, si tratta di circostanziare come tale risorsa possa essere alimentata. Al riguardo, si possono identificare cinque processi principali, evidenziati visivamente nella Figura 1. Ne deriva che la dotazione di capitale umano di un territorio deriva dalla sua capacità di esercitare tali processi.

**Figura 1 – Processi di alimentazione del capitale umano di un territorio**



Fonte: Donna e Davico (2024), p.14.

### **3.1 Attrazione**

Il primo processo consiste nell’attrazione di capitale umano da altri territori. Una esigenza che non si porrebbe in presenza di una autonoma “produzione” di capitale umano in misura adeguata, ma che invece assume una rilevanza particolarmente critica alla luce della forte caduta delle nascite che caratterizza in generale il contesto europeo e occidentale e che si manifesta con particolare enfasi nel nostro paese. Il profilo anagrafico della popolazione italiana sta modificandosi in modo letteralmente spaventoso: l’indice di vecchiaia (rapporto tra la popolazione con oltre 65 anni e quella da 0 a 14 anni) è passato da 0,31 nel 1951 a 2 nel 2024 ed è previsto arrivare a 3,1 nel 2050<sup>6</sup>. Una evoluzione che, senza appropriati interventi, è destinata ad allontanare progressivamente la struttura della popolazione dalla tradizionale forma a piramide, caratterizzata da una base larga (alti tassi di natalità) e vertici stretti (alti tassi di mortalità in età avanzate), trasformandola prima in una forma “ad anfora” (per il progressivo invecchiamento delle generazioni del *baby boom*) e poi in quella di una piramide rovesciata, totalmente difforme dalla piramide sempre più allungata verso l’alto che sarebbe auspicabile grazie all’aumento della vita media. La spinta ad attrarre, peraltro, comporta problemi ed opportunità che hanno bisogno di essere governate e gestite, al fine di neutralizzare i primi e cogliere al meglio le seconde. Tra queste, l’esigenza di riuscire a realizzare una sintesi positiva dalla mescolanza di sangue derivante dall’incontro e incrocio tra culture, tradizioni, lingue diverse. Se si vuole attrarre capitale umano per poi trattenerlo, come si dirà appena più avanti, occorre considerare e trattare chi arriva non già come un ospite temporaneo, ma

---

<sup>6</sup> Dati tratti da Fondazione per la natalità e ISTAT (2024).

come un nuovo membro della comunità, cioè un futuro nuovo cittadino. Una sfida non banale, soprattutto per territori caratterizzati da radici culturali particolarmente robuste (come, ad esempio, è tipico della provincia italiana) e quindi in qualche misura resistenti a processi di contaminazione.

### **3.2 Trattenimento**

Il secondo processo consiste nel trattenimento delle persone, cioè nel promuovere la permanenza sia di chi proviene da altri territori (stabilizzazione dell'importazione di capitale umano) e sia di chi nel territorio è cresciuto (riduzione della esportazione di capitale umano). In questa prospettiva, come si vedrà meglio più avanti, tre sono le chiavi principali che possono essere impiegate. In primo luogo, la qualità di tutte le attività e strutture che servono ad elevare il grado di *vivibilità* di un territorio, di cui sono esempi i servizi scolastici (a partire da nidi ed asili) e sanitari, la disponibilità di abitazioni, il sistema dei trasporti, la qualità ambientale, le iniziative culturali e ricreative, gli impianti sportivi. In secondo luogo, la vivacità del sistema produttivo (comprendendo in questo anche le attività di servizio pubblico) e l'esistenza di efficaci cinghie di trasmissione e collegamento tra questo ed il mondo della formazione. Un punto, quest'ultimo, rispetto al quale il nostro paese ha sempre faticato, stante la tradizionale arretratezza delle attività di orientamento e la persistente difficoltà di interazione e dialogo tra la scuola di ogni ordine e grado (che, per dirla sbrigativamente, trascura di insegnare a lavorare) e le imprese (che si sono sempre preoccupate troppo poco di incidere sull'offerta formativa). Non a caso, tra i problemi più avvertiti dalle imprese italiane c'è quello del cosiddetto *mismatch*, cioè del disallineamento tra domanda e offerta di lavoro<sup>7</sup>. Secondo dati recenti (Confindustria, 2024), più di due terzi delle imprese italiane segnalano difficoltà nel trovare le competenze necessarie per le proprie attività, con criticità particolarmente evidenti nel reperimento di profili tecnici (69%) e di personale per mansioni manuali (47% a livello nazionale e 59% nel settore industriale). In terzo luogo, l'esistenza di entità finalizzate a favorire l'innovazione ed il trasferimento tecnologico, quali centri di ricerca (non solo universitari), incubatori di imprese, operatori finanziari dedicati, che rappresentano un veicolo sempre più importante di trattenimento di capitale umano qualificato e intraprendente.

### **3.3 Riqualificazione**

Il terzo processo è quello di *riqualificazione*, che va inteso in due prospettive. Innanzitutto, ed è la sua finalità più appariscente e talvolta drammatica, esso serve a

---

<sup>7</sup> Un disallineamento, va precisato, che non deriva soltanto da un deficit di conoscenze e competenze. A questo va aggiunto il diverso atteggiamento che le nuove generazioni mostrano nei confronti del lavoro, al quale chiedono di risultare meglio conciliabile con le esigenze familiari e il tempo libero rispetto a quanto le generazioni precedenti pretendevano. Su questo punto si tornerà anche più avanti.

ridare prospettive e motivazioni positive a coloro che corrono il rischio di risultare esclusi e di trasformarsi in risorse senza valore, in quanto portatori di esperienze e conoscenze destinate ad essere superate dalla evoluzione dei processi e delle tecnologie. Nel caso torinese, ad esempio, la grave e in qualche misura irreversibile crisi del sistema produttivo del settore dell'*automotive* ha determinato un'esigenza urgente e quantitativamente molto rilevante di riconversione delle competenze. Un processo che deve superare ostacoli non solo di ordine pratico (la programmazione e gestione di un elevato numero di interventi formativi complessi) ma anche di carattere psicologico, per la resistenza da parte di molte persone (soprattutto se non più giovani) a prendere piena coscienza del problema e a rendersi disponibili a rimettersi in gioco.

Ma in un contesto come quello odierno, caratterizzato da un ritmo di cambiamento tecnologico e sociale mai sperimentato prima, il tema della riqualificazione presenta una valenza più generale. In particolare, anche per chi non ha perso o non rischia di perdere a breve il lavoro, si pone comunque una crescente esigenza di fare evolvere il patrimonio di conoscenze e competenze possedute, in modo da adeguare le proprie capacità ai cambiamenti dei processi produttivi dettati dal diffondersi delle nuove tecnologie. La dinamica del mercato del lavoro sta subendo una vera e propria rivoluzione, tale da rendere ormai obsoleto il tradizionale modello che prevedeva una rigida separazione della vita di ogni individuo nelle tre fasi dello studio, del lavoro e della pensione. Un percorso, per di più, che procedeva in modo prettamente lineare (lavoro coerente con le conoscenze acquisite attraverso lo studio) e senza rilevanti discontinuità (mantenimento dello stesso tipo di lavoro nella stessa organizzazione e nello stesso luogo). Non è più così e sempre meno sarà così: mentre si studia occorrerà imparare a lavorare; mentre si lavora occorrerà continuare a studiare; il cambiamento (di luogo, organizzazione e attività) sarà una regola invece che un'eccezione. Ne consegue che il cosiddetto *lifelong-learning*, di cui finora si è sostanzialmente solo chiacchierato, dovrà diventare un modello abituale a cui riferirsi nel condurre la propria esistenza. Un modello, peraltro, destinato a comportare cambiamenti di non poco conto sia nell'organizzazione di qualunque azienda o ente, e sia nella gestione della propria vita da parte di ogni individuo. Anche su questo fronte, i dati disponibili segnalano un cronico ritardo italiano rispetto ai principali paesi europei<sup>8</sup>.

### **3.4 Recupero/Inclusione**

Il quarto processo consiste nel recupero al lavoro di coloro che, per ragioni diverse, ne sono di fatto esclusi in modo permanente e non soltanto temporaneo. Nella situazione attualmente in essere esistono dei veri e propri *giacimenti* di potenziali risorse di lavoro che rimangono inutilizzate del tutto o impiegate in misura

---

<sup>8</sup> Secondo le stime di Eurostat (2024-2), in Italia la quota di adulti di età compresa tra 25 e 64 anni che ha partecipato a iniziative formative nel 2022 è stata del 37% tra gli uomini e del 34,5% tra le donne, a fronte di una media UE rispettivamente del 46% e del 47,2%. Complessivamente, l'Italia si colloca al ventunesimo posto sui 27 paesi della UE.

largamente inferiore al loro potenziale. In particolare, il punto riguarda in modo clamoroso (e inaccettabile sotto il profilo della coesione sociale) tre categorie: le donne, i giovani *neet* e gli immigrati.

Come è noto, in Italia esiste un vero e proprio “esercito di riserva” di donne che non partecipano al mercato del lavoro, vuoi per un declinante ma non del tutto scomparso retaggio culturale e vuoi per una serie di condizioni che ostacolano pesantemente la possibilità di conciliare i tempi di vita e di lavoro, come la carenza (e il costo) di nidi ed asili, la limitata diffusione della scuola a tempo pieno, la necessità di provvedere alla cura degli anziani, la ancora limitata pratica dello *smart working*, ecc. Secondo i più recenti dati disponibili (Eurostat, 2025), alla fine del 2024 il tasso di occupazione femminile in Italia è risultato del 53% a fronte di una media della UE del 66%, dato che pone il nostro all’ultimo posto tra i 27 paesi dell’Unione Europea. Per quanto riguarda i cosiddetti *neet* (giovani di età compresa tra 15 e 29 anni che non studiano, non lavorano e non sono impegnati in attività di formazione), si valuta che alla fine del 2023 (Eurostat, 2024-1) la loro quota rispetto al totale dei giovani fosse del 16%, a fronte di un dato europeo dell’11%. Peraltro, un dato che si differenzia molto tra nazioni diverse (si va dal 5% dell’Olanda al 19% della Romania, unica nazione che supera il nostro paese) e in Italia tra le Regioni, tenendo conto che nel 2021 si passava dal 13,5% dell’Emilia-Romagna al 30% della Sicilia (Chiellino, 2023). In merito agli immigrati, infine, è ben noto come le difficoltà della loro inclusione (ostacolata da norme di legge, complessità burocratiche, resistenze culturali, carenza di servizi mirati) concorra ad alimentare fenomeni socialmente pericolosi (diffusione del narcotraffico e della microcriminalità, reclutamento da parte della criminalità organizzata, ecc.) e gravemente distorsivi nel mercato del lavoro (caporalato, carenza di sicurezza, capillare evasione fiscale, ecc.).

### **3.5 Formazione**

Il quinto processo riguarda le attività di *formazione*, che non a caso la Figura 1 colloca al centro e non sulla corona esterna. Il motivo è che la formazione ha, per così dire, un ruolo di rango superiore rispetto agli altri, per ognuno dei quali svolge una funzione-chiave. “La formazione è vita” affermava in caratteri cubitali la copertina di un recente numero della edizione italiana della *Sloan Management Review*. Un opportuno richiamo non solo al fatto che della formazione non si può (più) fare a meno, ma che al tempo stesso essa ha bisogno di ripensarsi e di aggiornarsi nei contenuti e nei metodi, in modo da rispondere in modo adeguatamente soddisfacente ed efficiente a bisogni sempre più differenziati. Una risposta che, per di più, può trarre enorme vantaggio dagli strumenti offerti dalle nuove tecnologie e in particolare (campo ancora in buona misura da esplorare) dall’intelligenza artificiale.

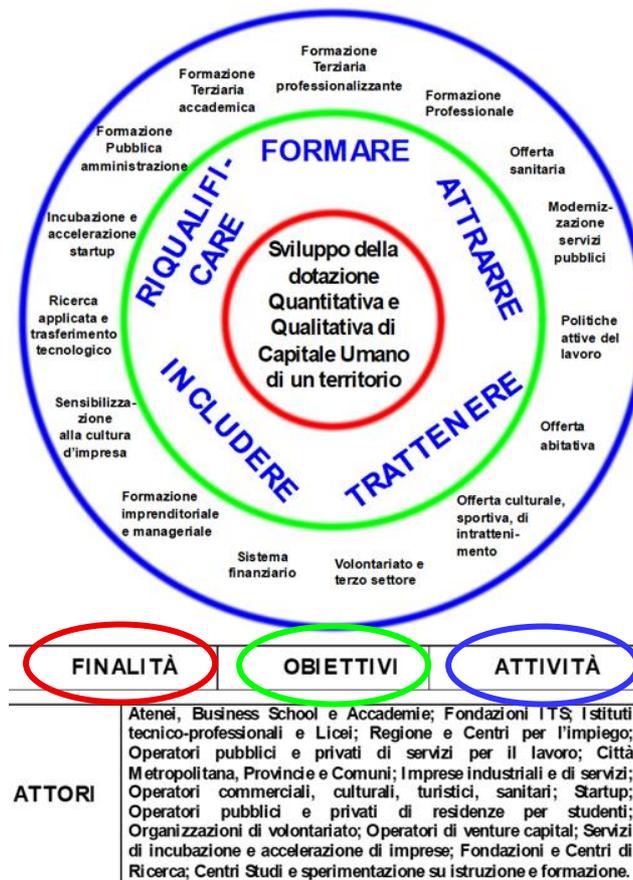
## **4. L’ecosistema del capitale umano**

Se i processi-chiave di alimentazione del capitale umano sono i cinque ricordati

sopra, quali sono le attività in cui essi si declinano e chi sono i soggetti cui spetta di metterle in atto? La Figura 2 prova a censire le une e gli altri, dando luogo a quella che potremmo definire la raffigurazione dell'ecosistema del capitale umano. La chiave fondamentale per fare funzionare a dovere questo ecosistema consiste nel garantire tre condizioni: una adeguata qualità delle singole attività; una forte responsabilizzazione degli operatori; una efficace opera di regia e coordinamento.

Di seguito si esamineranno dapprima i principali ambiti di intervento, delineando sinteticamente i principali fattori critici di successo. In particolare, ci si focalizzerà su quattro tematiche: la formazione terziaria; il rapporto tra la formazione e il sistema delle imprese e dei servizi pubblici; il grado di attrattività e vivibilità del territorio; le politiche attive del lavoro. Prima di concludere, si dedicherà attenzione al problema della regia e del coordinamento, provando a identificare il modello di *governance* che può risultare più appropriato.

**Figura 2: L'ecosistema del capitale umano**



Fonte: Elaborazione dell'autore.

## 5. Formazione terziaria

Se, come si è accennato, la formazione è un processo-chiave di alimentazione del capitale umano, e se l'adeguatezza e l'aggiornamento delle conoscenze e delle competenze rappresentano un ingrediente essenziale del valore di questo capitale, è del tutto evidente il ruolo centrale che spetta agli enti di formazione terziaria, intendendo per tale quella successiva alla scuola superiore. Con una precisazione, tuttavia: nel vissuto ancora prevalente nel nostro paese, a tale ambito di attività viene associato quasi esclusivamente il sistema universitario, come se gli atenei ne fossero gli unici attori<sup>9</sup>. In realtà, se è ben vero che all'università (statale e privata) spetta un ruolo da protagonista, non vanno dimenticati altri operatori come le Accademie d'arte, i Conservatori di musica e gli Istituti di design che, pur poco citati (anche perché coinvolgono un numero più limitato di studenti), arricchiscono l'offerta accademica con percorsi preziosi per tenere in vita la straordinaria eredità artistica del nostro paese. In più, sta finalmente emergendo il canale dell'alta formazione professionalizzante, che tradizionalmente era assente dal nostro panorama.

### 5.1 Alta formazione accademica

Non è questa la sede per entrare nel dettaglio su come dovrebbero evolvere i contenuti dell'offerta formativa accademica, stante la varietà e ampiezza delle tematiche che andrebbero affrontate e delle competenze a cui occorrerebbe ricorrere. Invece, si può qui provare a mettere a fuoco alcune parole-chiave a cui dovrebbero ispirarsi l'aggiornamento e il rafforzamento dell'offerta stessa. Al riguardo, di seguito se ne segnalano sette che appaiono di particolare rilievo.

**Coerenza con le vocazioni del territorio.** Un primo elemento a cui l'offerta accademica deve prestare attenzione è rappresentato dai settori su cui il territorio intende puntare per il proprio sviluppo o rilancio. Si tratta, più in particolare, di quegli ambiti di attività nei quali un territorio dispone di (o si propone di raggiungere) una posizione di vantaggio competitivo. È ovvio: se l'alta formazione svolge una funzione-chiave nell'alimentare e diffondere determinate competenze, una componente fondamentale della missione di servizio degli atenei dovrebbe consistere nel formare quelle che sono determinanti per operare con successo nei settori nei quali un territorio vuole distinguersi, cioè sui quali punta per qualificare una propria identità. Sembrirebbe un principio banale, ma purtroppo è frequente che ciò non accada<sup>10</sup> Il

---

<sup>9</sup> Per di più, famiglie e aziende tendono ancora spesso a considerare come "vera" laurea quella magistrale, tendendo a deprezzare quella triennale. Non a caso, l'intero differenziale che distingue la quota di laureati in Italia rispetto agli altri paesi europei sta proprio nella quota molto inferiore di laureati triennali. In merito, tra gli altri, cfr. Donna (2018), pp.50-51.

<sup>10</sup> Per fare un esempio evidente, sarebbe logico aspettarsi che un centro di ricerca dedicato al settore dell'auto fosse nato in un ateneo torinese, storico baricentro dell'industria automobilistica italiana, o emiliano, dove è situata la cosiddetta Motor valley. In realtà, e sembra una battuta, dal 2014 ne esiste uno niente meno che all'Università di Venezia! Si tratta del Center for Automotive and Mobility

problema di garantire la coerenza tra strategia del territorio e offerta accademica di formazione e ricerca è duplice: da un lato, molto spesso esiste un deficit di strategia del territorio, nel senso che non è definito in modo adeguatamente chiaro e circostanziato quali siano gli ambiti settoriali sui quali si intende puntare e, conseguentemente, intorno ai quali si dovrebbe costruire o conservare una identità distintiva; dall'altro, accade facilmente che gli ambiti di ricerca che si sviluppano in un ateneo seguano innanzitutto gli interessi di ricerca e le vocazioni scientifiche dei docenti che compongono il corpo accademico. Non a caso, quando a conclusione del testo si tratterà della governance del tema, si sottolineerà l'esigenza di dare vita a entità dedicate a curare la strategia di un territorio, condizione indispensabile per indirizzare opportunamente le attività formative e di ricerca, a partire da quelle svolte dagli atenei.

***Nuove tecnologie per la didattica.*** L'esperienza del COVID ha messo in evidenza quanto le nuove tecnologie possano contribuire a migliorare la qualità e l'efficacia della didattica, rimasta ancorata a modelli tradizionali almeno in parte obsoleti. In particolare, lo sviluppo della didattica a distanza, su cui si è imperniata la repentina e rilevante crescita delle università telematiche (unico comparto che da dieci anni a questa parte ha concorso a determinare un aumento delle iscrizioni all'università italiana), ha messo in evidenza quanto l'università tradizionale trascurasse, e continui sostanzialmente a trascurare, bisogni formativi molto diffusi e importanti per un paese come il nostro, caratterizzato da un forte deficit di laureati. Ne è prova la difficoltà di accedere ai corsi universitari per tre principali categorie di soggetti: i giovani residenti lontano dalle sedi universitarie e non in grado di fruire di un'offerta residenziale molto carente sul piano quantitativo e comunque costosa<sup>11</sup>; i potenziali studenti-lavoratori, cioè le persone già occupate che intenderebbero recuperare un percorso formativo a cui hanno rinunciato al termine della scuola secondaria<sup>12</sup>; adulti laureati che intenderebbero sviluppare conoscenze e competenze in ambiti diversi da quelli seguiti nel loro precedente percorso formativo. Ma la didattica a distanza non è l'unica opportunità offerta dalle nuove tecnologie. In particolare, il potenziale impatto dell'intelligenza artificiale rappresenta un campo ancora tutto da esplorare.

***Interdisciplinarietà.*** Le barriere che separavano in modo rigido gli ambiti disciplinari tra cui storicamente veniva diviso il sapere scientifico si stanno progressivamente sgretolando, con la conseguenza di rendere almeno in parte obsoleti gli impianti formativi più consueti e diffusi, tipicamente specialistici e

---

Innovation (CAMI), istituito per raccogliere l'eredità del compianto Giuseppe Volpato, ordinario di economia e gestione delle imprese industriali alla Cà Foscari di Venezia, che sull'industria automobilistica aveva profuso un intenso impegno di ricerca. Soltanto nel 2022 è stato attivato presso il Politecnico di Torino il Centro interdipartimentale CARS (Center for Automotive Research and Sustainable mobility), dedicato a studiare i cambiamenti tecnologici relativi al settore.

<sup>11</sup> L'inadeguatezza dell'offerta residenziale garantita dagli Enti al diritto allo studio (EDISU) è una debolezza critica del nostro sistema universitario in tutte le Regioni.

<sup>12</sup> In un ormai lontano passato i corsi per studenti lavoratori facevano parte dell'offerta formativa di un gran numero di atenei statali, ma vennero progressivamente chiusi innanzitutto per carenza di risorse (di spazio e di docenza, oltre che finanziarie).

“verticali”<sup>13</sup>. Parallelamente, nel mercato del lavoro va crescendo la domanda di un bagaglio formativo più allargato orizzontalmente e caratterizzato dalla contaminazione tra discipline tradizionalmente considerate estranee le une alle altre<sup>14</sup>. Di qui l’esigenza di de-specializzare almeno in qualche misura i corsi di studio, concedendo maggiore spazio a discipline complementari a quelle che ne compongono il corpo principale e/o potenziando corsi integrati e laboratori interdisciplinari. Ancora, l’interdisciplinarietà può rappresentare un riferimento-chiave nella progettazione dei master post-laurea e, come si dirà più avanti, nell’istituzione di Centri di ricerca interdipartimentali.

**Sostenibilità ambientale e sociale.** Un’altra chiave di allineamento dell’offerta formativa alle esigenze del mondo contemporaneo e alle sensibilità delle giovani generazioni è costituita dal tema della sostenibilità, concetto destinato a impattare trasversalmente su tutte le organizzazioni. Ne hanno già preso atto le imprese più avanzate, per le quali l’attenzione all’impatto sociale e ambientale dei prodotti offerti e dei processi gestiti sta diventando un ingrediente-chiave dei nuovi modelli di business che stanno emergendo in tutti i settori. Ne consegue che la sostenibilità, declinata opportunamente nelle diverse discipline, deve diventare una componente fortemente presente in tutti i percorsi formativi.

**Soft skills ed educazione alla cittadinanza.** Un messaggio ricorrente, nelle interviste condotte nell’ambito della ricerca condotta sull’area torinese, ha riguardato la necessità di integrare i percorsi formativi, tuttora focalizzati in larga prevalenza sulla trasmissione di conoscenze, con momenti e strumenti didattici dedicati allo sviluppo delle soft skills, cioè di quelle competenze (relazionali, comunicazionali, dialettiche, negoziali, organizzative, ecc.) indispensabili ai giovani per inserirsi più facilmente e con più probabilità di successo nella vita lavorativa e sociale, qualunque siano il ruolo e le responsabilità che si troveranno ad assumere. A titolo di riferimento, nel Box A si riporta l’elenco delle competenze-chiave citato in un rapporto dedicato al tema del futuro del lavoro dal World Economic Forum. Se le si mette a confronto con i piani di studio della grande maggioranza dei corsi universitari, si può facilmente vedere che alla formazione di tali competenze vengono tuttora riservati spazi del tutto marginali, se non nulli.

Al fine di recuperare questa lacuna può essere utile anche agevolare e valorizzare, in affiancamento agli impegni di studio, la partecipazione attiva ad esperienze (di carattere sociale, culturale, sportivo, ecc.) utili ad apprendere e ad allenare capacità che lo studio da solo non è in grado di formare. Una prospettiva rispetto alla quale la nostra tradizione universitaria si è dimostrata meno generosa ed aperta rispetto ai contesti accademici internazionali più avanzati. Al riguardo, è anche il caso di

---

<sup>13</sup> Questo punto è ben documentato e commentato in Demartin (2017), p.109.

<sup>14</sup> Tra gli infiniti esempi, si possono citare l’esigenza di associare conoscenze mediche e psicologiche, informatiche e organizzative, tecnologiche e umanistiche, economiche e sociologiche, biologiche e giuridiche. Tra i testi che ne trattano, si vedano ad esempio Saracco e Ferraris (2023), Demartin (2017) e Donna (2018).

segnalare come una interazione più sistematica con le organizzazioni di volontariato operanti sul territorio potrebbe contribuire a completare il processo educativo del giovane in quanto cittadino consapevole e operatore attivo a beneficio del bene comune e della coesione sociale.

**Box A - Le competenze-chiave per il futuro secondo il *World Economic Forum***

Ogni anno il World Economic Forum pubblica un Rapporto sullo stato e le prospettive del mercato del lavoro nel quale, tra l'altro, classifica le competenze che risultano più richieste a livello globale. Nell'ultimo rapporto, pubblicato nel 2025, la graduatoria è guidata dalle seguenti:

- Pensiero analitico
- Resilienza, flessibilità e agilità
- Leadership e influenza sociale
- Pensiero creativo
- Motivazione e consapevolezza di sé
- Alfabetizzazione tecnologica
- Empatia e ascolto attivo
- Curiosità e apprendimento continuo
- Sviluppo e integrazione delle risorse umane
- Orientamento al servizio
- Intelligenza artificiale e big data
- Pensiero sistemico.

Nelle edizioni precedenti nelle prime posizioni si trovavano anche le seguenti:

- Risoluzione di problemi complessi
- Coordinamento con gli altri
- Giudizio e capacità di decidere
- Negoziazione.

Fonte: *World Economic Forum (2025)*.

**Internazionalizzazione.** Una sesta variabile a cui dare maggiore risalto è rappresentata dal grado di internazionalizzazione delle università, che nel panorama accademico italiano rimane ancora complessivamente modesto. In base alle statistiche ministeriali (<https://ustat.mur.gov.it>), nell'anno accademico 2022/23 gli studenti internazionali (intendendo per tali quelli che hanno conseguito un diploma di scuola superiore all'estero) rappresentavano il 6,3% degli iscritti (il 6,9% con riferimento ai soli atenei statali), un dato che pone l'Italia agli ultimi posti tra le nazioni europee e ben distante da paesi come Francia e Germania, che si posizionano intorno al 10-11%<sup>15</sup>. In più, si può rilevare che, con l'eccezione dei Politecnici di Milano e Torino, la provenienza degli studenti stranieri è in parte predominante concentrata su paesi a basso ISU (Indice di Sviluppo Umano), cioè arretrati o in via di sviluppo. Anche l'offerta formativa in lingua inglese, seppure in crescita, copre tuttora una quota relativamente marginale, concentrandosi nelle lauree magistrali e nei

---

<sup>15</sup> Tra gli atenei esistono comunque forti differenze. Nell'ambito di quelli di maggiore dimensione, in particolare, si distinguono i Politecnici di Torino (17,9% di iscritti internazionali) e Milano (17,4%), che si distanziano di oltre 10 punti dalla media. All'opposto gli atenei meridionali si posizionano tutti tra l'1,5% e il 2%.

dottorati, negli atenei del Nord e nelle aree disciplinari dell'ingegneria (industriale e informatica) e dell'economia.

Un grado più elevato di internazionalizzazione offre importanti vantaggi sotto diversi profili: la pratica della lingua e la condivisione di un'esperienza formativa con studenti provenienti da altri paesi preparano meglio a operare in una società multiculturale e in un mondo globalizzato; l'attrazione di talenti stranieri accresce sia il capitale umano che quello relazionale del territorio, di cui irrobustisce l'immagine, la reputazione e i collegamenti internazionali. Non vanno tuttavia trascurati punti deboli su cui intervenire in modo più incisivo, come la perdurante carenza di conoscenza della lingua inglese (tra gli studenti ma anche tra i docenti italiani, la cui padronanza linguistica è raramente accertata) e la presenza ancora del tutto eccezionale di stranieri nel corpo docente.

Più in generale, è importante che l'internazionalizzazione venga governata e gestita in modo attivo e non passivo, con un approccio strategico e non episodico, identificando obiettivi e paesi verso cui concentrare l'attenzione e mettendo in campo appropriate azioni di comunicazione, promozione e *scouting*.

**Master e corsi di perfezionamento.** Un'altra linea di sviluppo dell'offerta formativa è identificabile nei corsi master e di perfezionamento che si aggiungono a quelli curricolari. Il vantaggio di questo segmento di attività è costituito dalla sua flessibilità, in quanto la progettazione di tali corsi è esente dai vincoli ministeriali che condizionano (spesso in misura eccessivamente stringente) quelli di laurea, e può facilmente essere aggiornata in relazione alla dinamica della potenziale domanda. Oltre all'arricchimento del capitale umano residente, il territorio può trarne significativi benefici anche sul piano della reputazione, grazie al fatto di ospitare almeno temporaneamente persone provenienti da altre aree geografiche. Va sottolineato, tuttavia, che il successo delle iniziative di questo tipo presuppone alcuni requisiti spesso trascurati, come è dimostrato dal fatto che non sono molti i master che riescono a persistere a lungo nel tempo. Tra questi requisiti si possono ricordare la distintività/originalità della proposta formativa, la coerenza con dimostrabili punti di forza dell'ateneo o con fattori di richiamo del territorio, una efficace capacità di comunicazione e marketing, l'impiego di modalità didattiche avanzate (ad esempio combinando momenti a distanza e in presenza) e di strutture fisiche (sedi e laboratori) adeguatamente attrezzate, l'allestimento di un corpo docente coeso e dedicato. In sintesi, occorre un approccio di tipo imprenditoriale che spesso non è molto congeniale al modo di operare degli atenei statali ed ai vincoli burocratici che essi devono rispettare. Non a caso, su questo terreno formativo si muovono talvolta con più efficacia atenei ed altri enti privati.

## **5.2 Alta formazione professionalizzante**

Come si è accennato, nell'immaginario italiano ancora prevalente quello universitario è considerato l'unico canale formativo di terzo livello. Non è così nella gran parte dei paesi europei più avanzati, dove da tempo a quello accademico si

affianca un canale *professionalizzante*, vocato a fornire una preparazione meno teorica e più direttamente spendibile sul mercato del lavoro. Ne sono esempi le *Fachhochschulen* tedesche, che accolgono quasi un milione di iscritti all'anno, le Scuole universitarie professionali (SUP) svizzere, gli *Instituts Universitaire de Technologie* (IUT) francesi, i politecnici finlandesi. Al riguardo, il nostro paese si è mosso con colpevole ritardo, contribuendo ad alimentare fenomeni non facili da recuperare come i seguenti:

- una quota largamente inferiore di persone dotate di un titolo di studio terziario rispetto alla media dei paesi avanzati (e non solo);
- un elevatissimo tasso di abbandono (poco meno del 50% di coloro che si iscrivono all'università non giunge alla laurea);
- un grave disallineamento (*mismatch*) tra le competenze richieste dalle imprese e quelle offerte (le indagini più recenti stimano pari a quasi il 50% le domande di lavoro che non trovano una copertura soddisfacente da parte dell'offerta);
- il consolidamento di una diffusa mentalità che induce a ritenere i percorsi professionalizzanti una sorta di formazione di serie B rispetto al canale liceale e universitario.

Le conseguenze sono molto gravi, soprattutto in un paese che si caratterizza per una presenza dominante di piccole e medie imprese, dove le capacità professionali rappresentano un ingrediente a cui la domanda di lavoro è particolarmente attenta e sensibile. Sia pure un po' sbrigativamente, si può dire che in Italia si iscrivono all'università molti giovani poco adatti agli studi universitari (i quali hanno mantenuto una forte impronta teorica e culturale e poco si preoccupano di formare al lavoro), mentre ne sono esclusi (per motivi economici, logistici, culturali, ecc.) molti giovani che all'università meriterebbero di andare. In definitiva, il sistema della formazione terziaria finisce per trasformarsi in un veicolo di cattiva allocazione del capitale umano e di amplificazione delle disuguaglianze, in piena contraddizione con i ruoli di agente di sviluppo e di ascensore sociale che dovrebbero connotare la sua missione.

Per affrontare il problema, sia pure molto tardivamente, lo strumento innovativo su cui il paese ha deciso di puntare è costituito dagli Istituti Tecnologici Superiori (ITS), modello introdotto nel 2012<sup>16</sup> e poi parzialmente ridisegnato nel 2022 attraverso la istituzione delle ITS Academy, costituite in forma di Fondazioni. Secondo il dettato normativo, la missione di queste consiste nel "*potenziare e ampliare la formazione professionalizzante di tecnici superiori con elevate competenze tecnologiche e tecnico professionali, allo scopo di contribuire in modo sistematico a sostenere le misure per lo sviluppo economico e la competitività del sistema produttivo, colmando progressivamente la mancata corrispondenza tra la domanda e l'offerta di lavoro, che condiziona lo sviluppo delle imprese, soprattutto piccole e medie, e di assicurare, con continuità, l'offerta di tecnici superiori a livello post-secondario in relazione alle aree tecnologiche considerate strategiche nell'ambito delle politiche di sviluppo industriale*

---

<sup>16</sup> L'istituzione degli ITS, inizialmente denominati Istituti Tecnici Superiori, risale al D.L. 7/2007, a cui fanno seguito il DPCM 25 gennaio 2008, il decreto interministeriale 8327/2011 e il D.L. 5/2012. Con la Legge 99/2022 gli ITS assumono la nuova denominazione di Istituti Tecnologici Superiori (ITS Academy).

*e tecnologico e di riconversione ecologica*" (L. 99 del 15 luglio 2022, art.2). Stante questa missione, è evidente che gli ITS potrebbero svolgere un ruolo-chiave per contrastare le problematiche dianzi indicate.

Provando a portare a sintesi l'esperienza fin qui maturata, se ne possono ricavare due indicazioni principali. In positivo, va segnalato il tasso di successo in termini occupazionali: ad un anno dal termine del percorso, risulta occupato l'80% dei diplomati ITS, di cui il 90% in settori coerenti con la formazione seguita. In negativo, risulta molto esiguo il numero delle iniziative e degli iscritti: i dati aggiornati al 2022 segnalano l'esistenza in Italia di 146 ITS Academy, 1.002 percorsi formativi attivi e soltanto 25.842 iscritti, dato impietosamente inferiore a quello riscontrabile in altri paesi<sup>17</sup>.

In definitiva, si può dire che per ora l'iniziativa degli ITS, pure apprezzabile in termini qualitativi, ha appena scalfito il problema che intendeva affrontare, lasciandolo sostanzialmente irrisolto nella sua dimensione quantitativa. Anche se si avvertono incoraggianti segnali di crescita<sup>18</sup>, il sistema degli ITS per ora sembra soffrire di un rischio di "nanismo".

In più, mettendo a confronto l'esperienza dei diversi territori del paese, si evidenzia il prevalere di due situazioni:

- i casi più positivi si registrano nelle aree caratterizzate da tessuti industriali dinamici e dall'esistenza di una forte propensione associativa tra le imprese, condizioni che permettono di identificare con più precisione i profili professionali da formare e favoriscono un più rapido inserimento lavorativo;
- gli ITS incontrano invece forti difficoltà nei territori meno dinamici e con un tessuto industriale più frammentato e "individualistico", oltre che nelle aree tecnologiche caratterizzate da minori tassi di innovazione, a causa del più debole coinvolgimento delle imprese nella progettazione dei percorsi formativi e della limitatezza degli sbocchi occupazionali offerti<sup>19</sup>.

Per fare della formula degli ITS uno strumento-chiave di supporto al rilancio economico di un territorio appare quindi necessario elaborare una strategia che miri ad aumentarne sostanzialmente l'ordine di grandezza salvaguardandone la qualità. In relazione a tale obiettivo, si indicano qui di seguito alcuni fronti su cui parrebbe utile intervenire.

Il primo ostacolo da rimuovere riguarda l'immagine percepita. La formazione terziaria professionalizzante va considerata un percorso formativo parallelo ma non di minor valore rispetto a quello universitario. Per superare questa debolezza (in forza della quale, ad esempio, sono relativamente pochi i giovani che si iscrivono ad un ITS provenendo dai licei, anche se il loro numero è in crescita) sono fondamentali

---

<sup>17</sup> "Il segmento terziario professionalizzante ha un peso di circa il 40% in Germania e Svizzera, del 30 % in Francia e del 27% in Spagna. A fronte di un peso significativo (e tra l'altro in tendenziale crescita) altrove, in Italia solo una percentuale ancora ridotta di studenti - appena superiore all'1% - prosegue gli studi secondari scegliendo un ITS Academy." Cfr. Turri (2023), p.206.

<sup>18</sup> Pure in assenza di dati ufficiali, si stima che gli iscritti agli ITS siano cresciuti a circa 45.000 nel 2023 e possano rapidamente arrivare a toccare le 60mila unità.

<sup>19</sup> Cfr. Turri (2023), pp. 35-37, dove i due casi esposti vengono rispettivamente denominati come "modello trainato dalle imprese" e "modello autotrainato".

le iniziative di comunicazione e orientamento, tanto più importanti per un percorso che è estraneo alla tradizione italiana e quasi sconosciuto ai genitori (e forse anche a tanti insegnanti)<sup>20</sup>.

Una seconda via di rafforzamento dell'offerta consiste nel dare vita a strutture aggregative che consentano di svolgere in modo coordinato e integrato determinate attività (ad esempio orientamento e promozione presso istituti tecnici e licei, rapporti con le imprese, mobilità e residenzialità per studenti e docenti) che, se gestite ad un livello di scala superiore a quello di ogni singola Academy, possono diventare ben più incisive ed efficaci.

Un terzo ambito da sorvegliare attivamente è rappresentato dal pericolo dell'invadenza burocratica che è tipica dei comportamenti del nostro sistema pubblico. Elementi fondamentali per gli esiti formativi come la definizione dei contenuti formativi, la selezione e il ricambio della docenza, l'organizzazione delle attività didattiche, hanno bisogno di essere gestite attraverso modalità snelle che ne permettano flessibilità e facilità di aggiornamento, requisiti che spesso trovano nei vincoli delle procedure burocratiche un limite difficile da arginare. A questo riguardo, è auspicabile che sappia agire incisivamente il *Comitato Nazionale ITS Academy*, incaricato di governare strategicamente la partita degli ITS a livello centrale, divenuto operativo nel 2024.

In quarto luogo, occorre favorire la mobilità degli studenti, per evitare che il percorso ITS si risolva in un completamento formativo scelto dagli studenti sulla base della loro residenza invece che delle loro vocazioni e dei loro interessi. Detto in altri termini, occorre aumentare il numero di iscritti "fuori sede", che oggi una rappresentano una "minoranza nella minoranza". Proprio per contrastare il pericolo di *localismo*, meriterebbe di essere presa in considerazione e valutata nella sua fattibilità l'opzione di attivare accordi e forme strutturate di scambio e collaborazione tra le diverse Regioni<sup>21</sup>.

Anche in questa prospettiva, sembrerebbe utile studiare l'opportunità di concentrare fisicamente più ITS in sedi adeguatamente strutturate, ciò che consentirebbe non solo di conseguire benefici di scala relativamente ad attività e risorse importanti (es. servizi agli studenti, amministrazione, dotazioni informatiche, attrezzature di laboratorio, ecc.), ma più ancora di favorire un maggiore interscambio relazionale tra gli studenti, dando vita a una comunità legata da spirito di appartenenza e senso di identificazione.

Un'ultima osservazione riguarda il rapporto con le università. Al di là degli aspetti

---

<sup>20</sup> Al riguardo, un segnale positivo viene dalla recente istituzione al Ministero di una direzione generale dedicata, denominata "Struttura tecnica per la promozione della filiera formativa tecnologico-professionale".

<sup>21</sup> Si tratta di una possibilità che la legge istitutiva delle ITS Academy prevede esplicitamente all'art.10, dove si specifica la possibilità della "costituzione e dello sviluppo, d'intesa con le regioni interessate, di campus multiregionali in relazione a ciascuna area tecnologica, e di campus multisettoriali tra ITS Academy di aree tecnologiche e ambiti diversi". Tale disposizione finora non ha trovato concreta applicazione, ma qualche spiraglio sembra potersi aprire. In particolare, il 31 luglio 2024 è stato approvato il Disegno di legge di istituzione della filiera formativa tecnologico-professionale, che introduce importanti novità. Si stanno perciò creando le premesse perché i campus previsti dalla normativa possano materialmente prendere vita.

formali (di regola gli atenei fanno parte delle Fondazioni ITS), di fatto le Academy hanno finora visto un limitato coinvolgimento degli atenei, che se ne tengono ai margini (ad esempio limitando il riconoscimento di crediti e le passerelle di accesso ai corsi di laurea) vivendole come un impegno aggiuntivo privo di reali benefici, se non come una fonte di potenziale (seppur marginale) concorrenza. Sarebbe bene che le università accettassero di riconoscere che la formazione professionalizzante è un mestiere diverso dal loro ma di pari dignità e valore, e che ogni giovane va aiutato a capire quale sia la via migliore da seguire alla luce dei suoi interessi e delle sue vocazioni<sup>22</sup>. Nell'interesse del paese, Università ed ITS devono presentarsi e operare come alleati.

## **6. Rapporto con il sistema delle imprese e dei servizi pubblici**

L'alta formazione rappresenta indiscutibilmente una fonte primaria di potenziamento di capitale umano, ma è evidente che la sua efficacia è condizionata dalla competitività e dinamicità del tessuto produttivo di un territorio, oltre che dalla qualità del sistema pubblico. Sotto questi profili, sono ben noti i problemi che penalizzano il nostro paese, come è dimostrato dalla purtroppo cronica incapacità di ritrovare la via della crescita e da un apparato burocratico che intralcia pesantemente e spesso impropriamente le attività produttive.

Di qui l'esigenza di favorire un contesto più capace di creare e cogliere opportunità di sviluppo, condizione a sua volta indispensabile per convincere il capitale umano a rimanere nel territorio e ad esprimere pienamente il suo potenziale. Stante l'enorme ampiezza delle tematiche che il punto richiederebbe di esplorare, ci si limita qui a sottolinearne quattro che, nel giudizio di chi scrive, meritano particolare attenzione.

### **6.1 Coltivazione di imprenditorialità e "cultura d'impresa"**

Tra le attitudini più importanti su cui si fonda il potenziale di sviluppo di un territorio c'è sicuramente l'imprenditorialità. Ne sono un esempio evidente le aree del paese più dinamiche, come ad esempio quelle della Lombardia, del Triveneto, dell'Emilia-Romagna e delle Marche. Ed è indiscutibile che, se l'Italia è diventata uno dei paesi più sviluppati al mondo e uno dei leader nell'industria manifatturiera, è perché ha potuto contare sulla spinta di una *vis* imprenditoriale straordinariamente innovativa e diffusa. Una imprenditorialità spontanea, alimentata molto spesso dal bisogno, prevalentemente empirica, imperniata sulla coesione familiare e su una stretta relazione con il territorio. Non a caso, l'Italia si distingue a livello internazionale per un sistema industriale caratterizzato dalla dominanza di piccole e

---

<sup>22</sup> Al riguardo, va ricordato che gli atenei hanno già la possibilità di ampliare la loro offerta con corsi di laurea professionalizzanti. Tuttavia, con la più che lodevole eccezione dei corsi di infermieristica nell'ambito degli studi di Medicina, tale opportunità è stata di fatto colta in misura del tutto marginale, a conferma che la formazione professionalizzante non rientra più di tanto nelle corde dell'istituzione universitaria, la quale si pone (legittimamente, a giudizio di chi scrive) altre priorità.

medie imprese ad azionariato e guida familiare, spesso concentrate nei ben noti distretti industriali. Accanto alle sue straordinarie virtù, questo modello ha progressivamente mostrato i suoi limiti, consistenti nella difficoltà a sostenere la crescita, in una inadeguata cultura manageriale, nell'esclusione (salvo eccezioni) dai settori di attività meno tradizionali e tecnologicamente più avanzati. Di conseguenza il tasso di mortalità delle imprese è molto elevato, le poche grandi imprese italiane provengono in prevalenza dal mondo delle partecipazioni statali, molti imprenditori di successo si sono arricchiti cedendo l'impresa a operatori stranieri o imprese multinazionali. Per avere una idea significativa di come l'imprenditorialità italiana si sia andata inaridendo è sufficiente osservare il listino della borsa: le imprese quotate continuano ad essere poche (e il loro numero non cresce), e il valore del listino stesso si concentra sui settori delle *utilities*, delle banche e delle assicurazioni. C'è un grande e urgente bisogno di rigenerare imprenditorialità, per di più aggiornandola ai tempi attuali. Di qui l'esigenza di promuovere la diffusione e il radicamento di una cultura d'impresa che appare piuttosto latitante. Con questo termine, per essere chiari, non si intende la predisposizione di percorsi formativi specialistici relativi alle tecniche di gestione aziendale. Questi esistono da tempo e anzi si sono ormai consolidati, in particolare nei corsi di laurea di economia e management, in quelli di ingegneria gestionale e nei programmi di master post-laurea in *business administration*. Promuovere cultura d'impresa significa invece diffondere nella società la conoscenza dei valori che stanno alla base del buon funzionamento di qualunque organizzazione e dei principali strumenti che possono favorirne la capacità, come si usa dire, di creare valore. Ne sono ingredienti, a titolo di esempio, le tematiche del ruolo dell'impresa come agente di sviluppo economico e di progresso sociale, dell'innovazione, della soddisfazione dei bisogni, della gestione dei rischi, dei pregi e difetti dei mercati, del bilanciamento tra efficacia ed efficienza, del confronto competitivo, dell'equilibrio finanziario, dell'organizzazione dei rapporti di lavoro, del corretto uso delle tecnologie, ecc. Concepita in questi termini, la cultura d'impresa non può essere considerata un bagaglio conoscitivo riservato a imprenditori, manager o altri addetti ai lavori, ma deve diventare patrimonio sociale collettivo. Al riguardo, va preso atto del fatto che la "voglia di fare impresa" è attitudine che non viene alimentata a sufficienza nei percorsi formativi dei giovani. Gli stessi atenei si sono tradizionalmente occupati più di formare professionisti o specialisti di aree funzionali dell'impresa (amministrazione, marketing, produzione, risorse umane, sistemi informativi, ecc.) che non di diffondere una cultura d'impresa a tutto tondo.

In più, come accennato in precedenza, proprio di questi tempi si sta assistendo a una profonda evoluzione nel modo di concepire le imprese all'insegna del principio della *sostenibilità*, in forza del quale esse sono chiamate ad assumere piena responsabilità (e a dare conto) dell'impatto sociale e ambientale dei prodotti offerti e dei processi gestiti. Di qui l'esigenza di innestare, nei percorsi formativi di ogni ordine e grado, segmenti di formazione e sperimentazione finalizzati a promuovere, soprattutto presso i giovani, la diffusione di una mentalità imprenditoriale virtuosa (in parte nuova), e a seminare germi di una moderna cultura d'impresa nella quale creatività, logica economica, capacità organizzativa e sostenibilità socio-ambientale si

integrino pienamente<sup>23</sup>.

## 6.2 Incubatori e startup

Un ecosistema capace di promuovere attrazione e sviluppo di capitale umano di qualità trae grande vantaggio da un altro ecosistema, con il quale si interseca e in parte si sovrappone: quello dell'innovazione. Oltre che da entità capaci di favorire il trasferimento tecnologico, di cui si tratterà nel paragrafo successivo, i processi di innovazione sono favoriti dall'esistenza di strutture dedicate alla creazione di nuove imprese e al sostegno della loro crescita. È il tema ben noto e molto attuale delle *startup*, mondo intorno al quale gravitano i cosiddetti incubatori e acceleratori d'impresa e gli operatori di *venture capital*.

Come argomentato in un recente libro<sup>24</sup>, i vantaggi fondamentali che ne possono derivare sono sintetizzabili nei seguenti cinque: creazione di nuovi posti di lavoro; risposta alla richiesta di imprenditorialità delle nuove generazioni; elevata crescita del comparto delle startup (unico settore con tassi di crescita superiori al 50%); concorso alla modernizzazione delle imprese e della Pubblica Amministrazione; veicolo di rientro in Italia di ricercatori andati all'estero e di attrazione di ricercatori di altri paesi. Come si può facilmente vedere, si tratta di benefici fortemente correlati e sinergici con l'obiettivo di potenziare la dotazione di capitale umano.

Anche in questo caso, tuttavia, esiste una debolezza italiana facilmente documentabile. Infatti la performance del nostro paese, in termini di avvio e successo delle startup, ci colloca in una posizione assai arretrata, dietro anche a paesi molto meno sviluppati. Alcuni recenti dati significativi sono riportati nel Box B.

Quali iniziative potrebbero essere adottate per ridimensionare tale divario? Per identificarle, è bene ricordare che l'attività di incubazione di nuove imprese funziona tanto meglio quanto più si riesce a "mettere a sistema" tre variabili: un capitale finanziario disposto a rischiare su nuove iniziative d'impresa (invece che su operazioni speculative); idee innovative di business associate a una forte e diffusa "voglia di fare impresa"; una chiara strategia che individui le vocazioni identitarie e gli ambiti settoriali su cui il territorio intende puntare.

Mentre in un passato neanche troppo lontano il problema più critico che frenava l'avvio e lo sviluppo di nuove iniziative imprenditoriali era rappresentato dalle risorse finanziarie (tipicamente, "si andava in banca" per chiedere un prestito), oggi il capitale finanziario rappresenta la risorsa più abbondante a disposizione. Anzi, è il capitale che sta andando in cerca di imprenditori! Uno dei principali motivi sta nel fatto che molti imprenditori di successo hanno "passato la mano" cedendo la loro impresa, ma al tempo stesso hanno mantenuto spirito imprenditoriale, evitando di trasformarsi in puri *rentier*.

Pertanto, oggi le variabili critiche su cui intervenire sono le altre due: idee di

---

<sup>23</sup> Al riguardo, si può osservare che i nuovi paradigmi verso cui le imprese stanno evolvendo presentano una rilevante sintonia con l'esperienza sviluppata pionieristicamente dalla Olivetti negli anni '60 a Ivrea sotto la guida di Adriano Olivetti.

<sup>24</sup> Cfr. Rocchietti (2023), p.174.

business da un lato, politica di territorio dall'altro. In relazione alla prima, occorre agire almeno su due fronti: promuovere la "voglia di fare impresa", come argomentato al paragrafo precedente, e favorire il trasferimento tecnologico, di cui si dirà nel prossimo. Quanto alla politica di territorio, va rilevato che le città che più hanno avuto successo nel generare startup si sono focalizzate su un insieme ben identificato di settori e ambiti tecnologici. Ad esempio, Lione ha puntato su biotecnologie e tecnologie per la medicina, Rotterdam su "tecnologie pulite" e logistica, Zurigo su tecnologie per la finanza e ICT, Boston su scienze della vita e robotica, Monaco su mobilità e soluzioni B2B. Di qui l'esigenza di qualificare esplicitamente gli ambiti in cui un territorio può presentare credenziali più solide.

Naturalmente, occorre in parallelo rafforzare le attività di comunicazione e *networking*, in modo da meglio diffondere la conoscenza di quello che un territorio offre e attrarre più aspiranti imprenditori e più investitori sia dall'Italia che dall'estero<sup>25</sup>.

Infine, è auspicabile un processo di concentrazione (realizzabile, ad esempio, attraverso alleanze o vere e proprie fusioni) tra i numerosi operatori dell'ecosistema, in modo da sfruttare le economie di scala che potrebbero derivare da una loro minore frammentazione. Anche in questa attività, rischia di trovare conferma la peculiarità italiana di dare vita a troppe iniziative destinate al piccolo cabotaggio.

#### **Box B - Gli ecosistemi delle startup: alcuni dati di confronto internazionali**

*StartupBlink*, centro di ricerca sugli ecosistemi di startup, analizza e mette a confronto 100 nazioni, arrivando a costruire un ranking sulla base di un indice di sintesi. Nel rapporto del 2024, l'Italia si colloca in 28ma posizione con un punteggio di 9.768. In testa, con largo vantaggio, si collocano gli USA, seguiti da Regno Unito, Israele, Canada e Singapore. Più distanziate si collocano Svezia, Germania, Francia, Olanda, Svizzera, Australia ed Estonia. L'Italia è preceduta da altre tredici nazioni: Cina, Finlandia, Spagna, Lituania, Irlanda, Danimarca, India, Corea del Sud, Giappone, Taiwan, Emirati Arabi, Belgio e Norvegia. Con un punteggio vicino all'Italia si posizionano Austria, Brasile e Portogallo.

*Startup Genome*, la più accreditata società di analisi degli ecosistemi di *startup* a livello internazionale, nel rapporto 2024 colloca l'Italia al 16mo posto nell'ambito del G20, davanti soltanto ad Arabia Saudita, Sud Africa e Russia (non è considerata l'Unione Africana).

La *World Population Review* stila a sua volta una classifica basata sul numero di *Unicorni* (società private con un valore superiore a 1 miliardo di dollari) presenti nel 2024 in 52 paesi. Con 3 unicorni del valore complessivo di 4,5 miliardi, l'Italia si colloca in 28ma posizione, ben lontana non solo dai paesi che stanno sul podio (USA con 656 Unicorni, Cina con 168 e India con 71), ma anche da quelli europei più importanti (Regno Unito con 53 per un valore di 177m.di, Germania con 30 per 80m.di e Francia con 26 per 61m.di).

Fonti: *StartupBlink* (2024); *Startup Genome* (2024); *World Population Review* (2025).

---

<sup>25</sup> Come è dimostrato da numerose esperienze, attraverso questa via si può tra l'altro favorire il "rientro di cervelli", convincendo figure qualificate che sono espatriate a "tornare a casa" per stabilirvi la sede della propria startup o una sede operativa di una impresa già avviata in un paese estero.

### **6.3 Ricerca applicata e trasferimento tecnologico**

Come si è accennato, al fine di generare nuove opportunità su un territorio, fattore-chiave di attrazione e trattenimento di capitale umano, un ruolo decisivo può essere assolto da iniziative capaci di favorire il trasferimento tecnologico dal mondo della ricerca a quello delle imprese. Purtroppo, anche questo è un punto debole del nostro paese, dove la capacità di dialogo e collaborazione tra quei due mondi è tradizionalmente più modesta e meno efficace che nella maggior parte delle nazioni più avanzate. Alla radice del problema stanno più fattori non facili da rimuovere, a partire dalla scarsità di risorse finanziarie pubbliche e (più ancora) private dedicate alle attività di ricerca e sviluppo, come nel Box C si documenta sinteticamente.

La ricerca pubblica, a cui concorrono le università ed altri 20 Enti di Ricerca regolamentati dal Dlgs 218/2016 art.1 (tra i quali si distingue, per dimensioni e ampiezza delle aree scientifiche coperte, il Consiglio Nazionale delle Ricerche), è focalizzata prioritariamente sulla ricerca di base, anche perché i meccanismi di valutazione da cui dipendono i finanziamenti premiali degli atenei e gli avanzamenti di carriera degli accademici sono fortemente correlati alla produzione scientifica<sup>26</sup>.

Una parziale eccezione è rappresentata dai Politecnici (Milano, Torino e, su dimensioni minori, Bari) e, negli atenei generalisti, da taluni dipartimenti particolarmente attivi (in prevalenza nelle aree ingegneristica, informatica, agraria, biologica, farmaceutica). Semplificando, si può dire che molti sono gli enti tra le cui competenze rientra anche quella di promuovere il trasferimento tecnologico, ma per nessuno di tali enti questa area di attività rappresenta un *core business* adeguatamente assistito da strutture dedicate e da meccanismi di incentivazione adeguatamente incisivi.

Quanto all'ambito privato, lo scarso investimento è conseguenza tra l'altro della già ricordata dominanza nel panorama italiano di imprese di piccola e media dimensione, le quali non sono in grado di dedicare che risorse relativamente modeste o del tutto marginali alla attività di R&S.

---

<sup>26</sup> Non a caso l'Italia si pone tra i primi paesi al mondo in termini di produttività scientifica, intesa come rapporto tra valore (quantità e qualità) delle pubblicazioni e entità delle risorse (finanziarie e umane) impiegate. Secondo la graduatoria più recente stilata da QS Ranking Europe nel 2024, il nostro paese risulta addirittura al primo posto.

### Box C – La spesa di Ricerca e Sviluppo in Italia

La spesa in R&S italiana è inferiore all'1,5% del PIL, contro una media UE del 2%, con paesi come Svezia, Austria, Danimarca e Germania che superano il 3%. L'Italia spende in assoluto la metà della Francia. Tra i grandi paesi, l'Italia è quello in cui il settore pubblico copre la quota più elevata delle spese di ricerca (circa il 35% del totale, a fronte di una media UE del 30% e di valori compresi tra il 15% ed il 25% per paesi come Germania, USA, Corea, Cina e Giappone). Ne derivano due osservazioni: l'Italia spende meno degli altri paesi; il settore privato spende molto meno di quanto avviene altrove. In più, la nostra struttura industriale, imperniata in misura prevalente su piccole e medie imprese, rende più soggetta alla congiuntura economica la spesa in ricerca, riducendola più pesantemente in anni di crisi (è quanto è accaduto negli anni del COVID) e impedendole di assumere invece l'andamento anticiclico che sarebbe utile per contrastare e accorciare le fasi economiche di recessione con maggiori investimenti in innovazione.

Fonte: ISTAT (2024).

Per dare più fiato al trasferimento tecnologico numerose iniziative sono state intraprese: nei meccanismi di valutazione e finanziamento degli atenei il Ministero dell'Università ha aumentato (marginalmente, peraltro) il peso delle attività cosiddette di *Terza missione*, tra le quali il trasferimento tecnologico rientra; si è diffusa la creazione dei cosiddetti *Parchi tecnologici*, (a livello nazionale sono 45); si sono create alcune *Fondazioni di Ricerca* dotate di risorse (pubbliche) importanti, come è il caso dell'*IIT* (Istituto Italiano di Tecnologia) di Genova, del *Biotechopolis* di Siena e del neonato *AI4Industry* di Torino dedicato all'intelligenza artificiale.

Tuttavia, al di là delle buone intenzioni e dei casi di successo (l'IIT ne costituisce un esempio), il problema rimane sostanzialmente aperto. Di qui l'esigenza di chiedersi che cosa si potrebbe fare di più, soprattutto in relazione all'obiettivo di attrarre e trattenere capitale umano.

Al riguardo, un'esperienza di successo è rappresentata dalla Germania, paese nel quale l'efficacia del processo di trasferimento tecnologico costituisce uno dei principali fattori di sviluppo e competitività del sistema industriale. Un ruolo da protagonista, al riguardo, è svolto da *Fraunhofer-Gesellschaft*, istituzione di cui il Box D richiama sinteticamente la missione e alcune delle caratteristiche principali.

### Box D – Il trasferimento tecnologico in Germania: il caso del *Fraunhofer-Gesellschaft*

Fraunhofer-Gesellschaft, che deve il nome al fisico e astronomo Tedesco Joseph von Fraunhofer, è una istituzione tedesca specificamente dedicata alla ricerca applicata ed al trasferimento tecnologico. Fondata nel 1949, si articola attualmente in 76 istituti e unità di ricerca in tutta la Germania. Ha un organico di circa 32.000 addetti, principalmente scienziati e ingegneri. Il suo budget annuale si aggira sui 3,4 miliardi di euro, di cui 3,0 provenienti da contratti di ricerca industriale finanziati da fondi pubblici e privati. Come si legge nel suo sito, "it is a leading applied research organization. It plays a crucial role in the innovation process by prioritizing key technologies and transferring its research findings to industry in order to strengthen Germany as a hub of industrial activity as well as for the benefit of society".

Merita anche segnalare che a Bolzano nel 2009 è stata creata una sede italiana di Fraunhofer con la partecipazione di Confindustria Alto Adige. Tale iniziativa è attualmente focalizzata su tre aree: robotica avanzata, edilizia digitale e mecatronica.

Fonte: <https://fraunhofer.de>.

Ad avviso di chi scrive varrebbe la pena riflettere su come il modello *Fraunhofer* potrebbe essere replicato in Italia. In alcuni territori regionali, ad esempio, si potrebbe istituire una Fondazione che svolgesse in modo proattivo una funzione di collegamento tra i centri di ricerca più qualificati degli atenei locali e le imprese non solo del territorio. In particolare, tale entità potrebbe farsi carico di quelle funzioni di interesse comune e di forte rilievo pratico che di regola i primi fanno fatica a gestire con la flessibilità e la snellezza di cui hanno bisogno le seconde (ad esempio comunicazione e marketing nei confronti delle imprese, attivazione di rapporti di partnership/collaborazione con particolari settori industriali, attività di *intelligence* su bandi di ricerca nazionali e internazionali, impostazione e gestione delle forme contrattuali, selezione di personale aggiuntivo rispetto a quello disponibile presso gli atenei, amministrazione e controllo dei progetti, ecc.).

Il successo di tale iniziativa potrebbe essere favorito da condizioni come le seguenti:

- la natura interdipartimentale di tali Centri, necessaria per garantire l'interdisciplinarietà delle competenze di cui devono essere dotati, in quanto finalizzati allo sviluppo di innovazioni concrete, invece che di conoscenze teoriche;
- un effettivo riconoscimento, da parte degli atenei, della loro rilevanza strategica, che deve sostanziarsi in una autonomia di gestione rispetto ai Dipartimenti e nella assegnazione di risorse dedicate;
- procedure e meccanismi operativi che ne favoriscano una gestione flessibile e dinamica, esentando la gestione dei progetti dagli onerosi vincoli burocratici che spesso ostacolano la collaborazione tra gli atenei (almeno quelli statali) e le imprese;
- una efficace azione di comunicazione e marketing, finalizzata a promuovere la conoscenza dei Centri e a facilitare i contatti da parte delle imprese (ad esempio attraverso l'attivazione di uno "sportello dedicato");
- la disponibilità di spazi fisici e dotazioni impiantistiche capaci non solo di garantire una efficace operatività dei Centri, ma anche di sostenere le loro prospettive di sviluppo.

In sintesi, tali suggerimenti dovrebbero servire a iniettare nei suddetti Centri quelle dosi di imprenditorialità che di regola non appartengono al tradizionale modo di operare del sistema universitario statale.

Infine, va sottolineato che il modello delineato potrebbe generare ricadute positive sotto due altri profili. In primo luogo, permetterebbe di arricchire l'offerta formativa complementare (Master e altri corsi di perfezionamento) con programmi originali di alta qualità<sup>27</sup>. In secondo luogo, potrebbe rappresentare un efficace veicolo di attrazione sul territorio di figure professionali ed accademiche di alto profilo provenienti da altre regioni o paesi, cosa da cui potrebbe trarre non poco beneficio anche la qualità dell'offerta formativa degli atenei. Più in generale, in un contesto nel quale circolassero abitualmente o si fermassero almeno per qualche tempo professori, scienziati, manager e imprenditori autorevoli e riconosciuti, si

---

<sup>27</sup> Su questa linea si stanno muovendo attivamente le più accreditate università internazionali.

alimenterebbe più facilmente un circolo virtuoso di cui il territorio potrebbe giovare in termini di attrattività, reputazione e generazione di nuove opportunità.

#### **6.4 Rinnovamento della Pubblica Amministrazione**

Nei punti precedenti si è data particolare enfasi all'obiettivo di correlare al meglio la formazione di capitale umano alle esigenze (attuali e soprattutto prospettive) del sistema produttivo. Ma il mondo delle imprese non è l'unico che concorre a sostenere e promuovere lo sviluppo di un territorio. Un ruolo altrettanto importante è svolto dagli enti della Pubblica Amministrazione, organizzazione straordinariamente articolata e complessa che costituisce a sua volta un importante mercato del lavoro.

Come è ampiamente noto, nel nostro paese si tratta di un sistema zavorrato da un apparato burocratico enormemente invasivo e ridondante, che finisce per indebolire e compromettere gravemente la qualità e l'efficienza delle attività di pubblico servizio. Anche i numerosi tentativi di riforma del funzionamento della P.A. non sono riusciti a debellare il problema: salvo lodevoli eccezioni, la malattia non è stata scalfita e talvolta si è ulteriormente incancrenita, aggravando uno svantaggio competitivo ormai insostenibile di cui soffre il paese.

Anche per la P.A. una risorsa indiscutibilmente essenziale è costituita dal capitale umano, la cui dotazione si è impoverita per il concorso di due fenomeni. Sul piano quantitativo, anche a causa degli esigui spazi di bilancio consentiti dal pesante debito pubblico, si è proceduto a limitare al massimo le nuove assunzioni e a concedere minimi miglioramenti retributivi, con la conseguenza di determinare forti situazioni di sottodimensionamento (un esempio plateale è quello del personale medico, in particolare infermieristico), di aumentare l'età media dell'organico (più alta che in qualunque altro paese) e di ridurre ulteriormente l'attrattività dell'impiego pubblico, in particolare per risorse umane di elevato potenziale. Al riguardo, il Box E fornisce qualche dato significativo. Sul piano qualitativo, questa evoluzione ha finito inevitabilmente per rallentare quel rinnovamento delle procedure amministrative che è consentito dalle nuove tecnologie. In estrema sintesi, nella P.A. c'è un enorme e urgente bisogno di giovani, di nuove competenze, di più tecnologia, di nuovi processi.

Di qui l'esigenza/opportunità di attivare percorsi formativi mirati, soprattutto tenendo conto che la qualità dei servizi pubblici e il loro grado di digitalizzazione risulteranno una componente sempre più rilevante per attrarre e trattenere capitale umano, soprattutto quello più giovane, intraprendente e motivato. Infatti, come ormai è ben noto, le nuove tecnologie stanno profondamente trasformando il modo di essere e di operare delle città. In particolare, da circa 15 anni si sono avviati studi, ricerche e sperimentazioni finalizzate a delineare modelli di città capaci, grazie all'adozione di tecnologie avanzate (sensori e dispositivi IoT, reti di comunicazione avanzate, sistemi di intelligenza artificiale, app e piattaforme digitali), di migliorare sostanzialmente la soddisfazione dei bisogni dei cittadini, delle imprese e delle istituzioni. Modelli per i quali sono state proposte diverse denominazioni come *smart city* (la città intelligente)

e, più di recente, *senseable city*<sup>28</sup>.

### Box E – Stima del fabbisogno di dipendenti pubblici in Italia

Un recente studio condotto da alcuni economisti torinesi ha provato a stimare quanti dipendenti pubblici occorrerebbe assumere per allineare l'Italia agli altri principali paesi europei in termini di quota dei dipendenti pubblici rispetto al totale della popolazione. Sulla base dei dati relativi al 2019, essi hanno calcolato che sarebbe necessario assumere oltre 500.000 unità (+40%) per portarci al livello della Spagna, quasi 700.000 (+54%) per raggiungere il Regno Unito, circa 900.000 (+72%) per allinearci alla Germania e circa 1 milione (+81%) per pareggiare la Francia.

Fonte: Barbera et al. (2022).

## 7. Attrattività del territorio

Una strategia tesa a potenziare la dotazione di capitale umano di un territorio comporta, in aggiunta ad una offerta formativa distintiva e di qualità, la configurazione di un ambiente urbano o metropolitano adeguatamente attrattivo. È ovvio: se si vuole puntare ad attrarre capitale umano è indispensabile offrire un contesto vivibile ed accogliente. Non solo, ma se si vuole trattenere il capitale umano, soprattutto quello di più elevato potenziale, occorre che la città si dimostri inclusiva, dandogli spazio nei propri meccanismi di governo e di funzionamento. Al riguardo, è importante che ogni territorio acquisisca piena consapevolezza dei propri punti di forza e di debolezza. Tra i tanti fronti che meriterebbe considerare (il tema potrebbe aprire uno spettro quanto mai ampio di declinazioni), ci si limita qui a citarne alcuni di particolare rilievo.

**Offerta culturale e di intrattenimento.** Un primo fattore è costituito dalla ricchezza e dalla fruibilità (anche sotto il profilo economico) dell'offerta culturale (mostre, spettacoli, concerti, ecc.) e del patrimonio (museale, artistico, architettonico, naturale, ecc.) di cui il territorio è dotato. A questo si aggiungono la vivacità della vita notturna e la qualità dei luoghi e delle iniziative di intrattenimento.

**Offerta sportiva.** L'attività sportiva è un impareggiabile veicolo di integrazione sociale, soprattutto per i giovani. Di qui l'importanza per un territorio sia di disporre di strutture diffuse e di qualità per la pratica sportiva, e sia di mostrare intraprendenza nell'organizzazione di eventi e manifestazioni. In questo quadro, la capacità di aggregazione e inclusione dei Centri Universitari Sportivi (CUS) si dimostra in genere un fattore straordinariamente importante.

**Offerta abitativa.** Un tema di evidente rilevanza, per un territorio che voglia essere capace di attrarre e trattenere giovani provenienti da fuori, è costituito da quantità, qualità e costo dell'offerta abitativa che mette loro a disposizione. È una nota particolarmente dolente: l'offerta pubblica, garantita dai fondi per il diritto allo

---

<sup>28</sup> Il termine è stato coniato e proposto di recente da Carlo Ratti, noto urbanista torinese, docente al MIT di Boston, dove ha promosso la costituzione del *MIT Senseable City Lab*. Secondo Ratti, la città *sensibile* associa due caratteristiche: "è dotata di sensori e apparati digitali, con i quali si studiano i modi in cui viene utilizzato lo spazio urbano, ed è capace di ascoltare i bisogni dei propri cittadini". Cfr. Ratti (2023).

studio, non è in grado di coprire neanche il numero di coloro che ne avrebbero diritto; l'offerta privata, peraltro quantitativamente carente per il cronico ritardo con cui si è attivata, risulta spesso molto costosa, qualitativamente inadeguata o poco trasparente. In più, persistono diffuse e forti remore ad affittare casa agli studenti, considerati categoria per certi versi poco raccomandabile. Le conseguenze sono molto gravi: la mobilità ne risulta fortemente frenata; giovani residenti nel territorio ma lontano dalle sedi universitarie optano per un pendolarismo quotidiano che ne limita l'inserimento nel tessuto cittadino; l'estesissimo fenomeno delle "case sfitte" rimane sostanzialmente intaccato. Come vale per tutti i problemi per troppo tempo trascurati, l'unica soluzione possibile consiste nel definire e attuare una strategia, chiamando in causa sia gli operatori pubblici che quelli privati.

**Tutela della salute.** Un altro elemento destinato a ricevere crescente attenzione nella scelta di dove stabilire la propria residenza riguarda l'insieme dei fattori che intervengono a proteggere la salute delle persone. Tra questi, due sono quelli principali da tenere in considerazione: da un lato la qualità dei servizi sanitari, che presenta gradi di differenziazione molto marcati tra le aree del paese e mostra quasi ovunque preoccupanti segni di peggioramento<sup>29</sup>; dall'altro la qualità ambientale, a cui concorrono innumerevoli variabili come la salubrità dell'aria, la pulizia dei corsi d'acqua, il livello di inquinamento del sottosuolo, l'efficacia dello smaltimento dei rifiuti, l'esposizione al rischio climatico, ecc.

**Attrazione e integrazione di nuovi cittadini.** La criticità prima segnalata della inadeguatezza dell'offerta abitativa permette di mettere a fuoco una causa tanto importante quanto probabilmente sottovalutata della grande difficoltà che un territorio incontra nell'attrarre e trattenere capitale umano. Nelle aree in crescita questo è sempre arrivato senza bisogno di andare a cercarlo (gli atenei del Nord, ad esempio, non hanno mai fatto una vera politica attiva di reclutamento di iscritti al di fuori del territorio locale). Più attivamente si sono mosse le cosiddette città universitarie (ad esempio Pisa, Siena, Urbino, Bologna, Padova), le quali tuttavia hanno tradizionalmente considerato gli studenti fuori sede come degli ospiti probabilmente temporanei. In entrambi i casi il territorio non si è preoccupato più di tanto di creare le condizioni perché i nuovi arrivati rimanessero, cioè si trasformassero in nuovi cittadini. In altri termini, il capitale umano da attrarre non è mai stato considerato un *target* strategico, intorno al quale disegnare appropriati servizi e iniziative mirate. In sintesi: se l'obiettivo di attrarre e trattenere capitale umano, tanto più se di qualità, ha una valenza strategica, occorre darsi una strategia. In più, sono ben note le difficoltà di integrazione che continuano ad incontrare (a partire dall'acquisizione di pieni diritti di cittadinanza) i tantissimi giovani nati in Italia da genitori stranieri e qui cresciuti e residenti.

---

<sup>29</sup> Ne sono significativi indicatori i lunghi tempi di attesa, l'aumento della quota di persone che rinunciano alle cure e di coloro che si rivolgono al privato. I giovani con impieghi precari e gli studenti fuori sede, appartenendo in molti casi a nuclei famigliari poveri, ne risultano particolarmente colpiti.

## 8. Recupero e riqualificazione di capitale umano: le politiche attive del lavoro

Come rilevato in apertura di questo testo, il rafforzamento della dotazione di capitale umano di un territorio non passa soltanto attraverso la capacità di attrarre e trattenere risorse umane, a partire da giovani di elevato potenziale. In parallelo, occorre affrontare il problema di recuperare al lavoro chi ne è escluso e di riqualificare chi il lavoro rischia di perderlo o vorrebbe cambiarlo. A seguito dell'accelerazione del progresso tecnologico e della globalizzazione il mercato del lavoro è attraversato da processi di cambiamento tanto rapidi quanto inediti. A ritmo sempre più serrato nascono nuovi mestieri e altri spariscono, sottoponendo l'esperienza accumulata da molti lavoratori a un processo di obsolescenza sempre più rapido. Un problema destinato a risultare ancora più esplosivo (e difficile da prevedere e controllare) con il progredire dell'intelligenza artificiale.

Si tratta di un vero e proprio cambiamento epocale se si pensa a come, fino a ieri, il percorso lavorativo considerato "normale" era immaginato evolversi su una traiettoria che non prevedeva, se non per eccezione, forti discontinuità in termini di contenuto, luogo, azienda o ente di appartenenza e livello di remunerazione.

Altri fenomeni concorrono ad alimentare ulteriori pressioni sul mercato del lavoro: la crescente propensione a cambiare occupazione motivata dall'obiettivo di svolgere un lavoro meglio corrispondente alle proprie attitudini e capacità e/o più conciliabile con i propri interessi personali e familiari (il fenomeno delle "Grandi dimissioni" o *Great resignation* sta assumendo dimensioni elevatissime in tutti i paesi sviluppati); la maggiore mobilità della forza-lavoro anche a livello internazionale, che tende ad arricchire la dotazione di capitale umano nei territori più dinamici e a impoverirla in quelli in declino; il fenomeno migratorio, che sottopone a una più forte pressione concorrenziale i mestieri a bassa qualificazione; la presa di coscienza (purtroppo assai tardiva) della non più tollerabile disparità di genere, che continua a penalizzare impropriamente una risorsa preziosa come il lavoro femminile; il dovere morale di attivare iniziative che rafforzino l'inclusione di categorie sociali iniquamente tenute ai margini, come le persone in condizioni di disagio o afflitte da disabilità.

A complicare ulteriormente il problema si aggiungono risvolti di tipo psicologico tutt'altro che facili da governare. È naturale, ad esempio, che le generazioni più anziane vivano l'eventualità di un cambiamento come una difficoltà insormontabile, rifiutando l'idea di rimettersi in gioco. All'altro estremo della scala anagrafica, esiste il problema tutt'altro che marginale dei *neet*, cioè dei giovani che non lavorano, non studiano e non sono in cerca di occupazione.

In questo quadro, si può ben capire l'attualità che hanno assunto termini come *upskilling* (= aumentare il bagaglio di competenze) e *reskilling* (= insegnare a svolgere nuovi lavori), veicoli fondamentali per promuovere politiche attive del lavoro invece che interventi meramente assistenziali.

Le considerazioni appena esposte mettono in chiara evidenza l'estrema complessità del tema: tanti sono i bisogni a cui dare risposta, tante le categorie sociali interessate, tanti gli operatori chiamati in causa, tanti gli strumenti da impiegare,

tante le competenze da mettere a fattor comune. In più, è banale osservare che la rilevanza delle problematiche accennate risulta più acuta quanto più il territorio in cui si collocano presenta segnali di declino, incertezza di prospettive, difficoltà di coesione. In tale circostanza, infatti, è più difficile che possa farsi spazio quella motivazione positiva che è risorsa indispensabile per contrastare uno stato di crisi, convogliare energie verso un rilancio, diffondere ottimismo.

Al riguardo, una importante opportunità (una volta tanto, si potrebbe dire) consiste nelle risorse finanziarie sulle quali il paese può contare grazie al PNRR, nel quale fondi pari a 2 miliardi di euro sono stati stanziati nell'ambito della Missione 5 ("Inclusione e coesione"), le cui principali linee di intervento sono richiamate nel Box F.

#### **Box F - Obiettivi e linee di intervento del PNRR a supporto del mercato del lavoro**

Delle sei missioni principali del PNRR, quella destinata a impattare sul mercato del lavoro è la Missione 5 ("Inclusione e coesione"), finalizzata a dare piena attuazione al modello di politiche attive del lavoro delineato con il D.Lgs. 150/2015, attraverso la costruzione di percorsi personalizzati a supporto dell'inserimento o reinserimento lavorativo delle persone prive di occupazione o di lavoratori con redditi inferiori alla soglia di povertà. Le linee di intervento strategicamente più rilevanti contemplate dal PNRR sono:

- l'istituzione del Programma nazionale per la Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori (GOL), che prevede una sostanziale riforma del sistema delle politiche attive del lavoro, che vede i Centri per l'impiego come attori centrali;
- l'adozione del Piano Nazionale Nuove Competenze - nonché la contestuale erogazione di programmi di formazione per le persone disoccupate prese in carico dai Centri per l'impiego e il consolidamento del sistema stesso della formazione professionale;
- il rafforzamento dei Centri per l'impiego, al fine di rinnovare la rete nazionale dei servizi per il lavoro, migliorare l'integrazione tra sistemi informativi regionali e nazionali, aumentare la prossimità ai cittadini e la capillarità nei territori, favorire l'integrazione con il sistema dell'istruzione e della formazione e introdurre strumenti per l'analisi dei fabbisogni delle competenze e per la certificazione di queste ultime;
- la definizione di un sistema nazionale di certificazione delle parità di genere, per incentivare e accompagnare le imprese a adottare scelte adeguate a ridurre, nelle sue molteplici dimensioni, il divario di genere;
- il potenziamento del percorso di formazione duale attraverso l'apprendistato, per promuovere l'occupazione giovanile e l'acquisizione di nuove competenze tecniche e trasversali;
- il potenziamento del servizio civile universale, per spronare più giovani a compiere un percorso di apprendimento non formale.

*Fonte: Agenzia Piemonte Lavoro, Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2023-25, pp.16-17.*

Aggiungendo questi fondi agli altri a disposizione delle Regioni (ad esempio quelli derivanti dal Fondo sociale europeo Plus, dal Fondo europeo di Sviluppo Regionale, dal Programma Garanzia Giovani) si può dire che il problema principale non consista nella limitatezza delle risorse disponibili, ma nella efficacia del loro impiego. In merito, può essere utile sottolineare alcuni punti che, a giudizio di chi scrive, appaiono di particolare rilievo.

**Complessità.** L'importanza del tema si associa al suo elevatissimo grado di complessità. Vi concorrono, oltre alla dimensione quantitativa della popolazione

interessata, la differenziazione dei bisogni per genere, classi di età, nazionalità e attuale condizione reddituale (fruitori di ammortizzatori sociali, percettori di indennità di disoccupazione e di reddito di cittadinanza, iscritti al programma Garanzia Giovani, ecc.) e la distribuzione territoriale. In più, alle strutture regionali si aggiunge una pluralità di altri operatori privati e pubblici<sup>30</sup>. Ne deriva un non facile problema di organizzare e coordinare in modo adeguatamente efficace ed efficiente l'ampio ventaglio di attività da mettere in atto.

**Categorie prioritarie.** Come è ovvio, tutte le categorie che compongono la platea dei potenziali fruitori delle politiche attive del lavoro meritano attenzione. Tuttavia, è logico stabilire delle priorità, in modo da aggredire i problemi che su un determinato territorio manifestano le dimensioni più significative.

**Flessibilità e personalizzazione, comunicazione e orientamento, prossimità e capillarità.** Una fondamentale condizione di efficacia delle politiche attive del lavoro è data dalla capacità di personalizzare la risposta ai bisogni dei singoli soggetti, i quali sono portatori di esigenze estremamente differenziate. Di qui la necessità di mettere in campo modalità incisive di comunicazione e di orientamento, oltre che di garantire una facile accessibilità attraverso una presenza adeguatamente capillare sul territorio.

**Monitoraggio della domanda e dell'offerta di lavoro.** Un altro elemento essenziale a garantire la qualità dei servizi offerti consiste nel costante monitoraggio e nel puntuale aggiornamento del mercato del lavoro, anche favorendo l'interscambio di informazioni tra tutti gli operatori.

**Sviluppo della qualità organizzativa.** Oltre all'esigenza di dotare le strutture (tipicamente, i Centri per l'impiego) di un organico adeguato sul piano quantitativo, occorre migliorarne sostanzialmente il grado di efficacia. A tale fine, tre linee di intervento appaiono particolarmente rilevanti: un maggiore grado di informatizzazione dei processi e dei servizi; un profondo cambiamento della cultura organizzativa, indirizzato a sostituire la mentalità burocratica ancora persistente con un più incisivo orientamento al servizio; l'introduzione di nuove figure professionali capaci di trasformare i Centri per l'impiego in "hub di snodo tra imprese, persone, enti formativi e ambiti sociali, anche promuovendo Patti operativi territoriali con soggetti privati e pubblici"<sup>31</sup>.

## 9. Quale modello di governance

Una strategia di sviluppo di un territorio richiede, come condizione ineludibile, la capacità di agire in modo collaborativo, sinergico e lungimirante da parte di tutti i principali *player* che in quel territorio operano e che condividono la responsabilità di costruirne il futuro. "Fare sistema" è la parola d'ordine necessaria. Di qui l'esigenza di identificare e mettere in campo meccanismi che favoriscano e se necessario "forzino"

---

<sup>30</sup> Ne sono esempi agenzie per il lavoro, enti di formazione, cooperative sociali e consorzi, Comuni e consorzi socio-assistenziali, istituti scolastici.

<sup>31</sup> Così si legge a proposito della figura dei *Network manager* introdotti in Piemonte. (Regione Piemonte, 2022, p.32).

il pensiero strategico e la cooperazione tra gli attori del territorio.

Lo stesso vale per la cura del capitale umano, che di qualunque strategia di sviluppo di un territorio costituisce un ingrediente cruciale. Come si è visto, il tema impone di ragionare in modo sistemico su un ventaglio di variabili che vanno ben al di là di quelle, come la formazione e le politiche attive del lavoro, ad esso più direttamente correlate. Entrano in gioco, ad esempio, la pianificazione urbanistica, il sistema dei trasporti, l'offerta residenziale, le attività sportive, ricreative e culturali, i grandi eventi, l'offerta turistica, la cura dell'ambiente, la sicurezza, gli insediamenti industriali, i servizi sociali e scolastici (a partire dagli asili-nido), l'offerta sanitaria, ecc.

Se alla varietà delle tematiche si aggiunge la numerosità dei soggetti (pubblici e privati) e dei livelli istituzionali (Comuni, Città Metropolitana, Regione) chiamati a interagire e collaborare, emerge in tutta evidenza un delicato e complesso problema di *governance*. Ognuno dei tanti operatori coinvolti è portatore di specifiche competenze, responsabilità ed interessi, ma nessuno ha pieno titolo per mettersi alla guida dell'operazione. Sul piano istituzionale, in particolare, le Regioni hanno competenze importanti ma parziali, le Città Metropolitane non detengono poteri e risorse tali da potersi accreditare come autorevoli registi strategici; i Comuni sono impediti dal governare il tema con il respiro territoriale necessario. Ma anche al di fuori del contesto più strettamente istituzionale esistono problemi di coordinamento tra più attori: gli atenei e le accademie sono comunque entità autonome, così come l'insieme degli istituti scolastici; le imprese fanno capo a più associazioni (industriali, commerciali, artigianali, cooperative, ecc.).

In un quadro così complesso si rende più che mai indispensabile l'identificazione di un soggetto totalmente dedicato, fortemente autorevole, adeguatamente attrezzato in termini di risorse e formalmente riconosciuto, a cui affidare il compito di esercitare una efficace regia complessiva del tema, in modo da influenzare e garantire coerenza ai comportamenti e alle decisioni dei tanti attori che devono condividere una strategia e darle esecuzione.

Laddove esistesse una Agenzia per lo sviluppo di un territorio incaricata di assumere il ruolo di "regista strategico", il problema troverebbe una facile soluzione: la competenza del capitale umano non potrebbe che essere una degli ambiti di cui tale agenzia dovrebbe occuparsi. Purtroppo, si tratta di entità quasi del tutto assenti dal nostro panorama nazionale, a differenza di quanto accade in altri contesti (tra gli esempi si possono citare Barcellona, Manchester, Lione). Una eccezione, in Italia, è stata rappresentata dalla Associazione Torino Internazionale, di cui il Box G traccia brevemente la storia. L'esaurimento di questa originale esperienza, che a cavallo del cambio di secolo svolse un ruolo decisivo nell'avviare il rilancio del territorio torinese colpito dalla crisi della Fiat, sta a dimostrare quanto la politica faticò a ragionare e ad agire secondo una prospettiva strategica.

Ma se agenzie di questo genere non esistono, occorre immaginare qualche altra soluzione: come si è cercato di dimostrare, il problema del capitale umano rappresenta una urgenza indilazionabile. In questo quadro, una soluzione di ripiego potrebbe consistere nella costituzione di una Agenzia specificatamente dedicata al tema del capitale umano, a cui affidare la regia strategica e il coordinamento delle

azioni da mettere in campo. Tale Agenzia, a cui dovrebbero partecipare tutti i principali attori istituzionali ed economici del territorio (principali Comuni, Regione, Città Metropolitana, Associazioni imprenditoriali, Atenei, Ufficio Scolastico Regionale, Camera di Commercio, Fondazioni bancarie) dovrebbe disporre fin dall'inizio di un piccolo ma qualificato team di figure dedicate a tempo pieno. Tenendo conto del relativo costo, siamo convinti che si tratterebbe di un investimento capace di generare un tasso di ritorno semplicemente stratosferico!

### **Box G – Pianificazione strategica di un territorio: l'esperienza dell'area metropolitana di Torino**

Torino è stata la prima città italiana a dotarsi di un piano strategico, varato nel 2000. Ne seguì una seconda edizione nel 2006 mentre la terza, realizzata nel 2015, si esaurì con la produzione di un apprezzabile documento, dal titolo *Torino Metropoli 2025*, che finì nel dimenticatoio. Merita anche ricordare che l'esperienza di Torino (pionieristica per l'Italia) venne autorevolmente citata come esempio virtuoso grazie alla coesistenza di quattro fattori: un approccio strategico (orientamento al medio-lungo termine), una estesa inclusione (molti soggetti coinvolti); una incisiva opera di coordinamento e regia; un forte pragmatismo. Si evitò così il rischio, in cui spesso cadono gli esercizi di pianificazione strategica, di dare vita a "libri dei sogni" invece che a un complesso organico di iniziative concrete di ampio respiro.

L'Associazione *Torino Internazionale* venne istituita nel 2000 come evoluzione del *Forum per lo Sviluppo* attivato nel 1998 per la promozione della pianificazione strategica a scala metropolitana. Presieduta dal Sindaco della Città di Torino, annoverava tra i suoi 90 associati enti pubblici, istituzioni, atenei, centri culturali, sindacati, associazioni di categoria e aziende che operano sul territorio. L'ente venne sciolto nel dicembre 2016 "nel quadro della razionalizzazione degli enti no profit partecipati dalla Città di Torino."

Fonti: Camagni e Donna (1999); Dente, Bobbio e Spada (2005).

## **10. Messaggi conclusivi**

Per concludere, il modo migliore può consistere nel recuperare qualche sapiente messaggio contenuto negli articoli di Lorenzo Caselli citati all'inizio di questo testo.

Il primo fa riferimento ai giovani. *"Una politica per i giovani e con i giovani è la grande sfida che il paese ha di fronte. I giovani italiani devono avere le stesse condizioni e le stesse opportunità dei loro coetanei europei. Sanno usare le tecnologie informatiche, hanno un'idea del mondo più attuale, non legata a preconcetti, sanno parlare le lingue e non si stupiscono delle diversità, credono nel merito e anche nella solidarietà, una percentuale non minimale di loro è impegnata nell'associazionismo, nel volontariato, nella società civile. Molti giovani dunque con molti punti di forza. Il guaio è che sovente non hanno voce, non fanno sistema, non attivano masse critiche. Ci sono i fiori, manca il giardino. Mancano le condizioni, le opportunità: manca in definitiva una politica capace di saldare l'emergenza con la prospettiva, il pubblico e il privato, le istituzioni e la società civile... Occorre una circolarità virtuosa tra scuola, processi di ricerca e formazione, territorio, sistemi produttivi. Lavoro, sviluppo, società richiedono di essere assunti in termini contestuali e grazie ai giovani che sono il primo, grande investimento da fare l'Italia potrà essere competitiva sulla scena del mondo non già perché costa di*

*meno ma perchè vale di più*<sup>32</sup>.

Il secondo fa riferimento ai territori (che Caselli definisce “Città” intendendo per tale, come si può interpretare tra le righe, non già un Comune di grandi dimensioni, ma una estesa comunità territoriale). “*Gli studiosi più avveduti ci invitano ad esplorare tutte le sinergie possibili tra sviluppo economico e sviluppo sociale, tra competitività e giustizia, tra diritti e crescita. Giova sottolineare che a livello locale la crescita può essere economica, sociale e culturale ad un tempo. Certi fossati talvolta si rivelano meno profondi di quello che abitualmente si ritiene. Ad esempio, tra privato e pubblico; tra utilità individuale e collettiva; tra scambio mercantile e reciprocità; tra bisogni solvibili e bisogni da portare in superficie; tra mercato e azione volontaria e gratuita. Tutto ciò non avviene in termini casuali o semplicemente spontaneistici, richiede viceversa una strategia esplicita, un patto tra i diversi soggetti del territorio a partire da quelli che promanano dalla società civile*”<sup>33</sup>. “*La cittadinanza è un viaggio, dunque. Un viaggio che non ha una meta ultimativa, un punto certo di arrivo. La cittadinanza non si può ridurre a qualcosa di definitivamente acquisito. È piuttosto una realtà da ridefinire e riguadagnare continuamente in un contesto che sta cambiando in profondità, diventando sempre più complesso*”<sup>34</sup>.

Difficile riassumere meglio di così il senso morale che tiene insieme le considerazioni e le proposte che con questo testo si è provato ad avanzare.

## Riferimenti bibliografici

- Barbera F., Bianco M.L., Cerruti G., Contini B., Ortona G., Pallante F., Scacciati F., Terna P., Togati D. e Tousijn W. (2022). Come e perché assumere un milione di giovani nella Pubblica Amministrazione. *Innovazione PA – La Pubblica Amministrazione Digitale*, febbraio.
- Camagni R. e Donna G. (1999), *Comunicazione, partnerariato e pianificazione strategica urbana. Il caso Torino*, in Brondoni S. (a cura di), *La comunicazione nell'azienda pubblica*, Giappichelli.
- Caselli L. (2014-1). Se non c'è lavoro per i giovani, l'Italia è finita. *ImpresaProgetto – The Electronic Journal of Management*, 1 (2014).
- Caselli L. (2014-4). Una città aperta per una cittadinanza senza confini. *ImpresaProgetto – The Electronic Journal of Management*, 4 (2014).
- Chiellino G. (2023). Neet, alle regioni italiane il record europeo. *Lab24.ilsole24ore.com*, 21 marzo 2023.
- Confindustria (2024). Indagine Confindustria sul lavoro 2024. <https://www.confindustria.it>.
- Demartin J.C. (2017). *Università futura. Tra democrazie e bit*. Codice.
- Dente B., Bobbio L. e Spada A. (2005). Government or Governance of Urban Innovation? A tale of two cities. *DISP- The Planning Review*, 41.

---

<sup>32</sup> Cfr. Caselli (2014-1), p.3.

<sup>33</sup> Cfr. Caselli (2014-4), p.3.

<sup>34</sup> Cfr. Caselli (2014-4), p.9.

- Donna G. (2018), *L'università che crea valore pubblico*, il Mulino.
- Donna G. e Davico L. (2024), *"Capitale umano per lo sviluppo dell'area metropolitana torinese"*, Osservatorio21 ets.
- Eurostat (2024-1), *Statistics explained – Vis1, Young people neither in employment nor in education or training*, May.
- Eurostat (2024-2), *Statistics explained – Adult learning statistics*, May.
- Eurostat (2025). *Statistics explained – EU labour market*. March.
- Fondazione Per la Natalità e ISTAT (2024). *"Esserci. Più giovani più futuro"*. Fondazione Per la Natalità ets.
- ISTAT (2024). *Ricerca e Sviluppo in Italia – Anni 2021-2023*.
- Ratti C. (2023). L'idea di senseable city. Intervista di E. Argante, *Forbes*, 9 novembre.
- Regione Piemonte (2022). *Programma Nazionale GOL – Piano attuativo regionale*. Allegato alla DGR 16-5369.
- Rocchietti G. (2023). *L'occhio della tigre*". Egea.
- Saracco G. e Ferraris M. (2023). *Tecnosofia*. Laterza.
- StartupBlink (2024). *Startup Ecosystem Report 2024*. <https://www.startupblink.com>.
- Startup Genome (2024). *Global Rankings & Insights, APEXE Nations Report 2024*. <https://startupgenome.com>.
- Turri M. (a cura di, 2023). *ITS Academy: una scommessa vincente? L'istruzione terziaria professionalizzante in Italia e in Europa*. Rapporto della Fondazione Agnelli, Milano University Press.
- World Economic Forum (2025). *The Future of Jobs Report 2025* [https://reports.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_Report\\_2025.pdf](https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf).
- World Population Review (2025). *Unicorns by Country 2025*, <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/unicorns-by-country>.