



RIVISTA DELLA SCUOLA
DI DIREZIONE AZIENDALE
DELL'UNIVERSITÀ BOCCONI
FONDATA DA
CLAUDIO DEMATTÉ

e&m

APRILE – GIUGNO 2024

FOCUS

*Una nuova people strategy
per i dipendenti pubblici*

a cura di GIOVANNI VALOTTI

THEMES

*Microfinanza
una nuova asset class
sostenibile all'orizzonte?*

DALLOCCIO, ETRO, VIZZACCARO,
ANCONETANI, COLANTONI

*Inclusive Brand Activism
come generatore
di cambiamento sociale*

EMANUELE AGCONCIAMESSA

DIRETTORE EDITORIALE

Sandro Castaldo

COMITATO EDITORIALE

Barbara Alemanni
Università di Genova, IT

Franco Amatori
Università Bocconi, IT

Fabio Ancarani
Università di Bologna, IT

Nic Beech
BAM, University of
Salford, UK

Massimo Bergami
Università di Bologna, IT

Giuseppe Bertoli
Università di Brescia, IT

Kirsimarja Blomqvist -
Lappeenranta University
of Technology, FI

Cristina Boari
Università di Bologna, IT

Domenico Bodega
Università Cattolica
del Sacro Cuore, IT

Bruno Busacca
Università Bocconi, IT

Luigi Cantone
Università di Napoli
«Federico II», IT

Antonella Carù
Università Bocconi, IT

Stefano Caselli
Università Bocconi, IT

Gino Cattani
New York University,
US

Paola Cillo
Università Bocconi, IT

Anna Comacchio
Università «Ca' Foscari»
Venezia, IT

Guido Corbetta
Università Bocconi, IT

Michele Costabile
LUISS, IT

Guido Cristini
Università di Parma, IT

Giambattista Dagnino
SIMA, Università
LUMSA, IT

Daniele Dalli
Università di Pisa, IT

Maurizio Dallochio
Università Bocconi, IT

Donatella Depperu
Università Cattolica
del Sacro Cuore, IT

Giovanni Fattore
Università Bocconi, IT

Renato Fiocca
Università Cattolica
del Sacro Cuore, IT

Umberto Filotto
Adeimf, Università di
Roma Tor Vergata, IT

Marco Frey
Scuola Superiore
Sant'Anna, IT

Gino Gandolfi
Università di Parma, IT

Marco Giarratana
IE Business School, ES

Alberto Grandò
Università Bocconi, IT

Charles Hofacker
Florida State University,
US

Andrea Lanza
Università di Cosenza, IT

Andrea Lipparini
Università di Bologna, IT

Alessandro Lomi
ETH Zürich, CH

Paolo Magri
ISPI, IT

Katy Mason
BAM, Lancaster
University, UK

Alberto Mattiacci
Università di Roma
«La Sapienza», IT

Chiara Mauri
Università LIUC, IT

Giovanna Michelon
University of Exeter, UK

Daniela Montemerlo
Università
dell'Insubria, IT

Stefano Paleari
Università di Bergamo, IT

Cinzia Parolini
Università di Modena
e Reggio Emilia, IT

Emma Parry
BAM, Cranfield
University, UK

Alberto Pastore
SIMA, Università di Roma
«La Sapienza», IT

Giovanni Petrella
Università Cattolica
del Sacro Cuore, IT

Andrea Pontiggia
Università «Ca' Foscari»
Venezia, IT

Andrea Prencipe
LUISS, IT

Davide Ravasi
Bayes Business School,
UK

Marcantonio Ruisi
Aidea, Università
di Palermo, IT

Severino Salvemini
Università Bocconi, IT

Andrea Sironi
Università Bocconi

Martyna Sliwa
BAM, Durham University,
UK

Giuseppe Soda
Università Bocconi, IT

Gianmario Verona
Università Bocconi, IT

David Versailles
EURAM, Paris School
of Business, FR

Salvatore Vicari
Università Bocconi, IT

Luca Zanderighi
Università di Milano, IT

Enrico Zaninotto
Università di Trento, IT

Alessandro Zattoni
LUISS, IT

COMITATO DI REDAZIONE

Ariela Caglio
Accounting,
SDA Bocconi, IT

Paola Cillo
Innovation,
SDA Bocconi, IT

Maria Cucciniello
Government, Health
and Not for Profit,
SDA Bocconi, IT

Leonardo Etro
Finance, SDA Bocconi, IT

Donato Masciandaro
Economics, Politics
and Decision Sciences,
SDA Bocconi, IT

Nando Pennarola
Organization and
Information Systems,
SDA Bocconi, IT

Francesco Perrini
Strategy and Operations,
SDA Bocconi, IT

Marco Ventoruzzo
Law, SDA Bocconi, IT

Fabrizio Zerbini
Marketing,
SDA Bocconi, IT

DIRETTORE RESPONSABILE

Orsola Matrisciano

REDAZIONE

Ester Tripodi
Andrea Ravizza (Web)

PROGETTO GRAFICO E IMPAGINAZIONE

Cristina Bernasconi

SEGRETARIA DI REDAZIONE

Tatiana Timofeeva
SDA Bocconi School of Management
Via Sarfatti 10 - 20136 Milano, Italia
T. +39 02 5836.6605-6606
e&m@sdabocconi.it

DIREZIONE, REDAZIONE, AMMINISTRAZIONE E MARKETING

Egea S.p.A.
Via Salasco 5 - 20136 Milano, Italia
T. +39 02 5836.5751
redazione@economiaemanagement.it
marketing@economiaemanagement.it
www.economiaemanagement.it

Copyright © 2024 Egea S.p.A.
Via Salasco 5 - 20136 Milano, Italia
Tutti i diritti riservati

Pubblicazione trimestrale registrata
al Tribunale di Milano al n. 120
del 29 febbraio 1988
ISSN 1120-5032
ISBN 978-88-238-8801-2

ABBONAMENTO E ACQUISTO

Abbonamento digitale annuale
(Italia ed estero): 90,00 euro

L'abbonamento dà diritto all'accesso
all'area web E&MPLUS con le seguenti
funzionalità e benefit: lettura, download
e condivisione di tutti i contenuti
della rivista, incluso l'archivio storico;
fruizione di contenuti digitali extra;
accesso ai podcast e webinar oltre ai
libri in streaming della collana Leading
Management SDA (edita da Egea).

Download singolo fascicolo (PDF):
20,00 euro

PER MAGGIORI INFORMAZIONI

abbonamenti@economiaemanagement.it
T. +39 02 5836.5751
www.economiaemanagement.it

INDICE

EDITORIALE

Sandro Castaldo

2

FOCUS

**Guardare al domani
Una nuova people strategy
per i dipendenti pubblici**

Giovanni Valotti

6

**Strategia e proattività
Una gestione del personale
a misura di futuro**

Buongiorno Sottoriva · Valotti

8

**Dati, relazioni, digitale
L'innovazione è questione
di nuove competenze**

Vidè · Giacomelli

20

**Guerra dei talenti
o pesca a strascico?
Bilanciare esigenze
di reclutamento e qualità**

Lenzi · Saporito

29

**Un nuovo approccio
Performance da valutare
guardando allo sviluppo**

Barbieri · Micacchi

39

**Innovazione, demografia,
climate change
Dalla Commissione europea
un aiuto in formato ComPAct**

Daniele Dotto

46

VISUAL READING

**Sostenibilità
digitale in Europa**

Ciacci · Ivaldi · Penco · Testa

50

THEMES

**Modelli di rating
esperti per navigare
il new normal dell'incertezza**

Francesco Ciampi

52

**Microfinanza
una nuova asset class
sostenibile all'orizzonte?**

Dalocchio · Etro · Vizzaccaro

Anconetani · Colantoni

61

**Inclusive Brand Activism
come generatore
di cambiamento sociale**

Emanuele Acconciamesa

71

**Internet of Beings
o della rivoluzione
in sanità con IA e hyper data**

Francesco Grillo

79

**La mobilità urbana
nella prospettiva
della Generazione Z**

Borghini · Cirrincione · Colm

Gaur · Medici · Sorbino

87



Sostenibilità che crea fiducia

Per creare valore nel perseguimento della sostenibilità le imprese devono dimostrare ai consumatori coerenza tra i valori dichiarati e le iniziative concretamente realizzate. In questo contesto, la fiducia rappresenta una risorsa fondamentale nella strategia aziendale e nelle relazioni con i consumatori, in quanto fonte di valore economico. Il rapido mutamento del panorama delle relazioni di mercato mette in luce l'inadeguatezza degli strumenti manageriali tradizionali nel gestire un futuro in cui il cliente non è più solo un acquirente, ma anche un co-creatore di valore insieme all'impresa. La sfida futura si giocherà quindi sulle nuove frontiere del trust management, che porteranno alla rivoluzione di alcuni consolidati paradigmi manageriali.

SOSTENIBILITÀ//CREAZIONE DI VALORE//TRIPLE BOTTOM LINE//TRUST MANAGEMENT//CUSTOMER ADVOCACY



SANDRO CASTALDO

è Direttore di Economia & Management e Professore ordinario presso l'Università Bicconi di Milano. Ricopre inoltre le cariche di Past President della Società Italiana di Management (SIMA) e Presidente dell'International Federation of Scholarly Associations of Management (IFSAM).

Negli ultimi anni il tema della sostenibilità ha acquisito una centralità sempre maggiore nell'ambito delle scelte strategiche aziendali, frutto di una crescente attenzione da parte della collettività e delle istituzioni verso tematiche non solo di sostenibilità ambientale ma anche di sostenibilità sociale, legate ad esempio ai principi di diversità e inclusione e al trattamento equo di dipendenti e fornitori lungo l'intera *supply chain*.

Secondo l'approccio della *stakeholder view*, l'impresa non cerca di perseguire solamente gli interessi degli stakeholder interni (*in primis* gli azionisti), ma mira a soddisfare un più ampio *panel* di interlocutori – tra cui dipendenti, fornitori, clienti, finanziatori, collettività, comunità locali, sindacati, organizzazioni non governative, ecc. –, direttamente o indirettamente coinvolti nelle attività dell'impresa. In questo contesto è ormai consolidato il modello della *triple bottom line*, che evidenzia come una performance soddisfacente lungo tutte e tre le dimensioni di sostenibilità – ambientale, sociale ed economica – sia l'unica strada percorribile per la creazione di valore d'impresa e, dunque, per uno sviluppo sostenibile. Sul piano operativo, ciò porta ad affiancare alla tradizionale contabilità economica, patrimoniale e finanziaria altri indicatori, sintetizzati in appositi report, con l'obiettivo di fornire una visione completa delle performance aziendali.

Diversi studi hanno indagato l'impatto delle politiche di sostenibilità sui consumatori, concludendo in generale che le aziende percepite come

socialmente responsabili tendono a ispirare un maggiore livello di fiducia verso i propri prodotti e servizi. L'impegno verso tematiche sociali e l'attivazione di iniziative a loro sostegno generano effetti positivi sia a livello ambientale, diffondendo un *trust climate*, sia a livello relazionale con la clientela, favorendo lo sviluppo di comportamenti che creano fiducia. Talvolta, tuttavia, si riscontra un forte scetticismo verso le pratiche di sostenibilità delle imprese, che possono essere percepite come esclusivamente orientate al profitto o sfruttate a fini reputazionali. Nel perseguimento della sostenibilità è quindi fondamentale la percezione di coerenza tra valori aziendali e iniziative realmente messe in atto, in modo da evitare un pericoloso effetto *rebound* che potrebbe compromettere la fiducia dei consumatori.

La rilevanza della fiducia nell'ambito della strategia aziendale è riconducibile al valore che essa è in grado di generare per i clienti e per le imprese. Rafforzando il livello di fedeltà del cliente, la fiducia produce infatti diversi benefici, tra cui: l'aumento della frequenza di acquisto; l'attivazione di un passaparola favorevole, permettendo di diffondere comunicazioni positive sull'impresa e sulla sua offerta; la disponibilità del cliente ad acquistare beni di qualità e valore superiori (*trading up*); la propensione all'acquisto di altri beni e/o servizi offerti dall'impresa (*cross-buying*), aumentando così l'acquisto medio del cliente fedele; una minore sensibilità al prezzo; una riduzione dei costi associati alle attività di vendita e assistenza clienti; una maggiore disponibilità del cliente a fornire informazioni (*knowledge sharing*), consentendo all'impresa di progettare un'offerta più in linea con le esigenze della domanda.

Questi benefici contribuiscono ad aumentare il valore complessivo generato dall'impresa, migliorando da un lato l'efficienza – ad esempio tramite la riduzione dei costi di gestione della clientela – e dall'altro ampliando le fonti di ricavo – ad esempio mediante l'aumento della frequenza di acquisto, il *cross-buying* e la minore sensibilità al prezzo. La fiducia ha dunque un impatto positivo sulla *customer equity*, ovvero sul valore generato da un singolo cliente nell'arco della sua relazione con l'azienda. L'aumento dei ricavi, la riduzione dei costi e l'estensione dell'orizzonte temporale in cui questi effetti si manifestano costituiscono gli elementi alla base del valore economico creato dalla fiducia.

La fiducia costituisce una risorsa fondamentale per qualsiasi impresa, ma assume particolare rilevanza in contesti in cui il consumatore non dispone di tutte le informazioni necessarie per prendere una decisione razionale di acquisto. In queste circostanze la fiducia è essenziale, in quanto contribuisce a ridurre l'incertezza e la complessità delle scelte d'acquisto proponendosi come un "surrogato" dell'informazione. La fiducia rappresenta quindi una forma di "sintesi cognitiva", una specie di scorciatoia utilizzata a livello individuale per semplificare i sempre più complessi processi decisionali connessi alla scelta di beni e servizi, soprattutto quando alla base vi sono forti promesse di sostenibilità.

Vista la rilevanza della fiducia e delle sue implicazioni in termini di valore economico, una delle principali domande che si pongono i manager è: **quali sono i determinanti della fiducia e come possiamo promuoverla?** Secondo la letteratura, la fiducia dipende da diversi fattori, quali: le esperienze pregresse con l'impresa

e il grado di soddisfazione derivato da tali esperienze; le abilità dell'impresa e le competenze percepite, che le consentono di operare secondo le aspettative del cliente; il modo in cui l'impresa persegue i propri obiettivi senza ricorrere a comportamenti opportunistici; la frequenza delle interazioni e, soprattutto, della comunicazione fra impresa e cliente, che facilita una relazione fluida e trasparente; l'integrità percepita dell'impresa e i valori associati ai suoi marchi.

In situazioni caratterizzate da un elevato coinvolgimento interpersonale, questi fattori sono significativamente influenzati dai comportamenti e dalle qualità personali dei soggetti coinvolti nella relazione (come ad esempio l'onestà e l'empatia degli addetti alle vendite). Per instillare fiducia nel cliente, l'impresa deve intervenire su queste determinanti, rafforzando le percezioni in merito alla soddisfazione passata, alle proprie capacità e competenze specifiche, alle motivazioni non opportunistiche, alla trasparenza della comunicazione e all'integrità del proprio comportamento e dei valori aziendali. La sfida futura si gioca proprio sulle nuove frontiere del *trust management*, che capovolgono alcuni dei tradizionali paradigmi manageriali. Le sempre più numerose iniziative di *customer advocacy*, in cui l'impresa si mette dalla parte del cliente e ne diviene in un certo senso il "difensore", sono esempi di come il panorama delle relazioni di mercato stia mutando rapidamente, un cambiamento che mette in luce l'inadeguatezza dei tradizionali strumenti manageriali nel gestire un futuro in cui il cliente non è solo un acquirente, ma anche un co-creatore di valore insieme all'impresa.

La fiducia rappresenta l'elemento distintivo di tutte le relazioni di mercato. Individuare cause ed effetti della fiducia aiuta a tracciare i percorsi più idonei per sviluppare relazioni fondate su basi solide: per questo il management della fiducia è oggi considerato una via obbligata per l'economia circolare. Promuovere la vera fiducia – e non quella cosiddetta "di facciata", che nasconde, al contrario, comportamenti opportunistici – significa stabilire relazioni di lungo periodo fondate su trasparenza, onestà, competenze, valori personali, equità, integrità e reciproca soddisfazione. Un obiettivo indubbiamente ambizioso ma foriero di implicazioni positive sia a livello ambientale – grazie alla diffusione di un *trust climate* più favorevole agli scambi e caratterizzato da una maggiore trasparenza – sia per le singole parti coinvolte nella relazione. La fiducia rappresenta una risorsa fondamentale per imprese, consumatori, mercati e società e, come tale, andrebbe coltivata in modo deliberato da parte di tutti coloro che possono contribuire in qualche modo ad accrescerla. Pertanto, istituzioni pubbliche, governi, organizzazioni private, imprese, cittadini, clienti e venditori, hanno una responsabilità etica comune nel costruire un'economia e una società fondate sulla fiducia.

Ma attenzione a sviluppare la fiducia "giusta": le dichiarazioni da sole non bastano, servono i fatti. L'impresa deve conquistare la fiducia sul campo con azioni e comportamenti consistenti nel tempo, ridefinendo in modo innovativo la relazione con il cliente e superando i tradizionali schemi cliente-fornitore per assumere il ruolo di "avvocato del cliente". Ciò implica non solo il rispetto delle normative vigenti e il soddisfacimento delle aspettative di base, ma anche l'andare oltre tali aspettative. Rispettare le leggi e svolgere bene il proprio compito, anche

garantendo un alto livello di *customer satisfaction*, non sono infatti criteri sufficienti per il conseguimento di una fiducia autentica e profonda. Un'impresa diventa degna di fiducia solo quando dimostra una reale preoccupazione per il benessere del prossimo, per l'impatto ambientale delle proprie attività e per le esigenze implicite della comunità, promuovendo la solidarietà. L'impresa che mantiene le promesse relative a un compito specifico e circoscritto è considerata affidabile. Tuttavia, la "fiducia massima" si realizza solo nel momento in cui il cliente percepisce una sincera immedesimazione da parte dell'impresa nei suoi interessi.

La filosofia dell'etica ha coniato un termine assai evocativo per interpretare questo stadio della fiducia: *super-erogation*¹. Si tratta di un termine generalmente utilizzato per indicare azioni che vanno oltre l'adempimento del solo dovere. Probabilmente anche nel contesto aziendale è arrivato il momento di superare i paradigmi tradizionali e di super-erogare, vale a dire di sostenere questa fiducia valoriale come una via obbligata per ricostruire una nuova "morale" economica, un nuovo modo di interpretare le strategie delle imprese e le relazioni con tutti gli attori coinvolti.

Questo numero di *Economia & Management* approfondisce alcuni dei temi citati in precedenza, fra esigenze di sostenibilità e creazione di fiducia. Il Focus curato da Giovanni Valotti sulla *trasformazione delle risorse umane nella Pubblica Amministrazione* fa luce su un tema poco indagato ma fondamentale per aumentare la fiducia nell'amministrazione e la competitività dei sistemi locali. L'articolo di Francesco Ciampi sul *credit rating modeling* offre indicazioni pratiche alle istituzioni finanziarie per migliorare la valutazione dell'affidabilità dei propri clienti, sia effettivi che potenziali, sulla base delle loro scelte strategiche e manageriali. L'articolo di Maurizio Dallochio e colleghi sulla *microfinanza* dimostra la stabilità e il basso rischio degli investimenti in questi strumenti, che non solo permettono di diversificare il portafoglio, ma forniscono anche risorse preziose a mercati poco serviti, finanziando iniziative sostenibili a livello locale. Il contributo di Emanuele Acconciamesa sull'*inclusive brand activism* esplora come le aziende possono sfruttare la propria *brand equity* per promuovere un cambiamento sociale positivo, integrando l'attivismo nella strategia aziendale. L'articolo di Francesco Grillo su *Internet of Beings* indaga la trasformazione radicale dei sistemi sanitari e del business farmaceutico causata dalla convergenza di big data, intelligenza artificiale e scienze della vita, dischiudendo nuove traiettorie di sviluppo. L'articolo di Stefania Borghini e colleghi sulle *preferenze e i comportamenti di mobilità urbana della Generazione Z*, nel contesto dello sviluppo di città più accessibili e sostenibili, offre numerosi spunti alle aziende per proporre soluzioni personalizzate e iniziative educative mirate a conquistare la fiducia dei giovani consumatori, che rappresentano il target del futuro per molte imprese.

¹ Tencati, A., Misani, N., Castaldo, S. (2020). "A Qualified Account of Supererogation: Toward a Better Conceptualization of Corporate Social Responsibility." *Business Ethics Quarterly*, 30(2), 250-272.

GUARDARE AL DOMANI UNA NUOVA PEOPLE STRATEGY PER I DIPENDENTI PUBBLICI

Sapersi adattare a dinamiche lavorative in continua evoluzione è fondamentale per poter gestire in maniera efficace il cambiamento trasformativo nelle pubbliche amministrazioni. In questo contesto gli approcci reattivi rischiano di essere fonte di crisi e tradursi in opportunità mancate. Per guidare il cambiamento è quindi necessario investire in una visione strategica lungimirante, attuando strategie volte a rivitalizzare il ruolo dei dipendenti pubblici e guidare le organizzazioni verso la resilienza di fronte all'accelerazione del cambiamento.

PUBBLICA AMMINISTRAZIONE//POLITICHE DEL PERSONALE//GESTIONE DEL PERSONALE//STRATEGIE HR//MANAGER HR



GIOVANNI VALOTTI

è Professore Ordinario del Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche dell'Università Bocconi.

Il personale è la risorsa più dinamica all'interno di un'organizzazione, poiché costituisce un insieme di competenze, ruoli, aspettative e motivazioni in continua evoluzione. L'organizzazione può decidere di assistere passivamente a questa trasformazione o di giocare un ruolo attivo, promuovendo e gestendo il cambiamento: nel primo caso, le organizzazioni che reagiscono tardivamente alle richieste generate dal contesto rischiano di trovarsi impreparate di fronte alle crisi e di lasciarsi scappare numerose opportunità. Al contrario, le amministrazioni che investono tempo e risorse nello sviluppo di una visione lungimirante, come nel secondo caso, si trovano nella posizione ideale per guidare il cambiamento.

Il forte radicamento nel passato e la focalizzazione sul presente che caratterizza

le politiche del personale nelle pubbliche amministrazioni può tradursi in una mancanza di lungimiranza rispetto al futuro. La capacità di guardare avanti è ciò che contraddistingue le pubbliche amministrazioni più evolute, consentendo loro di prepararsi nel presente ad affrontare il futuro, una competenza particolarmente importante in tempi di grande discontinuità come l'ultimo decennio. Da un lato, l'evoluzione tecnologica sta ridisegnando radicalmente l'accessibilità delle informazioni, i metodi di lavoro, i servizi e le competenze richieste a tutti i livelli all'interno delle amministrazioni rendendo irrealistico per le singole organizzazioni concentrare tutte le competenze necessarie internamente. D'altra parte, le dinamiche demografiche e il rapido aumento dell'aspettativa di vita spingono verso un'espansione e una trasformazione dei bisogni da soddisfare, unite a una generale aspettativa di qualità crescente tipica dei sistemi socioeconomici maturi. Queste dinamiche pongono sfide del tutto nuove all'interno delle amministrazioni, in quanto le organizzazioni storicamente caratterizzate da dipendenti con un'età media elevata invecchieranno ulteriormente e saranno chiamate a gestire significativi divari generazionali tra operatori cresciuti in contesti tradizionali e nuovi arrivati.

Gli obiettivi strategici incentrati sull'abbassamento dell'età media e dell'anzianità dei dipendenti del settore pubblico potrebbero rivelarsi determinanti per portare avanti il processo di trasformazione, facilitando così l'afflusso di persone più giovani in possesso di nuove competenze e meno costose in termini di retribuzione.

Dato questo contesto, la domanda che ci si pone è se sia concepibile che il pubblico impiego tradizionale persista in mezzo a questo vortice di cambiamenti. Indubbiamente, alcuni tratti nobili dei burocrati di vecchio stampo rimarranno importanti anche per il futuro: imparzialità, autonomia di giudizio, meticolosa aderenza agli standard e una profonda bussola etica radicata

nella fedeltà istituzionale. Tuttavia, è difficile immaginare la persistenza della rigidità e dei vincoli di un sistema occupazionale nato in epoche passate. Inoltre, l'allentamento dei vincoli tradizionali non è sufficiente: deve essere accompagnato dall'implementazione di una strategia lungimirante per le persone, da un sistema di gestione del personale moderno ed efficace, da un disegno trasformativo condiviso e da un impegno totale nella cura e nell'*empowerment* delle persone, in particolare tra i manager e i quadri. Per favorire l'innovazione, infatti, è fondamentale riconoscere la necessità di ottimizzare ogni opportunità disponibile per progettare percorsi di crescita e valorizzazione sia organizzativa sia personale. È attraverso questo approccio, piuttosto che tramite i soli grandi progetti di riforma, che possiamo elevare e rivitalizzare i dipendenti pubblici, trasformandoli da burocrati convenzionali in professionisti dedicati a servire l'interesse pubblico. All'interno di questo quadro, i contributi successivi mirano a far progredire in modo significativo l'innovazione delle strategie della gestione del personale nel settore pubblico attraverso l'adozione di un approccio *evidence-based*. Questa metodologia prevede la raccolta sistematica di dati primari da un campione indagato composto da quasi 300 organizzazioni pubbliche¹. L'obiettivo è quello di acquisire una comprensione approfondita dello stato attuale dell'arte e sviluppare proposte coerenti per cambiare le pratiche di gestione delle persone all'interno del settore pubblico italiano. In particolare, i seguenti contributi approfondiscono le caratteristiche delle funzioni e dei manager HR, che sono responsabili della progettazione e dell'implementazione efficace degli strumenti di gestione delle risorse umane, nonché le principali sfide dei sistemi di gestione delle persone che coprono l'intero ciclo di vita dei dipendenti, che vanno dalla pianificazione strategica della forza lavoro al reclutamento e alla selezione di potenziali candidati, fino alla fidelizzazione degli attuali dipendenti pubblici.

¹ Gli autori ringraziano ASMEL (Associazione per la Sussidiarietà e la Modernizzazione degli Enti Locali) per il suo supporto nella raccolta dati tra i comuni medio-piccoli.

BUONGIORNO SOTTORIVA
VALOTTI

STRATEGIA E PROATTIVITÀ UNA GESTIONE DEL PERSONALE A MISURA DI FUTURO

La gestione delle risorse umane nel settore pubblico svolge un ruolo fondamentale nell'efficienza organizzativa e nella creazione di valore. Questo articolo esamina lo stato della gestione delle risorse umane nel settore pubblico italiano, concentrandosi sull'allocazione del personale, sulle attività svolte, sull'integrazione con la strategia organizzativa e sulle priorità manageriali. I risultati suggeriscono la necessità di una maggiore attenzione strategica, di una migliore integrazione e di approcci proattivi per affrontare l'evoluzione delle dinamiche della forza lavoro e delle esigenze organizzative.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (HRM)//PUBBLICA AMMINISTRAZIONE//POLITICHE DEL PERSONALE//INTEGRAZIONE STRATEGICA//HR MANAGER



CLAUDIO BUONGIORNO SOTTORIVA

è Fellow di Public Management nell'Area Government, Health and Not for Profit (GHNP) di SDA Bocconi School of Management.

GIOVANNI VALOTTI

è Professore Ordinario del Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche dell'Università Bocconi.

Al giorno d'oggi, il ruolo della gestione delle risorse umane è ampiamente riconosciuto come fondamentale per l'efficacia del settore pubblico e la generazione di valore. Nei Paesi OCSE, la quota di PIL dedicata alle retribuzioni del personale pubblico oscilla tra il 5,1% del Giappone e il 14,9% della Norvegia, mentre in Italia tale valore è del 9,7% (OCSE, 2023). I dipendenti del settore pubblico raggiungono il 29,2% in Norvegia nel 2021, mentre in Italia rappresentano il 14,5% della forza lavoro (OCSE, 2023).

A differenza della gestione delle risorse umane nelle imprese o negli istituti non profit, le organizzazioni del settore pubblico devono affrontare la natura dualistica delle politiche del personale pubblico. Da un lato, devono rispettare regole, standard e strategie definite a livello nazionale;

dall'altro, devono elaborare le proprie strategie del personale come organizzazioni strategicamente autonome. Le persistenti richieste di una gestione più strategica delle risorse umane nel settore pubblico testimoniano che il primo elemento della diade ha prevalso nella pratica, lasciando ai responsabili delle risorse umane una funzione principalmente amministrativa, senza spazio per stabilire autonomamente le priorità e contribuire alla strategia organizzativa come attori a pieno titolo.

Il settore pubblico italiano è stato esemplare da questo punto di vista. Per molto tempo, la maggior parte delle istituzioni pubbliche italiane ha definito il proprio fabbisogno di personale attraverso piani di personale statici che associavano a ciascuna unità organizzativa una specifica quantità e qualità di personale. Solo nel 2017 una nuova *policy* ha introdotto un piano triennale per il fabbisogno di personale che ha permesso alle organizzazioni di definire i propri fabbisogni in modo più semplice e rapido, prescindendo dalle allocazioni storiche. Tuttavia, le amministrazioni pubbliche spesso non

hanno una visione a medio e lungo termine quando pianificano le loro politiche del personale.

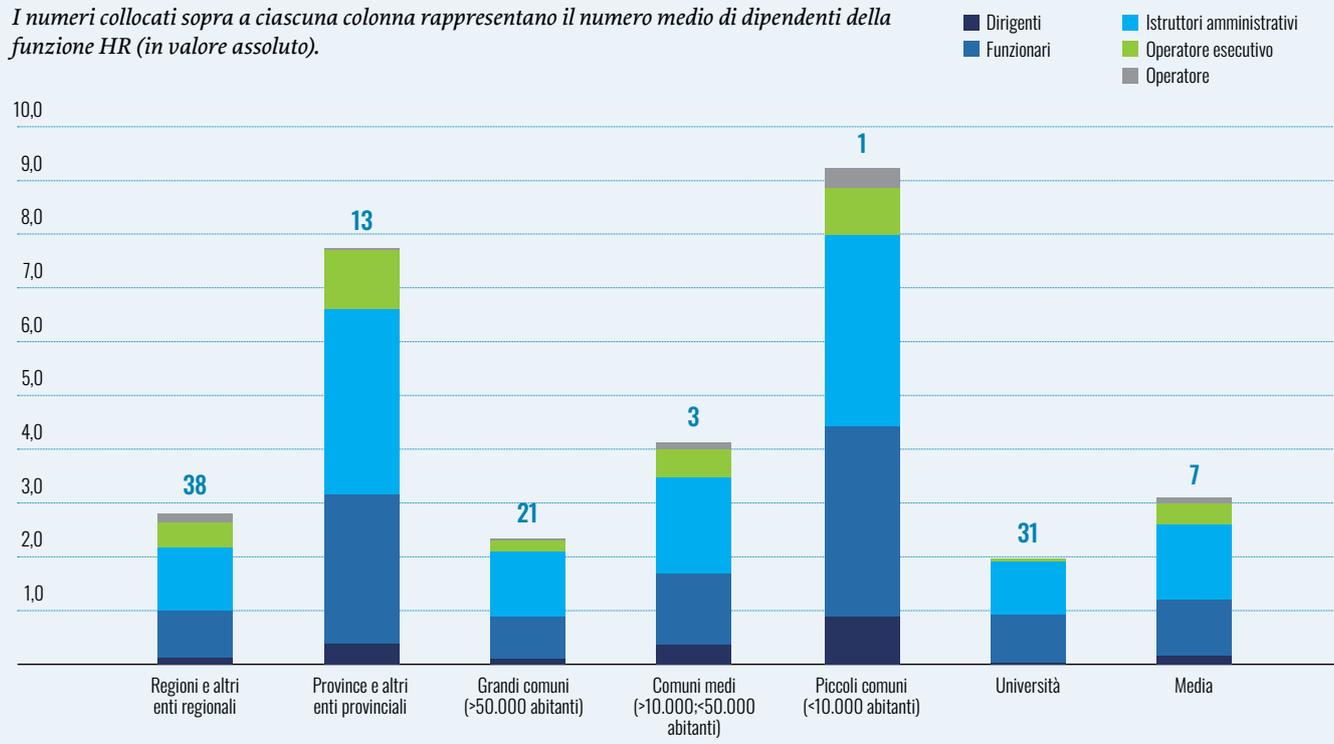
In questo articolo, discuteremo le prospettive della funzione delle risorse umane (HR) nelle istituzioni pubbliche italiane. Per prima cosa evidenzieremo la quantità di dipendenti che si dedicano in media agli uffici del personale e come trascorrono il loro tempo. In secondo luogo, sottolineeremo il grado di integrazione tra HR Management (HRM) e il resto dell'organizzazione. Successivamente, indagheremo le priorità per i responsabili delle risorse umane, la loro formazione ed esperienza, per discuterne infine le implicazioni manageriali.

IL PERSONALE HR E LE SUE ATTIVITÀ

Questa analisi inizia con la quantificazione della quota di personale dedicato alla funzione HR nelle istituzioni pubbliche italiane. Nel campione analizzato, in media 3,1 dipendenti su cento si dedicano alle risorse umane. Tuttavia, questo valore

FIGURA 1. DIPENDENTI DELLA FUNZIONE HR OGNI 100 DIPENDENTI PER INQUADRAMENTO CONTRATTUALE E TIPOLOGIA DI ORGANIZZAZIONE

I numeri collocati sopra a ciascuna colonna rappresentano il numero medio di dipendenti della funzione HR (in valore assoluto).



varia notevolmente tra i diversi tipi di istituti. I comuni più piccoli (sotto i 10.000 abitanti) e le province hanno uffici HR relativamente più consistenti, mentre questi sono di minori dimensioni nei comuni più grandi (oltre 50.000 abitanti), nelle regioni e nelle università. È interessante notare che, in media, circa il 16% del personale appartiene a professioni operative (precedentemente note come categorie “A” e “B”) che non richiedono come prerequisito il possesso di un diploma di scuola secondaria superiore. La maggior parte del personale (circa il 45%) appartiene alla categoria dei funzionari amministrativi, che di solito hanno un diploma di scuola superiore. Il ricorso a personale non qualificato o scarsamente qualificato suggerisce che gli uffici HR delle pubbliche amministrazioni italiane si occupano principalmente di attività standardizzate che tale personale può svolgere.

Questi dati sono insoddisfacenti per la maggior parte dei manager e solo l’11% definisce le risorse

umane come molto o completamente adeguate. I risultati peggiori appartengono ai piccoli comuni e alle province, che mostrano alti livelli occupazionali in termini relativi ma hanno pochissimi dipendenti in termini assoluti.

Una nota positiva è che, nell’anno precedente all’indagine, solo l’11% degli uffici HR ha subito una riduzione del personale, mentre uno su quattro ha goduto di un aumento. Va inoltre interpretato questo dato alla luce dei cambiamenti nelle politiche nazionali in materia di personale pubblico, che prima erano passate da restrittive a espansive.

Come abbiamo notato in precedenza, la quantità e la qualità del personale delle risorse umane potrebbero riflettere attività a basso valore aggiunto e ripetitive. Nelle risposte al questionario in media i manager esplicitano che il 40,1% del tempo HRM è dedicato all’amministrazione del personale, che include la gestione giuridica e retributiva dei dipendenti, ad esempio su questioni relative a

FIGURA 2. ADEGUATEZZA DEI LIVELLI DI PERSONALE ADDETTO ALLE RISORSE UMANE

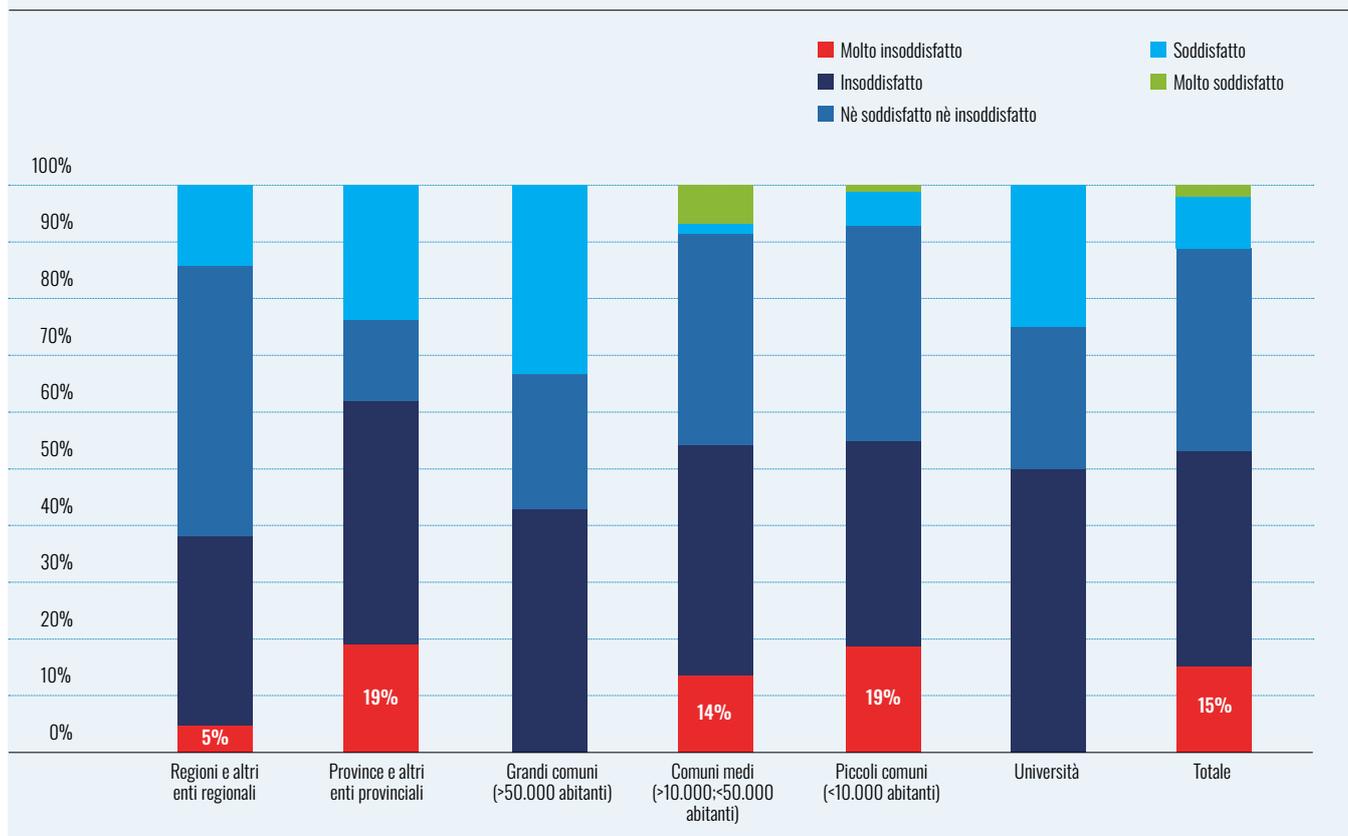
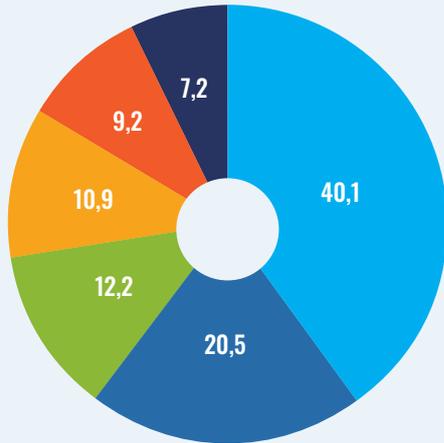


FIGURA 3. PERCENTUALE MEDIA DI TEMPO DEDICATA ALLE DIVERSE ATTIVITÀ DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NEL 2023



- Amministrazione del personale
- Reclutamento e selezione
- Rapporti sindacali
- Formazione e sviluppo del personale
- Valutazione della performance
- Comunicazione interna e benessere organizzativo

contratti, permessi e altri diritti dei dipendenti. Un altro 20,5% del tempo è convogliato verso i processi di reclutamento e selezione, e un ulteriore 12,2% verso le relazioni e le trattative sindacali. Aspetti critici come la formazione e lo sviluppo, la valutazione delle performance, la comunicazione interna e il benessere organizzativo ammontano a solo poco più di un terzo del tempo di lavoro totale.

Confrontando tali valori effettivi con ciò che i responsabili HR desidererebbero, è possibile notare in primo luogo una notevole diminuzione del tempo dedicato all'amministrazione del personale (-11 punti) e alle relazioni sindacali (-1,8), mentre le attività di recruiting sono considerate al livello opportuno. Le risorse umane dovrebbero concentrarsi maggiormente sulla formazione e sullo sviluppo del personale (+5,8), sulla comunicazione interna e sul benessere organizzativo (+4,1) e sulla valutazione delle prestazioni (+3,2).

Vogliamo ora confrontare i valori effettivi e desiderati del 2023 con i risultati di una domanda simile, posta a un campione di enti nel 2019. È possibile notare un trend positivo: nel 2019, in media, il tempo dedicato dalle risorse umane alle questioni

FIGURA 4. DIFFERENZA NEL TEMPO DEDICATO ALLE DIVERSE ATTIVITÀ DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE TRA REALTÀ E AUSPICIO DEI MANAGER HR NEL 2023



amministrative è pari al 52%, contro il 41% ritenuto auspicabile; nel 2023, il tempo dedicato a questioni amministrative è pari in media al 40,1%, mentre quello auspicabile scende a una percentuale ancora più bassa, pari al 29%. Quanto emerge è confortante poiché mostra un orientamento verso una funzione HR meno amministrativa. Se guardiamo al reclutamento e alla selezione, nel 2019 la realtà si è allineata con i desideri dei responsabili HR (17% di tempo effettivo contro il 18% ritenuto auspicabile); eppure, nel 2023, il valore è cresciuto. Questo risultato è in linea con molte prove che ritraggono un mercato del lavoro più rigido e nuove preferenze ed esigenze che i datori di lavoro dovrebbero affrontare quando cercano potenziali dipendenti. Questo potrebbe essere la prova di un'evoluzione piuttosto reattiva, come già riscontrato in precedenza in letteratura (Jacobson & Sowa, 2016).

Per riassumere, il personale addetto alle risorse umane è solo una piccola frazione del personale complessivo delle pubbliche amministrazioni, e i manager ritengono di aver bisogno di uno staff

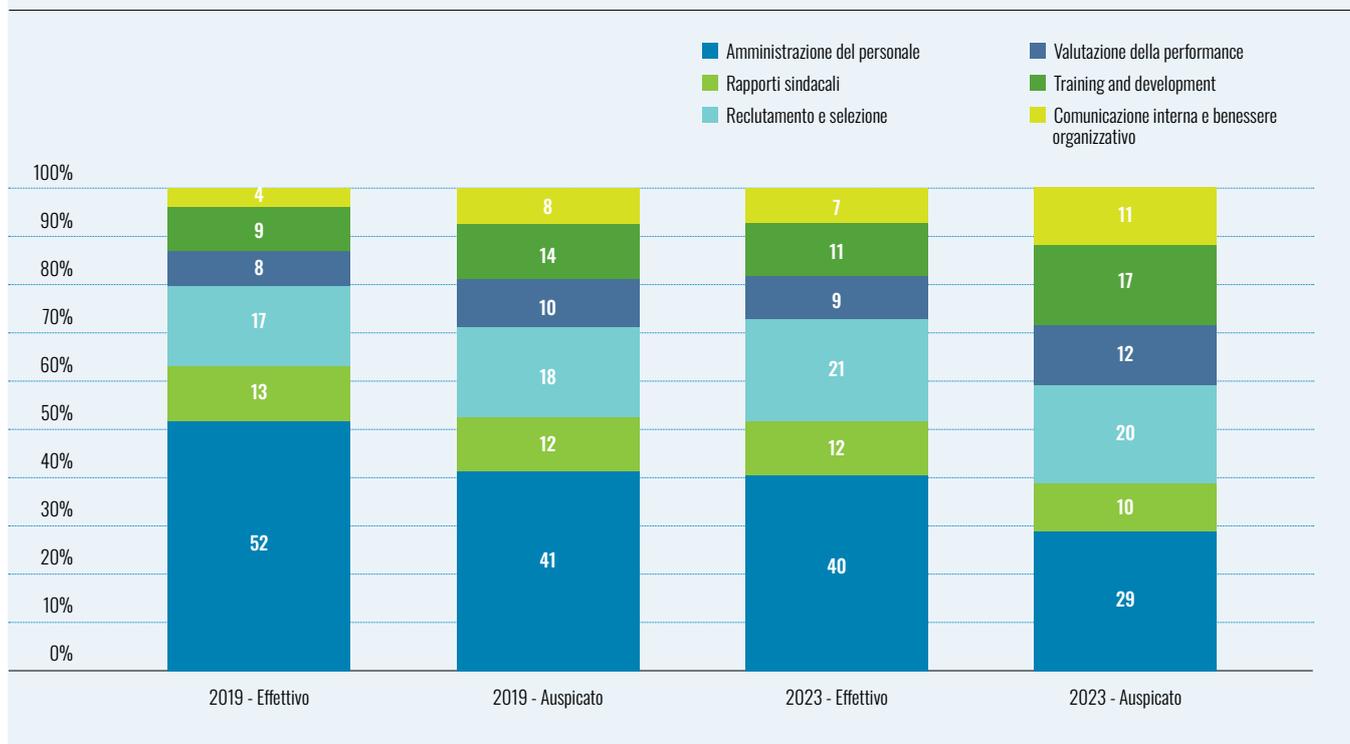
più ampio per rispondere alle sfide attuali. Inoltre, i compiti amministrativi rappresentano ancora la maggioranza relativa delle attività svolte nel 2023, anche se le istituzioni pubbliche hanno avviato una transizione verso un orientamento più strategico.

INTEGRAZIONE DELLA FUNZIONE HR

Dopo aver descritto e discusso la composizione del personale HR nelle pubbliche amministrazioni italiane e il tempo dedicato alle diverse attività, si vuole indagare il rapporto tra la funzione HR e le altre unità organizzative.

Abbiamo analizzato una serie di attività strategiche, in particolare quelle descritte nella sezione precedente, che richiedono una qualche forma di coinvolgimento di altre unità organizzative per essere realizzate. I responsabili delle risorse umane valutano il coinvolgimento di altri manager come 4 o 5 su una scala Likert in una minoranza di casi. L'attività più integrata riguarda la definizione

FIGURA 5. TEMPO DEDICATO ALLE ATTIVITÀ DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE EFFETTIVO E AUSPICABILE NEL 2023 E NEL 2019



dei fabbisogni del personale, dove le risposte di maggior valore sono scelte da poco più del 40% degli intervistati. D'altra parte, solo il 15% dei responsabili delle risorse umane ritiene che il coinvolgimento di altri manager possa essere valutato come 4 o 5 quando si guarda alla comunicazione interna e al benessere organizzativo.

Tuttavia, alla domanda più generale riguardo alle relazioni con le risorse umane e all'attività di supporto fornita al resto dell'organizzazione, i responsabili delle risorse umane si dimostrano più ottimisti. Ad esempio, il 54% ritiene che le risorse umane supportino gli altri manager nell'esercizio delle proprie responsabilità in materia di HR (4 o 5 sulla scala Likert) e il 47% afferma che le risorse umane si impegnano a cooperare con altri manager. Ciononostante, la debole integrazione tra i responsabili delle risorse umane e la strategia si riflette anche nel numero di responsabili HR, pari al 36%, che concorda sul fatto che il top management incorpori le informazioni HR nella definizione del posizionamento strategico dell'organizzazione. Nel complesso, questi dati mostrano spazio per un maggiore grado di integrazione tra la funzione HR e le altre unità organizzative.

PRIORITÀ PER LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Dopo aver approfondito lo stato attuale della gestione delle risorse umane, la ricerca si è concentrata sulle sue prospettive per il futuro. Alla domanda sulle priorità per le risorse umane all'interno delle organizzazioni, i responsabili HR identificano i costi del personale come il problema principale (il 50% degli intervistati li ha identificati tra le prime tre priorità). Dal 2009 la pubblica amministrazione italiana è stata coinvolta in misure di riduzione dei costi e limiti di assunzione rigorosi. Eppure, poco prima della pandemia da Covid-19, queste politiche sono state allentate o addirittura interrotte. Il conseguente aumento di assunzioni, unito ai successivi problemi economici (come l'inflazione e, soprattutto, gli alti costi dell'energia), potrebbe aver aumentato la pressione sulle disponibilità economiche. Il secondo e il terzo tema più rilevanti sono, da un lato, il mantenimento e la motivazione del personale, dall'altro, la riqualificazione e il miglioramento delle professioni e delle competenze all'interno dell'organizzazione (entrambi al 27%). Seguono la necessità di aumentare la flessibilità organizzativa (22%), facilitare le innovazioni

FIGURA 6. VALUTAZIONE DEL COINVOLGIMENTO DI ALTRI MANAGER NELLE ATTIVITÀ HR

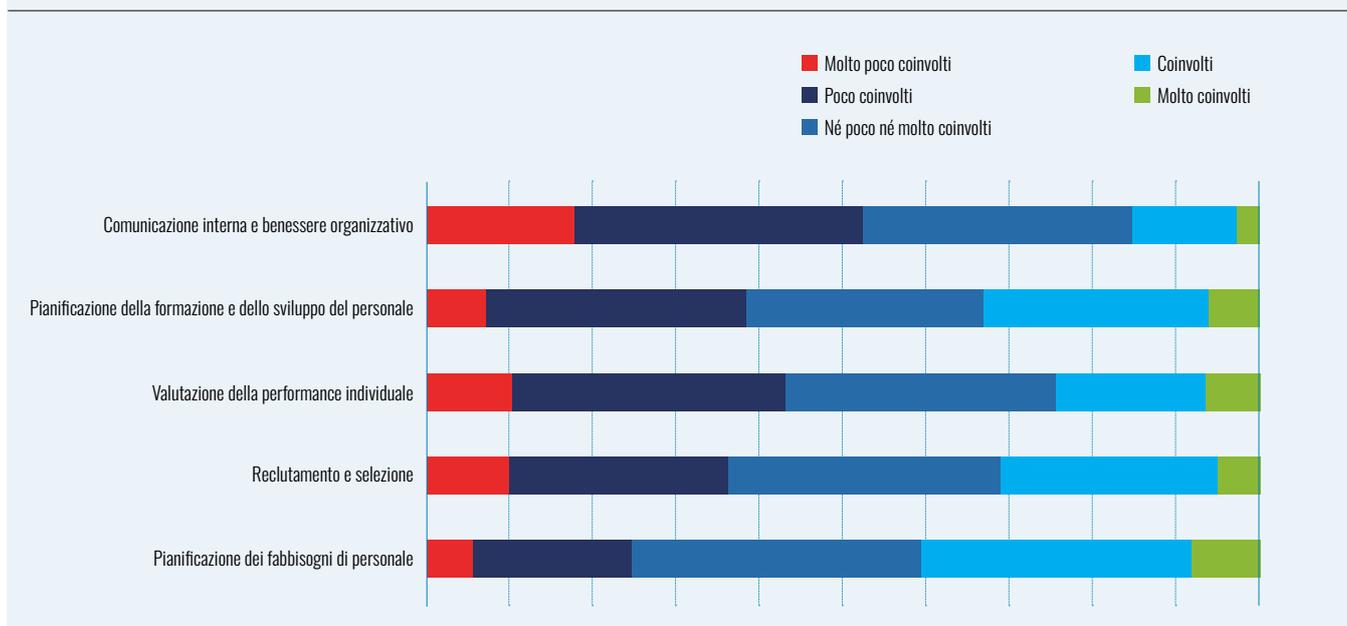


FIGURA 7. PRIORITÀ PER I RESPONSABILI DELLE RISORSE UMANE

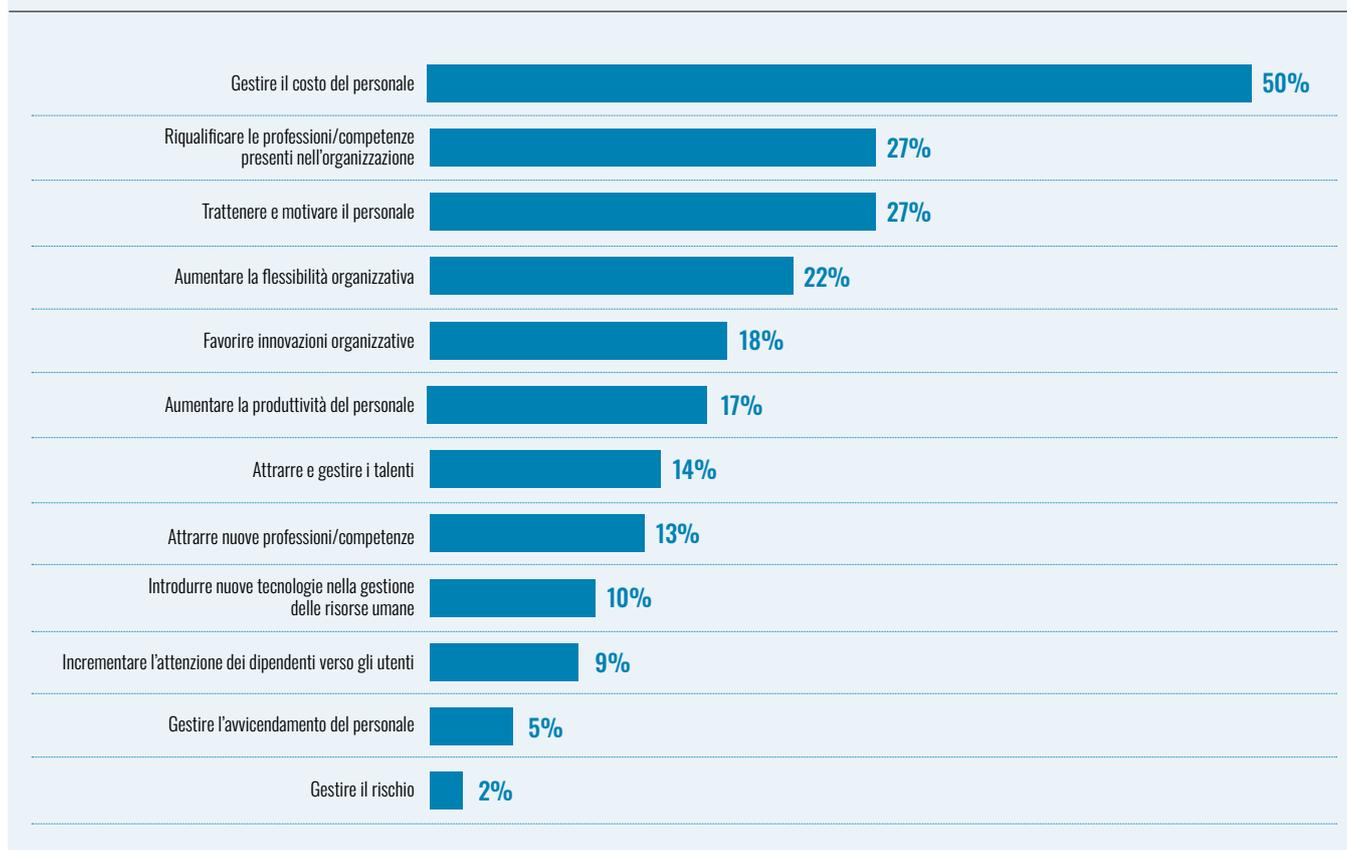
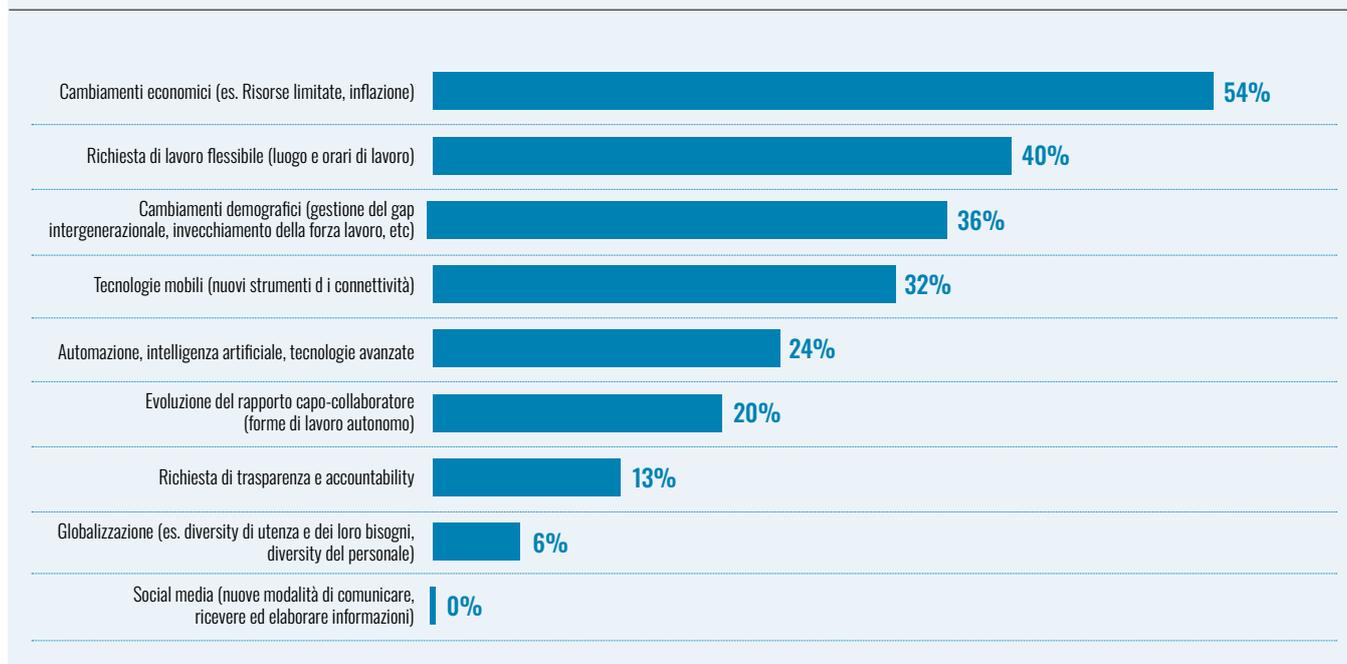


FIGURA 8. TREND CHE INFLUIRANNO SULLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE



organizzative (18%) e aumentare la produttività del personale (17%). Pochi responsabili delle risorse umane identificano l'attrazione di talenti o nuove competenze come una priorità. In particolare, le alternative meno scelte sono legate al *turnover* del personale e alla gestione dei rischi. Per quanto riguarda il primo, vale la pena notare che la pubblica amministrazione italiana ha già sostenuto negli ultimi anni un tasso storico di pensionamenti (Ragioneria Generale dello Stato, 2021).

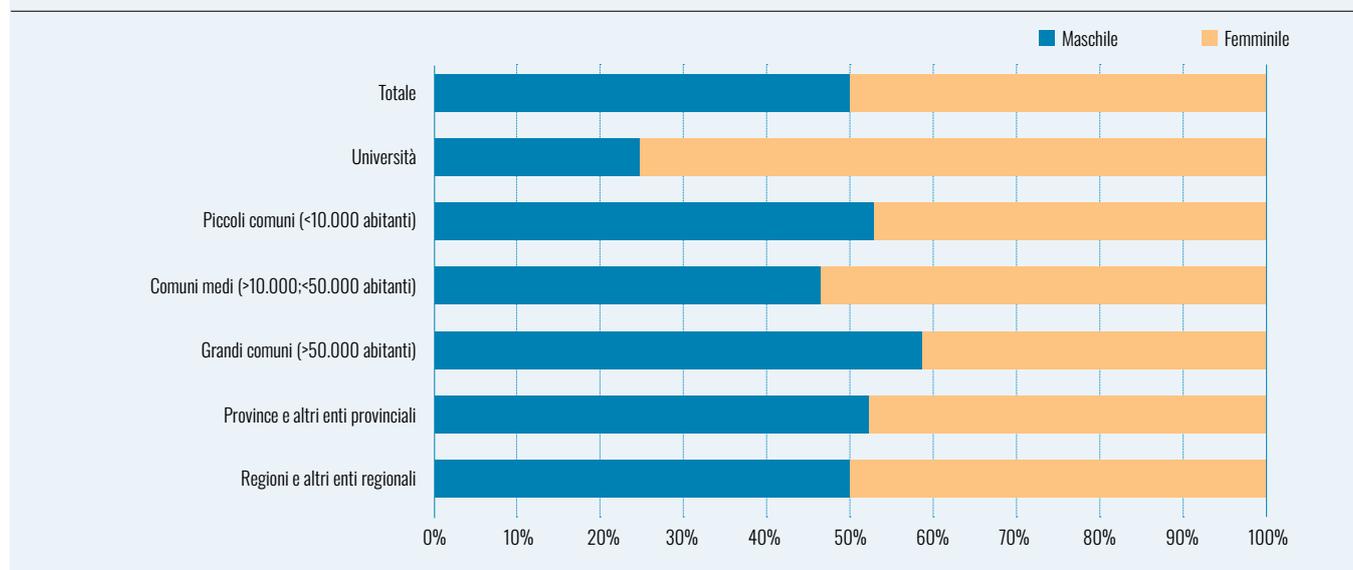
Il questionario chiedeva anche informazioni sui cambiamenti che potrebbero influenzare le pratiche di gestione delle risorse umane. Non sorprende che, data l'elevata priorità attribuita alla gestione dei costi, la maggior parte degli intervistati (54%) abbia identificato cambiamenti economici. La richiesta di maggiore flessibilità (40%) si colloca al secondo posto, evidenziando priorità divergenti rispetto alle tendenze che potrebbero influenzare le risorse umane. In altre parole, mentre i responsabili delle risorse umane riconoscono che le modalità di lavoro flessibili sono "qui per restare", e che le pratiche delle risorse umane devono tenerne conto, questa non sembra essere la principale priorità. Potremmo discutere in modo analogo i temi di una forza lavoro sempre più anziana e di altre tendenze demografiche, poiché non sembrano essere una preoccupazione primaria per le pubbliche amministrazioni italiane,

anche se il loro effetto esiste. In questo caso, gli organismi più grandi, come i grandi comuni e le regioni, identificano le tendenze demografiche, economiche e di flessibilità come più impattanti per le loro pratiche. In confronto, anche gli enti più piccoli, come i comuni di piccole e medie dimensioni, classificano le nuove tecnologie come una tendenza rilevante. Mentre la gestione dei costi e i fattori economici rappresentano ancora una delle principali preoccupazioni per i responsabili delle risorse umane, la funzione è sempre più interessata alle soluzioni a questi problemi. I responsabili delle risorse umane sono interessati a pratiche che possono aumentare la capacità della forza lavoro di produrre valore mantenendo bassi i costi. Questa è un'ulteriore prova di una transizione della gestione delle risorse umane verso approcci più strategici.

UN PROFILO DEL RESPONSABILE DELLE RISORSE UMANE

L'ultima parte della ricerca si concentra sull'HR manager stesso, tentando di rappresentarne il prototipo nelle pubbliche amministrazioni italiane. In primo luogo, una leggera maggioranza (di una sola osservazione nel campione) è di sesso femminile. Si dovrebbe interpretare tale valore rispetto alla

FIGURA 9. HR MANAGER PER GENERE E TIPO DI ORGANIZZAZIONE



dirigenza del settore pubblico in Italia, che è ancora prevalentemente maschile nonostante le dipendenti costituiscano la maggioranza del pubblico impiego.

In media, un responsabile delle risorse umane è almeno laureato, anche grazie al fatto che oggi la laurea è un prerequisito per la dirigenza. Ciononostante, gli enti più piccoli e periferici, come i comuni di piccole e medie dimensioni, hanno una quota maggiore di laureati e diplomati. Al contrario, le organizzazioni più grandi mostrano quote più significative di manager con titoli post-laurea o con dottorato. Tra coloro che hanno almeno una laurea, il 51,3% dei manager ha una formazione giuridica, mentre il 33% ha studiato economia e management e l'8% ha frequentato studi di scienze politiche. Il settore pubblico italiano è infatti uno dei settori occupazionali più rilevanti per gli studenti di giurisprudenza.

Un altro aspetto cruciale è l'esperienza dei manager HR. A questo proposito, osserviamo diversi dati interessanti. In primo luogo, due terzi dei responsabili delle risorse umane hanno un decennio o più di esperienza nel settore pubblico, un dato che non sorprende in un sistema *career-based* come quello italiano. Tuttavia, tali competenze sono state sviluppate principalmente all'interno della stessa

organizzazione, un segnale dei bassi tassi di mobilità nel settore pubblico. Infatti, almeno una parte del management ha maturato la propria esperienza HR principalmente o totalmente all'interno di una sola organizzazione. Questi dati descrivono i responsabili delle risorse umane che sono stati formati direttamente sul posto di lavoro, e che quindi non hanno un background necessariamente legato agli studi HR. Inoltre, il 16,3% ha meno di un anno di esperienza in HRM.

Infine, il questionario ha chiesto se i manager avessero esperienza al di fuori del settore pubblico. In media, il 38% degli intervistati ha avuto un impiego nel settore privato e solo il 12% ha lavorato in un ufficio HR. Inoltre, più grande è l'organizzazione, maggiore è la probabilità di trovare un manager con un'esperienza specifica in ambito di HR.

In sintesi, i responsabili delle risorse umane hanno maggiori probabilità di essere donne rispetto ad altri manager e circa uno su quattro ha una formazione post-laurea. Hanno maturato le loro competenze nel settore pubblico e in generale in un numero limitato di organizzazioni, mentre le competenze in materia di risorse umane non sono largamente diffuse. L'esperienza del settore privato caratterizza una minoranza di manager.

FIGURA 10. HR MANAGER PER LIVELLO DI ISTRUZIONE E TIPO DI ORGANIZZAZIONE

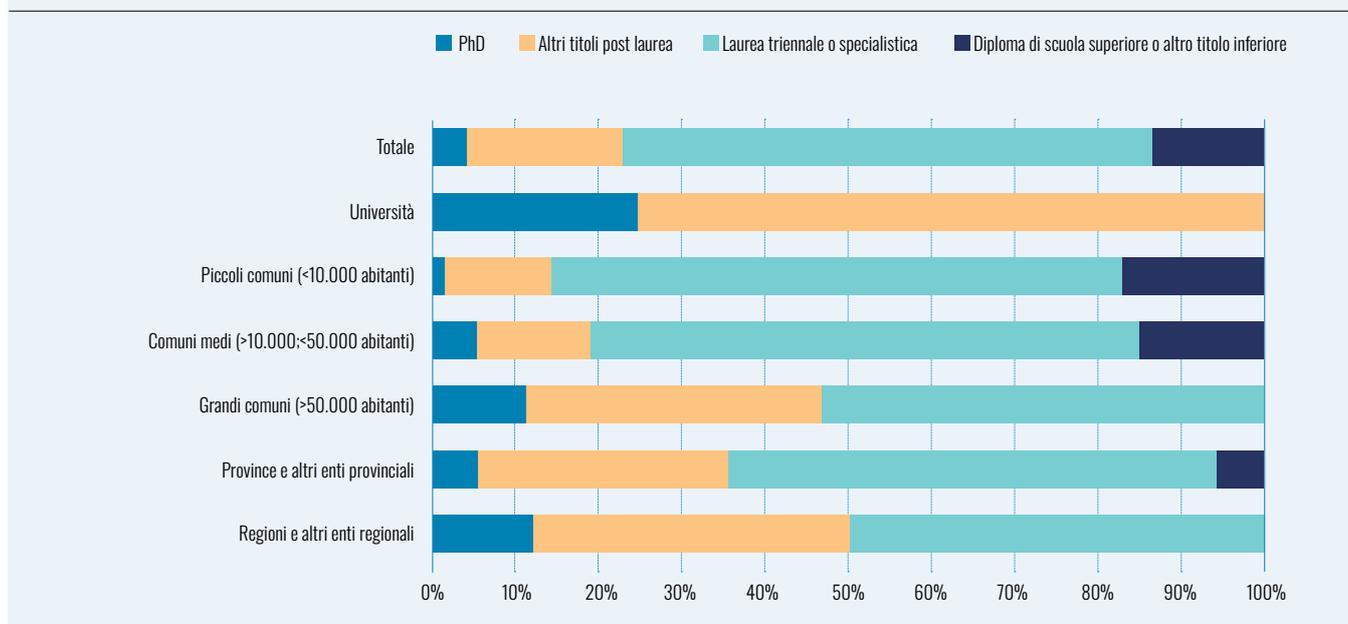


FIGURA 11. ESPERIENZA DEI MANAGER HR PER TIPO E NUMERO DI ANNI

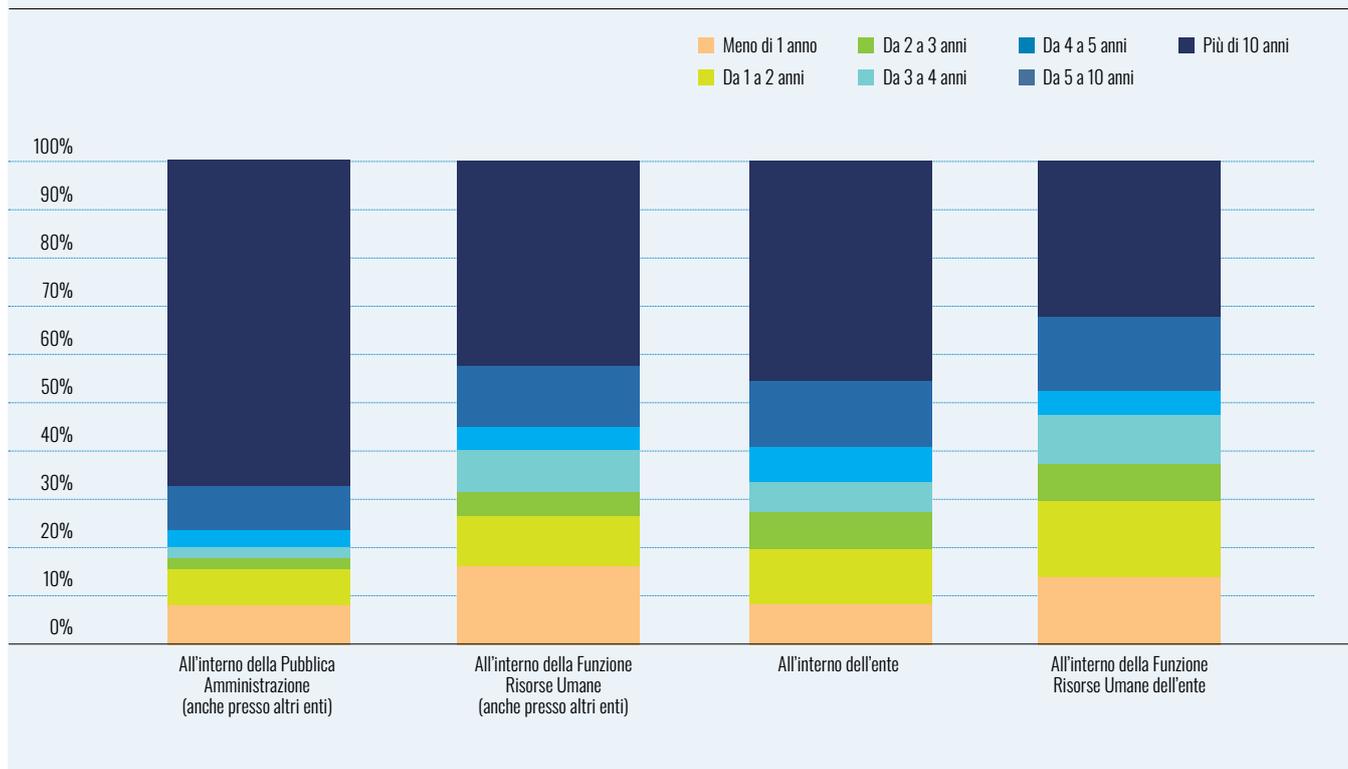
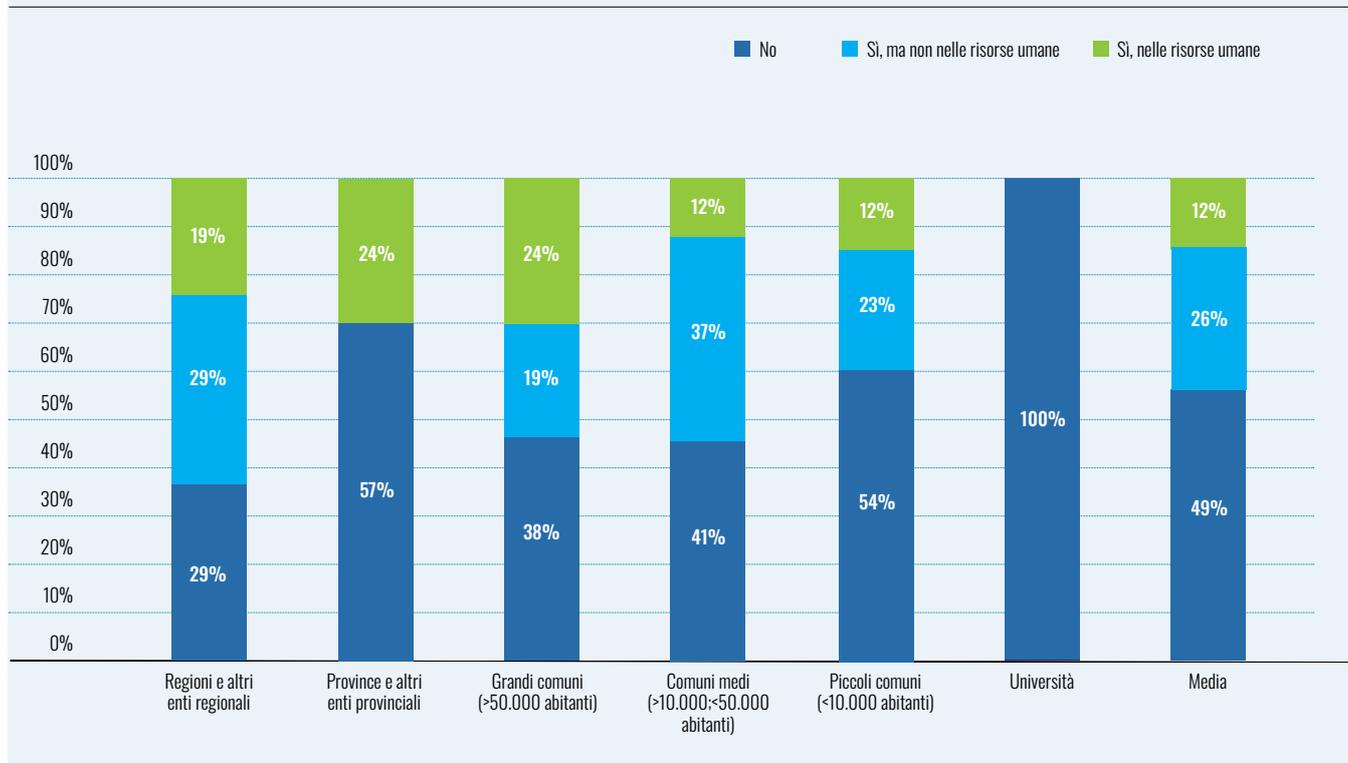


FIGURA 12. ESPERIENZA DEI MANAGER HR NEL SETTORE PRIVATO PER TIPO E TIPO DI ORGANIZZAZIONE



CONCLUSIONI

In questo articolo abbiamo discusso le prospettive della funzione HR nelle istituzioni pubbliche italiane. In primo luogo, abbiamo inquadrato il numero medio di dipendenti negli uffici HR e come questi impiegano il proprio tempo. In secondo luogo, abbiamo analizzato il grado di integrazione tra la funzione HRM e il resto dell'organizzazione. Infine, abbiamo evidenziato priorità, formazione ed esperienza dei responsabili HR. Le istituzioni pubbliche hanno reagito al blocco delle assunzioni e ad altre politiche di contenimento dei costi riducendo sia il personale altamente qualificato sia quello poco qualificato, pur mantenendo costante il livello della categoria intermedia, rappresentata per lo più da diplomati delle scuole superiori (Buongiorno Sottoriva & Cinelli, 2022). Tale politica potrebbe consentire di tenere il passo con i volumi di attività esistenti. Ciononostante, la relativa riduzione del numero di funzionari altamente qualificati con una formazione universitaria può aver ridotto la capacità di affrontare le priorità mutevoli e le nuove esigenze organizzative. Quando questa capacità viene meno, gli uffici HR non hanno le risorse necessarie per cambiare rapidamente le loro pratiche e sono obbligati a mantenere alti livelli di personale moderatamente qualificato per garantire i servizi esistenti, generando un circolo vizioso di mancate opportunità di innovazione e riqualificazione dei dipendenti HR. Identifichiamo almeno due diversi fattori che potrebbero peggiorare questo ciclo. In primo luogo, le *policy* italiane in alcuni settori pubblici come quello sanitario hanno già introdotto limiti alle assunzioni e misure di contenimento dei costi. Pertanto, la finestra di opportunità aperta con gli investimenti del PNRR potrebbe chiudersi rapidamente e senza grandi cambiamenti negli uffici HR. In tempi di misure di contenimento dei costi, gli uffici HR potrebbero decidere di preferire un organico più elevato, sfruttando le differenze retributive tra diplomati e laureati, piuttosto che un organico più ridotto con qualifiche più elevate. In secondo luogo, un mercato del lavoro più rigido e un conseguente aumento del *turnover* potrebbero rendere più difficile la creazione di competenze e capacità per migliorare le pratiche di

gestione delle risorse umane. Immaginiamo inoltre un percorso verso una gestione delle risorse umane più efficace. Da un lato, le pubbliche amministrazioni dovrebbero investire tempo, risorse e attenzione organizzativa in iniziative che promuovano lo sviluppo del capitale umano e il benessere individuale. I responsabili delle risorse umane identificano la riqualificazione come una priorità e riconoscono le difficoltà della comunicazione interna e del benessere del personale. D'altra parte, le pratiche HR dovrebbero essere innovate, anche con l'introduzione di nuove tecnologie, per essere più produttive. Non si tratta solo di un'esigenza aziendale: cambiare le pratiche ridurrà la quantità di tempo dedicata alle attività ripetitive e amministrative, contribuendo ad aumentare la motivazione, la creazione di senso e il benessere dei dipendenti. Questo processo può e deve basarsi sui cambiamenti (positivi) che il Covid-19 ha contribuito a generare, come ad esempio una maggiore flessibilità lavorativa. Tuttavia, questi cambiamenti non possono essere attuati in modo efficace senza un adeguato coinvolgimento delle altre unità dell'organizzazione. L'integrazione dovrebbe essere una priorità assoluta per i responsabili delle risorse umane, sia verticalmente, poiché la strategia complessiva deve essere il risultato anche delle prospettive delle risorse umane, sia orizzontalmente, poiché gli altri manager condividono parte della responsabilità della gestione delle risorse umane all'interno dei propri uffici. La letteratura ha dimostrato che l'integrazione può comportare conseguenze negative non intenzionali (Bennett et al., 1998), pertanto queste integrazioni dovrebbero essere gestite e guidate consapevolmente.

C'è bisogno, dunque, di una funzione HR più strategica, e i manager del settore pubblico dovrebbero avere un'idea chiara delle proprie esigenze, progettare un processo per realizzare i propri obiettivi e convogliare le risorse adeguate a sostenere il cambiamento. Come afferma Sowa (2020, p. 335): "può risultare difficile essere strategici quando si è affamati di risorse. [...] Le decisioni in materia di risorse umane sono spesso il risultato di stress e mancanza di risorse invece che di strategia e lungimiranza. Cercare di risparmiare sui costi evitando di occupare posizioni aperte ha effetti a cascata su tutta l'unità governativa.

[...] Una buona gestione delle risorse umane richiede capacità: di pianificare, di effettuare valutazioni delle performance effettive, di esaminare le prassi correnti e di crearne di nuove. Tutto ciò non può funzionare senza responsabili HR ben preparati, che abbiano il tempo e la capacità di gestire effettivamente le persone (invece di limitarsi a spuntare le caselle appropriate). Gli studiosi e gli operatori delle risorse umane nel settore pubblico hanno sostenuto e dimostrato la centralità di ciò che facciamo per la performance del settore pubblico. Dobbiamo continuare ad amplificare questa verità e cercare tutte le opportunità per

continuare a rafforzare il messaggio che l'HRM è il miglior tipo di gestione". Le organizzazioni più grandi hanno già una gestione delle risorse umane altamente qualificata, più esperta e generalmente diversificata. Le organizzazioni più piccole devono trovare strumenti e spazi per cooperare, ad esempio esercitando congiuntamente le loro responsabilità in materia di risorse umane, per attrarre responsabili e dipendenti più qualificati, per generare e sfruttare economie di scala, riducendo così lo stress sulle strutture organizzative senza dover necessariamente ridurre il volume di attività.

TABELLA 1. SINTESI DEI PRINCIPALI RISULTATI

Il personale HR e le sue attività	Integrazione delle risorse umane all'interno delle organizzazioni	Priorità per la gestione delle risorse umane e tendenze di trasformazione	Profilo dei responsabili delle risorse umane
<ul style="list-style-type: none"> In media, 3,1 dipendenti su cento si dedicano alle risorse umane. Tuttavia, questo valore varia notevolmente tra i diversi tipi di istituti. Questi dati sono insoddisfacenti per la maggior parte dei manager e solo l'11% di loro definisce le risorse umane come molto o completamente adeguate. I compiti amministrativi rappresentano ancora la maggioranza relativa delle attività svolte nel 2023 (40,1%), anche se le pubbliche amministrazioni hanno avviato una transizione verso un orientamento più strategico. Un altro 20,5% del tempo è convogliato verso i processi di reclutamento e selezione, e un ulteriore 12,2% nelle relazioni e nelle trattative sindacali. 	<ul style="list-style-type: none"> I dati mostrano un margine di manovra per un maggiore grado di integrazione tra HRM e altre unità organizzative. L'attività più integrata riguarda la definizione dei fabbisogni di personale, dove le risposte di maggior valore sono scelte da poco più del 40% degli intervistati. D'altra parte, solo il 15% dei responsabili delle risorse umane ritiene che il coinvolgimento di altri manager possa essere valutato in modo elevato quando si guarda alla comunicazione interna e al benessere organizzativo, nonché alla formazione. 	<ul style="list-style-type: none"> Mentre la gestione dei costi e i fattori economici rappresentano ancora una delle principali preoccupazioni per i manager HR, la funzione è sempre più interessata a trovare soluzioni. I responsabili delle risorse umane sono interessati a pratiche che possono aumentare la capacità della forza lavoro di produrre valore mantenendo bassi i costi. La maggior parte degli intervistati (54%) identifica i cambiamenti economici come una priorità assoluta, seguiti da una maggiore flessibilità (40%); sebbene i responsabili delle risorse umane riconoscano che le modalità di lavoro flessibili sono "qui per restare" e che le pratiche delle risorse umane devono affrontarle e adattarle, questa non sembra essere la priorità critica, data l'ampia e senza precedenti flessibilità sperimentata durante la pandemia. 	<ul style="list-style-type: none"> I responsabili delle risorse umane hanno maggiori probabilità di essere donne rispetto ad altri manager e circa uno su quattro ha una formazione post-laurea. Hanno maturato le loro competenze nel settore pubblico e in generale in alcune organizzazioni, mentre le competenze in materia di risorse umane sono meno diffuse. L'esperienza del settore privato caratterizza ancora una minoranza di manager.



RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Bennett, N., Ketchen, D. J., Schultz, E. B. (1998). "An examination of factors associated with the integration of human resource management and strategic decision making." *Human Resource Management*, 37(1), 3-16. [doi](#).

Buongiorno Sottoriva, C., Cinelli, G. (2022). "Ritorno al futuro. L'evoluzione del personale nei comuni italiani dal 2001 al 2020." *Risorse Umane*, 2022(3), 43-59.

Jacobson, W. S., Sowa, J. E. (2016). "Municipal Human Resource Management: Challenges and Innovative Practices in Turbulent Times." *State and Local Government Review*, 48(2), 121-131. [doi](#).

OECD. (2023). "Government at a Glance 2023." OECD. [doi](#).

Ragioneria Generale dello Stato. (2021). "Commento ai principali dati del conto annuale del periodo 2011-2020." Ministero dell'Economia e delle Finanze.

Sowa, J. E. (2020). "Reinvigorating the Spirit of Strategic Human Resource Management." *Public Personnel Management*, 49(3), 331-335. [doi](#).

DATI, RELAZIONI, DIGITALE, L'INNOVAZIONE È QUESTIONE DI NUOVE COMPETENZE

Le organizzazioni del settore pubblico devono affrontare importanti sfide legate ai cambiamenti della società e al progressivo invecchiamento della forza lavoro. Per rispondere in modo efficace è necessaria una pianificazione strategica delle risorse umane che favorisca l'assunzione delle persone giuste per creare valore pubblico. L'analisi mostra la tendenza degli enti pubblici a pianificare il reclutamento di profili tradizionali rispetto a ruoli emergenti, caratterizzati da competenze digitali e di gestione dei dati. Colmare l'attuale gap di competenze è fondamentale per garantire l'efficacia futura del settore pubblico e la soddisfazione degli stakeholder.

**PUBBLICA AMMINISTRAZIONE//PROGRAMMAZIONE DEL PERSONALE//ORGANIZZAZIONE//RIFORME DEL SETTORE PUBBLICO//
OTTIMIZZAZIONE DEL MIX DI COMPETENZE**



FRANCESCO VIDÈ

è Lecturer di Public Management nell'Area Government, Health and Not for Profit (GHNP) di SDA Bocconi School of Management.

GIORGIO GIACOMELLI

è Associate Professor of Practice di Public Management nell'Area Government, Health and Not for Profit (GHNP) di SDA Bocconi School of Management.

Le amministrazioni pubbliche sono chiamate a rispondere ai bisogni di una società in rapida evoluzione, espressi da molteplici stakeholder che manifestano diverse aspettative rispetto ai servizi pubblici. La capacità di risposta di questi enti dipende dalla disponibilità di capitale umano adatto ad adempiere la missione prefissata e soddisfare i bisogni della società. Per questo motivo, le organizzazioni pubbliche dovrebbero programmare con un approccio strategico la configurazione quantitativa e qualitativa del personale cercando di anticipare proattivamente le esigenze future (Huerta Melchor, 2013).

Questa urgenza è accentuata dal progressivo invecchiamento del personale nel settore pubblico

e dalla contestuale rigidità delle leve di retribuzione e carriera, che si aggiungono allo storico blocco del *turnover* che ha portato a una riduzione complessiva degli organici. Circa il 16,5% del personale del settore pubblico italiano ha 60 anni o più e raggiungerà l'età pensionabile entro i prossimi cinque anni.

Questi dati risultano ancora più critici nelle amministrazioni locali italiane, dove un dipendente su cinque ha più di 60 anni, in particolare nei territori meridionali (Giacomelli e Vidè, 2023). Il pensionamento ormai prossimo di un numero significativo di dipendenti pubblici rappresenta sia un'opportunità che una sfida per le amministrazioni pubbliche. Da un lato, garantire un fluido trasferimento di competenze ed esperienze degli attuali dipendenti è fondamentale per mantenere la continuità di servizio. Dall'altro, questa congiuntura apre possibilità di innovazione dei ruoli professionali all'interno del settore pubblico, alla luce del potenziale impatto delle tendenze di sistema come la digitalizzazione e le partnership pubblico-private. Per cogliere questa opportunità, le amministrazioni pubbliche devono sviluppare una programmazione lungimirante del proprio capitale umano: quanti dipendenti saranno necessari? E, soprattutto, quali specifiche competenze e professioni saranno richieste? Non esistono ricette di dimensionamento e composizione ottimali per la forza lavoro del pubblico impiego, poiché necessariamente dipendono dalle decisioni strategiche e politiche riguardanti il ruolo dell'amministrazione nell'offerta di servizio pubblico. Ad esempio, la scelta di esternalizzare determinati servizi potrebbe comportare una riduzione del fabbisogno di personale, ma con qualifiche superiori nelle funzioni di regolamentazione, appalto e gestione dei progetti.

Affrontare queste domande significa portare la pianificazione del personale a un livello "strategico", segnando il primo passo decisivo nel ciclo di vita della gestione delle risorse umane. Questo approccio richiede alle pubbliche amministrazioni di "guardare in avanti" e considerare in modo lungimirante quale mix di persone e competenze sia necessario per supportare la propria missione e rispondere alle esigenze in continua evoluzione della società.

L'obiettivo finale della pianificazione strategica del personale è avere "il giusto numero di persone con le giuste competenze nel posto giusto al momento giusto per raggiungere gli obiettivi organizzativi a breve e lungo termine" (Huerta Melchor, 2013, p.7).

Questo articolo intende far luce sulla situazione attuale della programmazione strategica del personale nel settore pubblico italiano, analizzando la maturità dei piani e dei processi attualmente in uso per identificare i fabbisogni di personale, guardando alle competenze che le pubbliche amministrazioni stanno reclutando per i prossimi anni, delineando i profili professionali e le competenze che dovrebbero attrarre e, infine, esplorando le strategie per colmare il divario tra le pratiche attuali e quelle desiderate.

GLI ATTUALI SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE DEL PERSONALE

Nel settore pubblico italiano, la programmazione del personale è regolata da una riforma introdotta nel 2017 che impone a ciascuna organizzazione pubblica di redigere un "Piano triennale dei fabbisogni di personale". Questo piano deve comprendere un'analisi della forza lavoro attuale e prevedere gli adeguamenti necessari alla luce degli indirizzi strategici e delle esigenze organizzative. Al proprio interno, le pubbliche amministrazioni devono specificare il numero di dipendenti necessari per sostenere le attività operative e gli obiettivi strategici, considerando il *turnover* previsto e i vincoli di finanza pubblica. Inoltre, queste informazioni devono essere integrate con la definizione dei fabbisogni qualitativi di personale, che includono gli specifici profili professionali, le competenze e l'*expertise* essenziali per accompagnare il perseguimento degli obiettivi di performance.

Nel 2021, a quattro anni di distanza, un'ulteriore riforma nazionale ha stabilito l'integrazione del "Piano triennale dei fabbisogni di personale" all'interno del "Piano Integrato di Attività e Organizzazione" (PIAO). Quest'ultimo mira a integrare in un unico piano tutti i documenti di pianificazione strategica elaborati all'interno

dell'amministrazione, con l'obiettivo di allineare le decisioni sul capitale umano agli obiettivi di valore pubblico e agli obiettivi di performance delle diverse articolazioni organizzative. In sostanza, le scelte legate alla quantità e alla qualità del personale da reclutare devono risultare coerenti con le azioni necessarie all'organizzazione per adempiere alla propria missione.

I recenti Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro (CCNL) hanno introdotto un nuovo sistema di classificazione del personale, lasciando alle singole amministrazioni discrezionalità nel codificare i profili professionali specifici dei dipendenti attuali e futuri, sulla base di una metodologia raccomandata (attraverso lo strumento delle linee guida) dal Dipartimento della Funzione Pubblica. Tuttavia, l'approccio decentrato presenta alcune sfide applicative, poiché i sistemi di pianificazione strategica del personale delle diverse amministrazioni mostrano livelli di maturità piuttosto differenziata. In particolare, si osservano differenze significative con riferimento a: (i) la qualità degli strumenti di pianificazione disponibili all'interno delle singole organizzazioni, (ii) il livello di coinvolgimento dei dirigenti pubblici nel processo di pianificazione del personale e (iii) il grado di

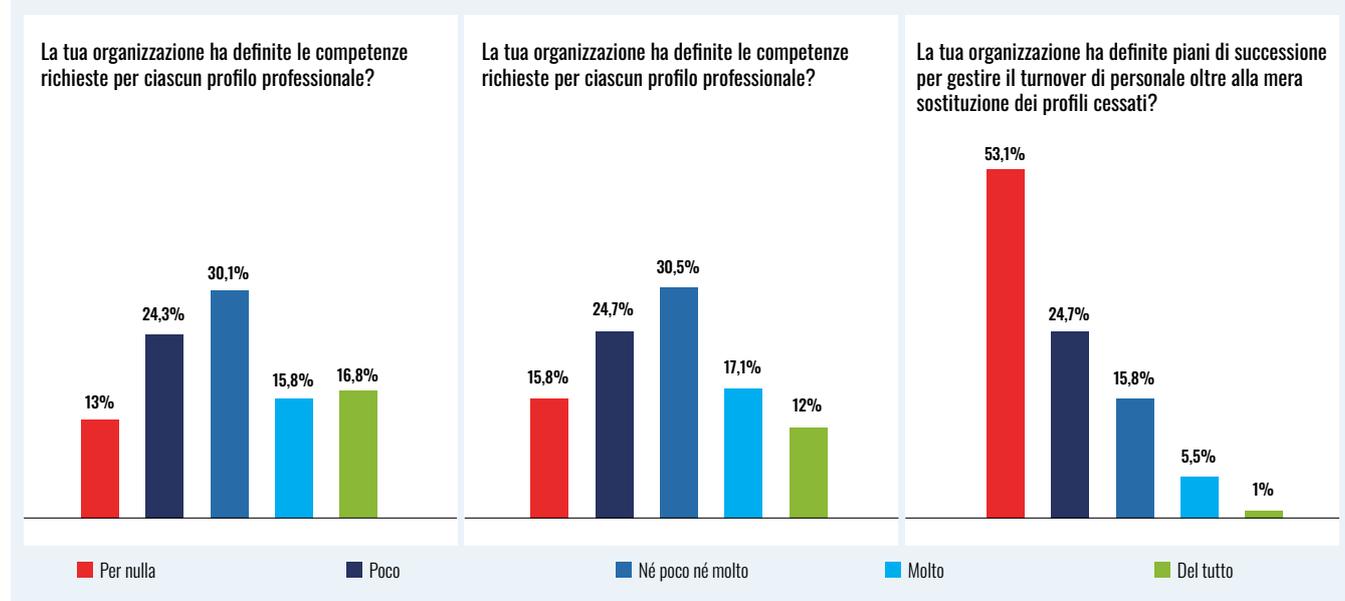
integrazione con la strategia complessiva dell'ente.

Per quanto riguarda la qualità degli strumenti di pianificazione, all'interno di un campione di quasi 300 amministrazioni pubbliche solo un terzo dei responsabili delle risorse umane (32,6%) dichiara di aver aggiornato il sistema di classificazione dei profili professionali. Una percentuale ancora più ridotta di enti (29,1%) ha inoltre definito le competenze richieste per ciascun profilo professionale. Un dato allarmante riguarda la bassissima quota di responsabili delle risorse umane (6,5%) che ritiene che la propria organizzazione adotti attivamente piani di successione per la gestione strategica del *turnover* del personale (Figura 1).

Oltre alla presenza di strumenti tecnicamente solidi, una buona pianificazione delle risorse umane richiede il coinvolgimento attivo e la responsabilizzazione dei dirigenti pubblici. In altre parole, la determinazione del fabbisogno di personale non dovrebbe essere limitata alle competenze degli uffici HR, ma dovrebbe basarsi su scambi reciproci tra dirigenti (in grado di osservare le tendenze emergenti nelle rispettive aree di competenza) e responsabili HR (incaricati di tradurre la visione strategica in professioni e competenze richieste). Tuttavia, nel settore pubblico italiano, oltre la metà

FIGURA 1. QUALITÀ DEGLI STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE DEL PERSONALE

N = 292 enti



degli enti pubblici campione (59,6%) ritiene che la propria funzione HR non coinvolga i dirigenti di altre unità organizzative nella pianificazione del fabbisogno di personale. La pianificazione delle risorse umane dovrebbe essere allineata alla strategia generale di ciascun ente, con l'obiettivo di evitare la replicazione del preesistente mix di competenze e promuovere il reclutamento di nuove professioni ritenute determinanti per il successo dell'azione amministrativa. Tuttavia, nel settore pubblico italiano soltanto un responsabile HR su quattro (26,1%) riconosce un legame esplicito tra la determinazione del fabbisogno di personale e la visione strategica dell'organizzazione per il futuro. Parallelamente, la riallocazione delle risorse umane tra settori organizzativi e profili professionali si riscontra solo per una ristretta minoranza di enti, rispettivamente nel 20,5% e 15,8% dei casi (Figura 2).

In sintesi, i risultati della ricerca condotta su un campione di quasi 300 pubbliche amministrazioni italiane suggeriscono che, nella maggior parte dei casi, gli attuali sistemi di pianificazione delle risorse umane non hanno prodotto i risultati attesi a causa di strumenti inadeguati, limitato coinvolgimento dei dirigenti responsabili delle funzioni di linea e insufficiente integrazione con la visione strategica dell'organizzazione.

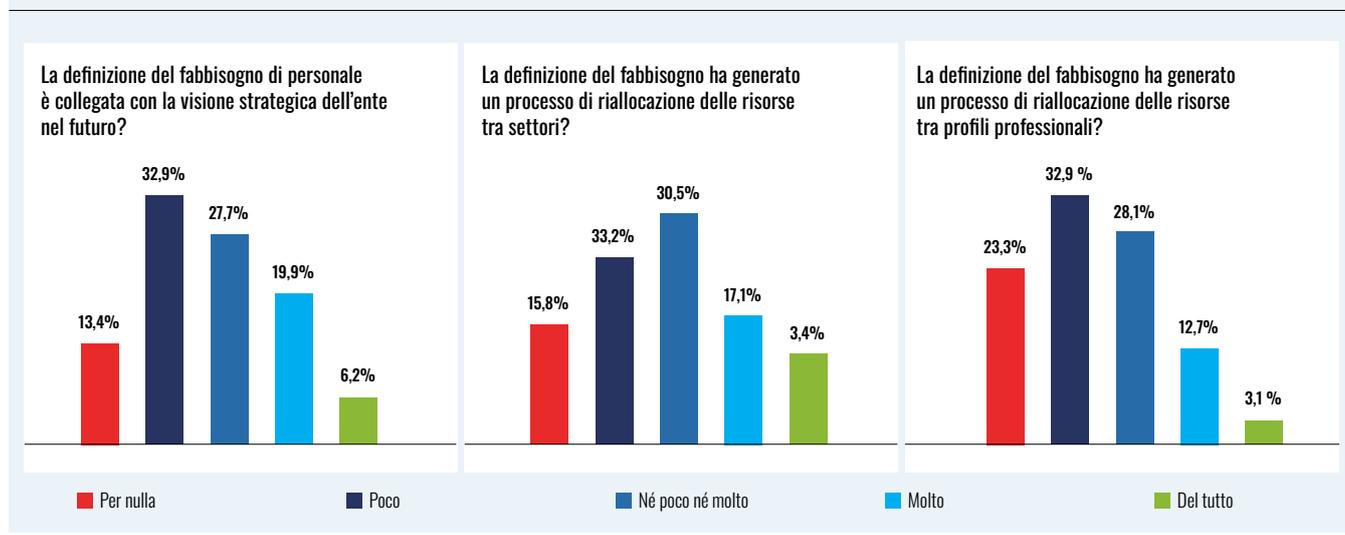
QUALI COMPETENZE CERCANO LE PA?

Sebbene i responsabili HR del settore pubblico non considerino avanzati i sistemi di pianificazione delle risorse umane delle loro organizzazioni, la sezione "Piano dei fabbisogni di personale" del PIAO include informazioni dedicate ai profili professionali che le istituzioni pubbliche intendono reclutare nei prossimi anni. Analizzando questi documenti, è quindi possibile identificare le professioni che ciascuna amministrazione prevede di assumere e dedurre alcune considerazioni trasversali. Tuttavia, un'analisi comparativa robusta di tali documenti è ostacolata dalla varietà dei sistemi di classificazione del personale e delle nomenclature adottate da ciascuna organizzazione pubblica. Inoltre, l'assenza di un format standardizzato contribuisce ad aumentare la variabilità delle informazioni riportate nel PIAO: ciascuna organizzazione utilizza livelli di dettaglio molto diversi per rappresentare i dati relativi ai dipendenti attuali, alle cessazioni e alle assunzioni previste.

Nonostante queste limitazioni, un'analisi condotta sui documenti di 50 enti locali italiani¹ fornisce dati che, seppure interessanti, possono non risultare particolarmente incoraggianti (Figura 3). Le organizzazioni pubbliche stanno attualmente

FIGURA 2. LIVELLO DI INTEGRAZIONE DELLA PROGRAMMAZIONE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE CON LA STRATEGIA

N = 292 enti



¹ Tutte le Regioni, tutti i Comuni con oltre 300.000 abitanti, un campione di Comuni di medie (150.000-200.000 abitanti) e piccole (meno di 150.000 abitanti) dimensioni.

programmando di assumere personale per le attività tradizionali che hanno storicamente contraddistinto l'esecuzione delle funzioni di servizio pubblico: i profili amministrativi e tecnici rappresentano il 50% delle assunzioni previste per il triennio 2023-2025, a cui si aggiunge un ulteriore 11% delle assunzioni previste per i profili contabili.

Una quota considerevole delle nuove assunzioni riguarda personale da impiegare in servizi pubblici essenziali (in particolare istruzione e sicurezza), dove negli ultimi anni si è accumulata una forte carenza di personale. Nello specifico, il 12% delle prossime assunzioni riguarderà operatori di polizia locale, guardie giurate o istruttori di vigilanza, mentre l'8% sarà composto da insegnanti e pedagogisti.

Pertanto, l'80% delle assunzioni previste tra il 2023 e il 2025 rispecchia sostanzialmente l'attuale mix di categorie occupazionali e competenze all'interno del settore pubblico (amministrativi, tecnici, esperti contabili, professionisti dell'istruzione e della sicurezza). Il reclutamento di profili professionali innovativi riguarda una casistica residuale. Ad esempio, gli specialisti IT e digitali rappresentano

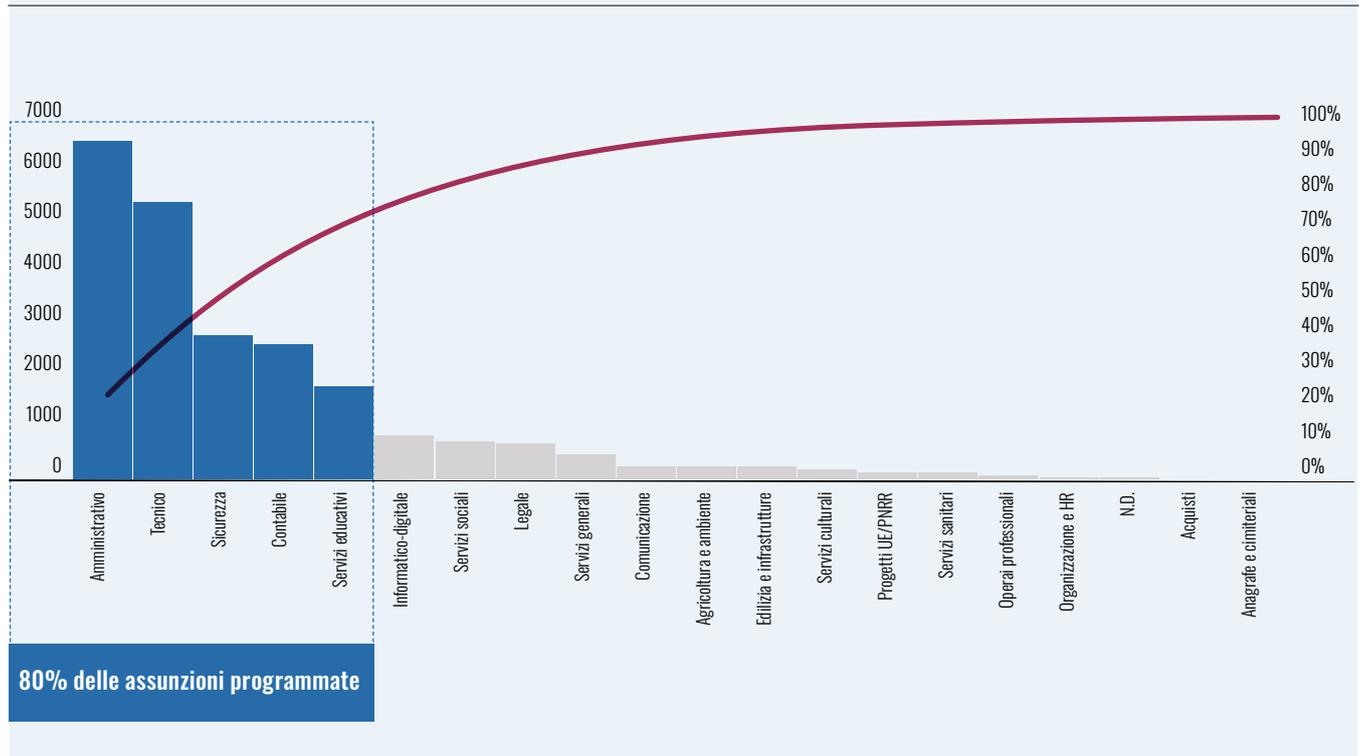
il 3,8% delle assunzioni totali, mentre gli esperti in gestione di progetti e fondi europei solo lo 0,7%.

Un'analisi più approfondita dei flussi di personale e delle cessazioni previste per il triennio 2023-2025, condotta su un sotto-campione di 10 enti pubblici, non rivela variazioni significative nella composizione del personale tra la fine del 2022 e la fine del 2025 (Figura 4). Infatti, le variazioni risultano inferiori a un punto percentuale per tutti i profili professionali, con il personale amministrativo che detiene la prevalenza relativa più elevata (passando dal 23,9% nel 2022 al 24,3% nel 2025).

Se questi piani venissero confermati e attuati, al termine del 2025 – a solo un anno dalla conclusione del PNRR – le riforme volte a riqualificare la funzione pubblica italiana potrebbero non essere in grado di modificare in maniera significativa il mix di occupazioni e competenze all'interno del settore pubblico, rappresentando così un possibile ostacolo alla crescita economica e sociale del Paese. Ciò evidenzia la necessità di identificare le professioni “critiche di successo” su cui dovrebbero concentrarsi i processi di reclutamento, e di supportare le pubbliche

FIGURA 3. ASSUNZIONI PREVISTE PER PROFILO PROFESSIONALE (2023-2025)

N = 42 ENTI



amministrazioni nell'attuazione di piani strategici efficaci per il capitale umano.

QUALI COMPETENZE DOVREBBERO AVERE?

Le amministrazioni pubbliche italiane sembrano prepararsi a sostituire i dipendenti prossimi alla pensione con persone con profili professionali a quelli attualmente in organico. Si riscontra la necessità di sviluppare un pensiero strategico in merito all'adeguamento del mix di competenze in risposta all'evoluzione dei ruoli richiesti per servizi in mutamento e all'impatto della digitalizzazione sui processi di lavoro. D'altra parte, gli stakeholder esterni sollecitano un cambio di passo dai loro interlocutori pubblici: in un focus group che ha coinvolto rappresentanti di circa dieci aziende private, è stata condotta un'indagine per esplorare quali abilità professionali e competenze il settore privato desidererebbe trovare nei dipendenti pubblici con cui interagisce. Tale discussione ha portato alla proposta di cinque professioni fondamentali che

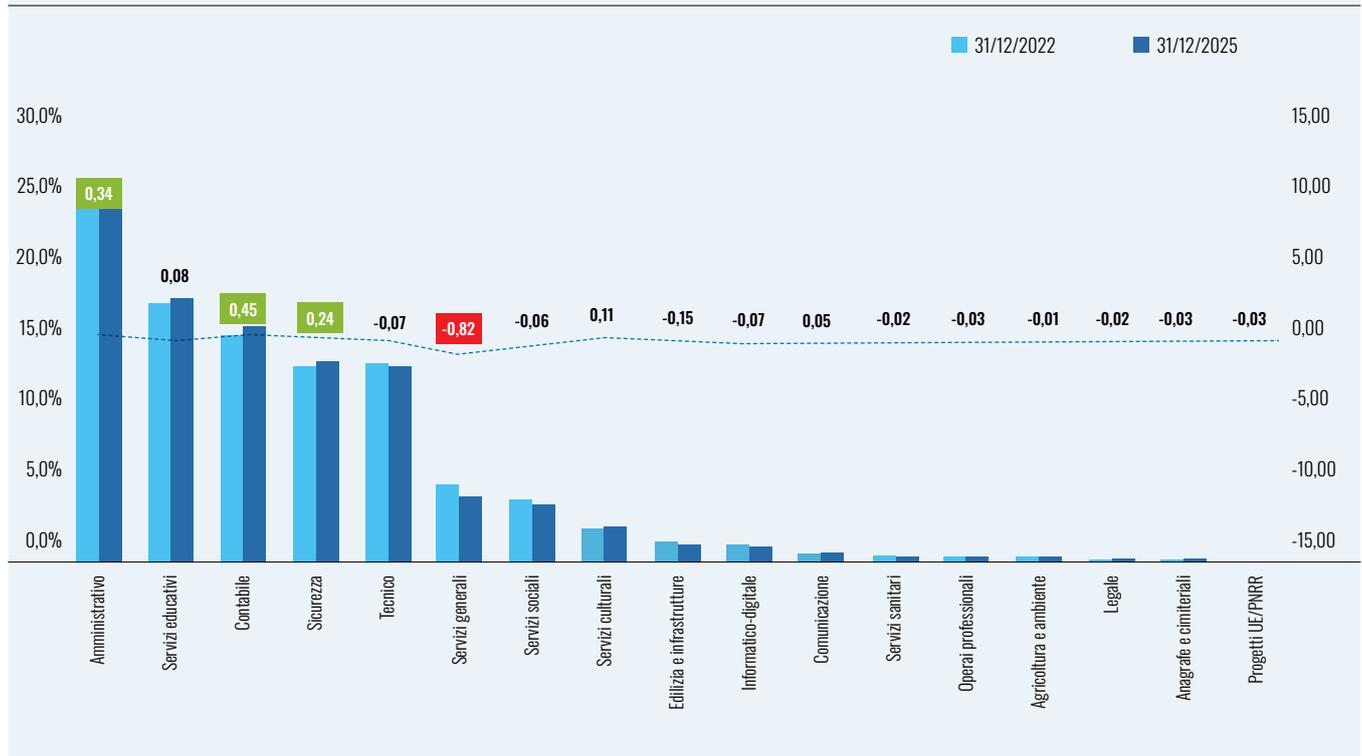
dovrebbero essere considerate nella programmazione strategica delle risorse umane per le amministrazioni pubbliche (Figura 5).

Le pubbliche amministrazioni dovrebbero orientare la propria pianificazione verso il reclutamento di nuovi profili professionali al momento assenti nel settore pubblico, in base alle prospettive delle aziende private. In primo luogo, le amministrazioni dovrebbero dotarsi di professionisti specializzati nella raccolta, elaborazione, analisi e diffusione di dati accurati e affidabili (*data manager*). Il loro ruolo è fondamentale per fornire a decisori politici e manager pubblici informazioni tempestive e di qualità a supporto dei processi decisionali strategici. Questo profilo si rivela cruciale per formulare politiche e gestioni basate su evidenze scientifiche, nonché per ottimizzare l'utilizzo efficiente ed efficace dei dati al fine di migliorare l'erogazione dei servizi pubblici.

In secondo luogo, alle amministrazioni sempre più servirebbero figure responsabili dell'interpretazione dei bisogni degli stakeholder per erogare servizi personalizzati (*relationship manager*).

FIGURA 4. VARIAZIONE DELLA COMPOSIZIONE DEL PERSONALE (2022-2025)

N = 10 ENTI



Il loro ruolo è essenziale per lo sviluppo di piattaforme di collaborazione, la mitigazione proattiva di potenziali conflitti e la valutazione continua delle relazioni per garantire la soddisfazione e l'allineamento dell'attività con le aspettative esterne. Essenzialmente, il loro contributo è fondamentale per coltivare relazioni solide e reciprocamente vantaggiose tra le istituzioni pubbliche e gli stakeholder di riferimento. Inoltre, i *relationship manager* possono contribuire alla pianificazione strategica fornendo informazioni sulle aspettative degli stakeholder e sulle tendenze della società, facilitando così la formulazione di efficaci politiche e strategie di erogazione dei servizi.

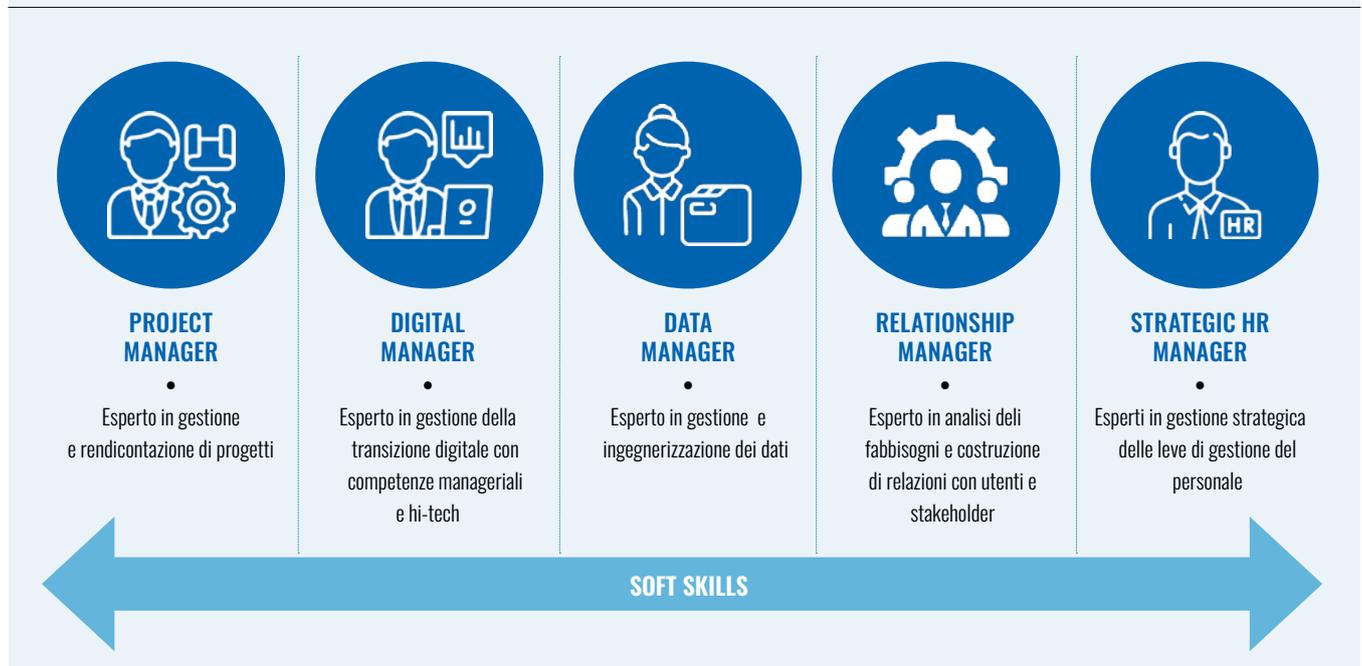
Inoltre, nelle PA sono richiesti professionisti incaricati di ideare, implementare, supervisionare e rendicontare progetti complessi (*project manager*). Questi profili possono svolgere un ruolo trasversale, integrando le diverse articolazioni organizzative. La loro funzione prevede l'ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse pubbliche, il consolidamento dei meccanismi di *accountability*, l'identificazione e la mitigazione dei rischi potenziali, la garanzia della tempestiva realizzazione dei progetti e l'allineamento dei singoli interventi con gli obiettivi generali

dell'organizzazione.

In quarto luogo, si ritengono necessari esperti digitali in grado di sfruttare le soluzioni tecnologiche per migliorare i servizi pubblici, soddisfare le esigenze in evoluzione degli stakeholder e favorire il coinvolgimento dei cittadini. Ci si aspetta che possano guidare le iniziative di trasformazione digitale volte all'adozione di nuove tecnologie (ad esempio, *cloud computing*, intelligenza artificiale, piattaforme digitali) per modernizzare sia i processi operativi interni sia l'erogazione dei servizi pubblici verso l'utenza esterna, progettando interfacce *user-friendly* e garantendo l'accessibilità a un pubblico diversificato.

Infine, alle PA sono richieste figure professionali dotate di competenze strategiche in gestione delle risorse umane per dirigere, sviluppare e allineare il personale con gli indirizzi di lungo periodo dell'amministrazione. La funzione HR dovrebbe trascendere la mera amministrazione degli aspetti legali ed economici della gestione del personale, abbandonando la percezione degli strumenti di HR come semplici adempimenti formali, ma dovrebbe al contrario investire su pratiche innovative per l'allineamento strategico, la gestione dei talenti e lo

FIGURA 4. VARIAZIONE DELLA COMPOSIZIONE DEL PERSONALE (2022-2025)



sviluppo dei dipendenti.

In conclusione, dal punto di vista delle aziende private, le pubbliche amministrazioni dovrebbero orientare la pianificazione strategica delle risorse umane verso il reclutamento di questi nuovi profili professionali (*data manager, relationship manager, project manager, esperti digitali ed esperti di strategic HR management*). Al contrario, oggi le pubbliche amministrazioni sembrano continuare a programmare il reclutamento di profili tradizionali, in particolare per ruoli amministrativi e tecnici, incrementando così il rischio di un disallineamento con le aspettative e le esigenze degli stakeholder.

COME COLMARE IL GAP DI COMPETENZE

Per orientare la programmazione delle risorse umane nelle pubbliche amministrazioni italiane in senso strategico, evidenziamo quattro possibili aree di intervento: visione, modalità e strumenti di determinazione dei fabbisogni di personale, competenze e profili richiesti e ambito di servizio pubblico.

In primo luogo, adottare un approccio basato sulla visione significa non solo anticipare lo stato futuro dei servizi pubblici, ma anche integrare questa proiezione di lungo termine nei processi decisionali intermedi. A tal proposito, un legame più solido tra pianificazione strategica e programmazione delle risorse umane potrebbe assicurare un adeguato allineamento della configurazione quanti-qualitativa del personale con gli obiettivi organizzativi. A questo si aggiunge la necessità di sviluppare in tutti i dirigenti la consapevolezza di essere in prima persona “people manager”, con la necessità di contribuire attivamente ai processi di programmazione e gestione delle proprie risorse umane.

In secondo luogo, ripensare l’approccio operativo alla definizione dei fabbisogni di personale diventa determinante per una programmazione sostenibile delle risorse umane. Ciò comporta una riconsiderazione dell’orizzonte temporale (oggi fissato a un massimo di tre anni), per allinearli alle previsioni a medio-lungo termine. Per conseguire

questo obiettivo, le amministrazioni dovrebbero confrontarsi attivamente con il mondo privato e gli altri stakeholder esterni. Fare leva su forme strutturate di interazione può contribuire a una comprensione più sofisticata dei bisogni. Inoltre, l’adozione di una tassonomia comune per i profili professionali e di formati standard per la determinazione dei fabbisogni di personale sarebbe utile per creare un repertorio condiviso delle professioni e delle competenze del servizio pubblico, permettendo il confronto delle strategie di pianificazione tra diverse amministrazioni e fornendo un supporto concreto a quelle che non hanno ancora sviluppato pratiche avanzate.

In terzo luogo, si dovrebbe prevedere un complessivo intervento di ripensamento dei profili professionali attesi e delle loro competenze. Focalizzarsi su profili innovativi chiamati a interpretare un ruolo critico in futuro diventa un imperativo strategico. Dovrebbero inoltre essere introdotte iniziative di *up-skilling* e *re-skilling* per garantire ai dipendenti pubblici le competenze necessarie all’adempimento dei loro ruoli. Programmi di formazione mirati faciliterebbero la definizione di nuovi profili chiave, allineando le capacità interne alle esigenze emergenti. L’introduzione di politiche attive di *employer branding* potrebbe ulteriormente migliorare la capacità dell’organizzazione di attrarre e trattenere i profili critici. Parallelamente, l’adozione di strumenti di certificazione delle competenze (come il modello “passaporto delle competenze chiave”) potrebbe contribuire alla standardizzazione delle competenze.

Infine, trovare il giusto equilibrio tra internalizzazione ed esternalizzazione dei servizi è una decisione cruciale: le pubbliche amministrazioni dovrebbero mantenere una supervisione diretta sulle funzioni chiave e sui servizi essenziali, esternalizzando gradualmente le attività considerate non essenziali. Tuttavia, se persistono le difficoltà ad attrarre le giuste competenze, il settore pubblico dovrebbe prendere in considerazione la possibilità di fare leva sulle competenze presenti nel settore privato o non profit, mantenendo un ruolo centrale di definizione degli standard di qualità e controllo

del loro raggiungimento. La logica “*make or buy*” si estende alla programmazione del capitale umano: da una parte le pubbliche amministrazioni devono determinare con attenzione quali attività sono in grado di svolgere direttamente e i relativi profili, e dall'altra quelle che possono essere più efficacemente reperite sul mercato. Questo processo richiede di esplorare e comprendere quali soluzioni contrattuali possono rappresentare delle alternative

praticabili all'assunzione diretta. In un contesto più ampio, ciò implica un'interpretazione estensiva di servizio pubblico come l'insieme dei soggetti che possiedono le competenze adatte a rispondere ai bisogni di interesse pubblico degli stakeholder, sia nel caso in cui le pubbliche amministrazioni erogino direttamente i servizi, sia nel caso in cui svolgano invece una funzione di regolamentazione e controllo.

TABELLA 1. SINTESI DEI PRINCIPALI RISULTATI

Attuali sistemi di programmazione dei fabbisogni di personale	Competenze che le Pubbliche Amministrazioni programmano di assumere	Competenze che le Pubbliche Amministrazioni dovrebbero assumere
<ul style="list-style-type: none"> • Un terzo degli enti locali ha aggiornato il proprio sistema di inquadramento professionale (32,6%) e ha delineato le competenze richieste per ciascun profilo professionale (29,1%); • Il 6,5% degli enti locali definisce piani di successione per il turnover strategico del personale; • Nel 60% degli enti locali del campione la funzione HR non coinvolge i dirigenti di altre unità organizzative nella pianificazione del fabbisogno di personale; • Un HR manager su quattro (26,1%) riconosce un legame tra la programmazione del fabbisogno di personale e la visione strategica dell'organizzazione; • La riallocazione delle risorse umane tra settori organizzativi e profili professionali è avvenuta in una minoranza di soggetti (rispettivamente il 20,5% e il 15,8%). 	<ul style="list-style-type: none"> • L'80% delle assunzioni previste tra il 2023 e il 2025 rispecchia l'attuale mix di professioni (amministrativo, tecnico, esperto in contabilità, formazione e professionisti della sicurezza); • Le prospettive di assunzione di profili professionali innovativi rimangono marginali (gli specialisti IT rappresentano il 3,8% del totale delle assunzioni e gli esperti nella gestione di progetti e fondi europei lo 0,7%); • Tenendo conto delle cessazioni previste, non si registrano variazioni significative nella composizione del personale tra il 2022 e il 2025 (meno di un punto percentuale di variazione per tutti i profili professionali); • Il personale amministrativo rimane il profilo professionale più rappresentato (passando dal 23,9% della forza lavoro nel 2022 al 24,3% nel 2025). 	<ul style="list-style-type: none"> • Dal punto di vista delle aziende private, gli enti locali dovrebbero indirizzare la loro pianificazione strategica del personale verso l'assunzione di cinque professioni strategiche, che attualmente mancano nel settore pubblico: data, digital project, relationship e strategic HR manager; • Le organizzazioni pubbliche dovrebbero concentrare i loro processi di reclutamento e sviluppo sulle competenze trasversali e di leadership; • Le pubbliche amministrazioni persistono nel pianificare l'assunzione di profili tradizionali, aumentando così il rischio di un disallineamento con le aspettative e le esigenze degli stakeholder.



RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

de Beeck, S. O., Hondeghem, A. (2010). “Managing competencies in government: state of the art practices and issues at stake for the future.” OECD.

Gagliardo, E. D., Saporito, R. (2021). “Il PIAO come strumento di programmazione integrata per la creazione di Valore pubblico.” *Rivista Italiana di Public Management*, 4(2).

Giacomelli, G., Vidé, F. (2023). “Colmare ora il gap umano negli enti locali.” *IlSole24Ore*, 3 settembre 2023, pag. 2.

Horton, S. (2000). “Introduction—the competency movement: its origins and impact on the public sector.” *International Journal of public sector management*, 13(4), 306-318.

Huerta Melchor, O. (2013). “The Government Workforce of the Future: Innovation in Strategic Workforce Planning in OECD Countries.” *OECD Working Papers on Public Governance*, No. 21, OECD Publishing.

IPMA (2002). “Workforce Planning Resource Guide for Public Sector Human Resource Professionals.” *International*

Personnel Management Association.

Vidè, F., Valotti, G. (2022). “Gestire le competenze per una PA reattiva.” In: Valotti, G. *Reactive PA – Lezioni dalla pandemia per il cambiamento della pubblica amministrazione*. Milano: Egea.

GUERRA DEI TALENTI O PESCA A STRASCICO? BILANCIARE ESIGENZE DI RECLUTAMENTO E QUALITÀ

A partire dagli anni Novanta l'Italia ha ridotto in modo significativo la forza lavoro del settore pubblico, invertendo la tendenza alla crescita degli anni Ottanta. Di recente, con la ripresa delle assunzioni, il settore pubblico deve affrontare due grandi sfide: la prima legata all'aumento delle candidature, la seconda alla perdita di competenze in materia di reclutamento. Le organizzazioni del settore pubblico italiano devono quindi bilanciare le esigenze di reclutamento a breve termine con la necessità di assunzioni di qualità nel lungo termine, richiedendo innovazioni strategiche nel ciclo di reclutamento. Questo studio valuta come le PA stiano adottando queste innovazioni, utilizzando un modello di ciclo del valore del reclutamento per analizzare i dati dell'indagine.

**NEW PUBLIC MANAGEMENT//PUBBLICA AMMINISTRAZIONE//SFIDE DI RECLUTAMENTO//POLITICHE DI ASSUNZIONE
INNOVAZIONI NELLE ASSUNZIONI**



LAVINIA LENZI

è Fellow di Public Management nell'Area Government, Health and Not for Profit (GHNP) di SDA Bocconi School of Management.

RAFFAELLA SAPORITO

è Associate Professor of Practice di Public Management nell'Area Government, Health and Not for Profit (GHNP) di SDA Bocconi School of Management.

La tendenza alla riduzione dei dipendenti pubblici, che ha caratterizzato tutti i paesi dell'OCSE a partire dalle riforme degli anni Settanta e Ottanta, è particolarmente evidente in Italia, dove la cura dimagrante è iniziata all'inizio degli anni Novanta, in controtendenza rispetto alla crescita del 15% degli anni Ottanta. Le ragioni di questa contrazione sono state indagate dagli studiosi delle riforme della pubblica amministrazione (Pollit & Bouckaert, 2004; Ongaro & Valotti, 2008) e sono generalmente attribuite al paradigma del *New Public Management*, basato su un ridimensionamento del ruolo dello Stato nell'economia. In Italia, questo è in linea con gli sforzi per frenare la spesa pubblica volti a controllare il debito e aderire ai vincoli dell'Unione

europea, portando dal 2011 a una rigorosa politica di blocco del *turnover*. L'Italia ha quindi subito sia una riduzione della spesa per stipendi in percentuale sul PIL (dal 10,43% del 2008 al 9,78% del 2018) sia una riduzione assoluta, tagliando di circa 2 miliardi la spesa per l'impiego pubblico.

Due conseguenze principali sono emerse nell'attuale ripresa delle assunzioni nel settore pubblico: una sfida logistica alle amministrazioni reclutanti, esacerbata dall'effetto valanga delle candidature ai concorsi pubblici a partire dal 2018 fino alle prime fasi della stagione del PNRR, e la perdita di *know-how* sul piano del reclutamento. La combinazione di questi fenomeni ha talvolta rallentato e persino bloccato le capacità di assunzione degli enti, nonostante l'estinzione dei vincoli. Non dovrebbe dunque sorprendere che la nuova stagione delle assunzioni riveli una sensazione diffusa che le amministrazioni pubbliche non abbiano strumenti adeguati per affrontare la nuova sfida del reclutamento. La riforma della pubblica amministrazione guidata dal PNRR, infatti, è stata segnata da due tendenze quasi opposte: da un lato, la necessità di potenziare la funzione di *recruiting* per cogliere appieno l'opportunità di rinnovare fino a un quarto dei dipendenti; dall'altro, l'esigenza di allentare i vincoli e semplificare le procedure per rendere più agile ed efficiente l'intero ciclo di reclutamento. Le misure adottate per fare fronte alla prima esigenza includono un cambiamento nelle procedure di selezione, ottenuto attraverso l'introduzione di logiche di *assessment* in luogo del concorso pubblico nozionistico tradizionale, una maggiore visibilità delle opportunità di lavoro e una più ampia collaborazione tra le amministrazioni a livello territoriale attraverso una piattaforma nazionale unica. D'altro canto, tra le misure contraddittorie legate alla necessità di rendere più agile il ciclo di reclutamento vi la possibilità di ridurre o semplificare il numero di prove per accelerare le procedure di selezione.

In mezzo a queste contraddizioni, gli approcci adottati per l'attuazione a livello delle singole amministrazioni possono essere molto diversi, con il

rischio che l'orientamento a breve termine (fare una selezione veloce) possa prevalere su quello a lungo termine (fare la selezione giusta). Pertanto, questo studio si pone come obiettivo di indagare come le innovazioni "volte a migliorare la qualificazione del personale" vengono adottate. A tal fine, il paragrafo successivo introduce il modello del ciclo del valore di reclutamento, che costituisce la base per presentare i risultati dell'indagine nel terzo paragrafo. Infine, si propone una discussione conclusiva dei risultati.

UN MODELLO PER L'ANALISI DEL CICLO DEL VALORE DI RECLUTAMENTO

In questo paragrafo, al fine di fornire un quadro completo per la gestione del processo di reclutamento e selezione, viene proposto un modello per l'analisi del ciclo del valore del reclutamento. Questo modello descrive l'intero processo per ogni fase critica, in base alla capacità di ciascuna fase di generare valore per l'organizzazione, compresa la valutazione finale, intesa come strumento di apprendimento che, in un'ottica ciclica, dovrebbe facilitare il miglioramento continuo (Figura 1).

La prima fase del ciclo del valore di reclutamento prevede lo sviluppo di una strategia di reclutamento volta a individuare il *pool* ideale di candidati, dove si trovano e come possono essere raggiunti. L'eventuale procedura di selezione, infatti, è preceduta da una scelta relativa alla strategia per soddisfare il fabbisogno di personale: attingendo a risorse interne all'organizzazione (tramite promozioni o rotazioni); esterne all'organizzazione, ma interne al sistema pubblico (tramite la mobilità); esterne al pubblico impiego (tramite concorso). Tale fase è critica e fondamentale per la buona riuscita dell'intero processo, che spesso nella pratica si concentra sugli aspetti più operativi. La definizione della strategia prevede anche la possibilità per gli enti locali di procedere con forme di collaborazione tra amministrazioni (DL 80/2021), consentendo la riduzione dei costi, l'efficienza dei tempi e l'eliminazione delle duplicazioni, migliorando al contempo il processo di selezione attraverso una

maggiore specializzazione. Il valore di questa fase si manifesta in una più ampia capacità di rispondere ai fabbisogni di competenze dell'organizzazione, grazie all'utilizzo di tutte le leve disponibili.

La fase successiva si concentra sulla progettazione della singola procedura, concretizzandosi nella stesura del bando di concorso, che è il luogo in cui vengono definite e pubblicate tutte le scelte in termini di criteri e modalità di selezione. Infatti, la definizione degli elementi specificati nel bando, dall'inquadramento contrattuale alle competenze richieste, e delle prove selettive e preselettive, garantisce chiarezza e trasparenza nelle aspettative dell'organizzazione, consentendo una selezione mirata dei candidati. Ad esempio, la scelta di una particolare prova preselettiva, incentrata alternativamente su competenze specialistiche o profili motivazionali, ha un impatto significativo sul *pool* di candidati, offrendo maggiori opportunità a chi è già in possesso di competenze specifiche, a scapito di competenze trasversali, e a chi dimostra

una maggiore motivazione, a scapito delle competenze richieste. Durante questa fase, è quindi fondamentale riconoscere e gestire i potenziali *trade-off* che si presentano: il valore di questa fase risiede nella capacità di combinare prove efficaci e ben commisurate alle competenze ricercate.

La comunicazione dell'opportunità di reclutamento, la terza fase del ciclo, si concentra sulla promozione di posizioni e offerte di lavoro specifiche attraverso una varietà di canali. Tra questi vi sono sia i canali obbligatori, come il portale di reclutamento InPA e il sito istituzionale dell'organizzazione, come definito dal d.P.R. 82/2023, sia quelli meno tradizionali, tra cui i social media e altri portali online. Inoltre, questa fase si concentra sugli strumenti a disposizione dell'organizzazione per raggiungere e attrarre candidati a seconda del target definito. Ne sono un esempio gli annunci di lavoro interni e le iniziative all'interno delle università, che consentono di raggiungere un pubblico diversificato – dipendenti

FIGURA 1. IL CICLO DEL VALORE DELLE PROCEDURE DI RECLUTAMENTO



attuali o neolaureati – in base alle esigenze dell'organizzazione. Il valore della comunicazione si esprime non solo nella quantità di individui attratti ma nel facilitare una migliore autoselezione dei potenziali candidati.

Segue la cosiddetta gestione delle *operation* delle procedure. Con tale termine si intende l'esecuzione delle decisioni definite nelle fasi precedenti. Comprende la raccolta e l'esame delle candidature, lo svolgimento delle prove, la valutazione delle stesse e, infine, la selezione del candidato ideale. Il valore di questa fase si esprime principalmente in termini di efficienza, oltre che di correttezza formale, per evitare qualsiasi forma di contenzioso.

La fase successiva è l'*onboarding*, ovvero l'integrazione del nuovo dipendente nell'organizzazione, fondamentale per garantire l'allineamento e il *retaining* dei nuovi assunti, e un inserimento efficace e vantaggioso per l'ente. Questa fase comprende l'orientamento, la formazione specifica per il ruolo e la familiarizzazione con la cultura aziendale, attraverso il coinvolgimento attivo del dipendente e il monitoraggio durante le prime settimane di impiego.

La valutazione del reclutamento rappresenta l'ultima fase del ciclo, volta a valutare la qualità e l'efficacia dell'intero processo e a individuare le aree di miglioramento, utili a definire la strategia successiva, e quindi il nuovo ciclo. Nel dettaglio, il monitoraggio degli indicatori chiave, combinati tra loro o associati a *feedback* strutturati, consente di ricavare preziose informazioni sulle diverse fasi del ciclo di reclutamento. Un esempio è il monitoraggio del numero di candidati che si presenta alle prove, le supera e accetta l'offerta di lavoro, utile per valutare il successo dei concorsi.

Sebbene ognuna di queste fasi aggiunga valore al processo di reclutamento, è nelle prime tre che l'opportunità di qualificare la ricerca della persona giusta è cruciale, poiché le decisioni e le azioni strategiche si concretizzano sostanzialmente nelle fasi di pianificazione, progettazione e comunicazione, piuttosto che nella fase di esecuzione e *onboarding*. La valutazione può anche mirare a fornire un feedback utile su queste fasi iniziali.

ANALISI DEI DATI

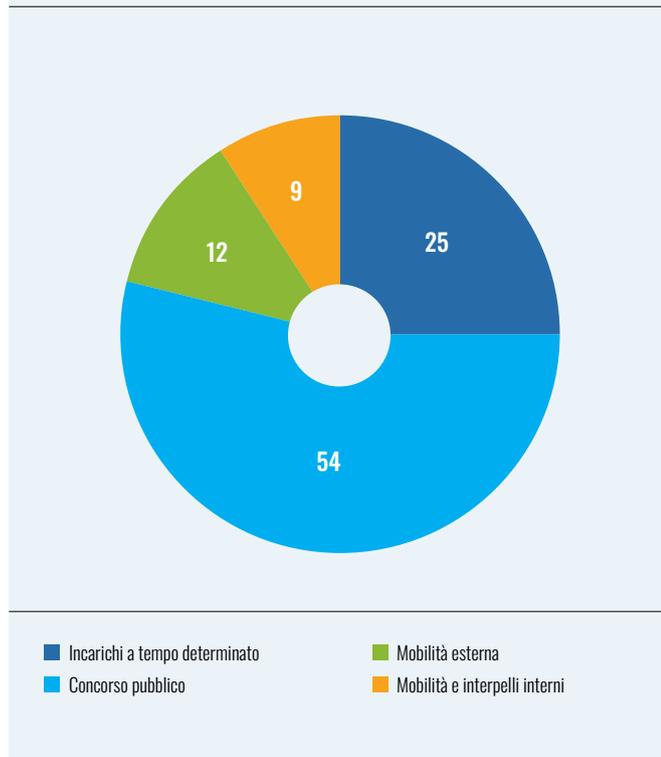
Alla luce dei trend illustrati e del ciclo del valore del reclutamento proposto, il presente paragrafo si propone di esaminare lo stato attuale del processo di reclutamento e selezione nel contesto del settore pubblico italiano. A tal fine, quattro delle sei fasi del ciclo (pianificazione, progettazione, comunicazione e valutazione, per le ragioni sopra descritte) vengono analizzate sulla base dei dati di un'indagine condotta su un campione di circa 300 amministrazioni pubbliche italiane, tra enti locali (Regioni, Province e Comuni di varie dimensioni), università ed enti territoriali.

A partire dalla strategia di reclutamento, i dati raccolti consentono di osservare le modalità prevalenti di risposta ai fabbisogni di competenze, tra cui la possibilità per gli enti territoriali di svolgere concorsi in forma aggregata, per le ragioni sopra citate. Le modalità analizzate includono la mobilità e gli interpellati interni, la mobilità esterna, il concorso pubblico e gli incarichi a tempo determinato. L'analisi rivela che, indipendentemente dal tipo di ente, l'accesso dall'esterno, tramite concorso pubblico, è il metodo privilegiato, coprendo il 54% dei posti vacanti (Figura 2). L'uso diffuso di questo metodo può essere giustificato alla luce dell'allentamento dei vincoli che in precedenza imponevano agli enti di esperire le procedure di mobilità volontaria prima di avviare i concorsi e le relative assunzioni.

Per quanto riguarda i concorsi in forma aggregata tra enti territoriali, nonostante i potenziali vantaggi evidenziati in precedenza, soprattutto per i piccoli comuni, i dati analizzati mostrano che questa procedura è scarsamente adottata. In particolare, due terzi (66%) dei piccoli comuni dichiarano di non aver mai condotto concorsi in forma aggregata, nonostante i potenziali benefici di questa misura (Figura 3).

Per quanto riguarda la progettazione del bando, l'analisi dei dati esamina gli elementi esplicitati nei bandi degli enti pubblici e i criteri di selezione adottati. Per quanto riguarda gli elementi esplicitati nel bando, le informazioni solitamente

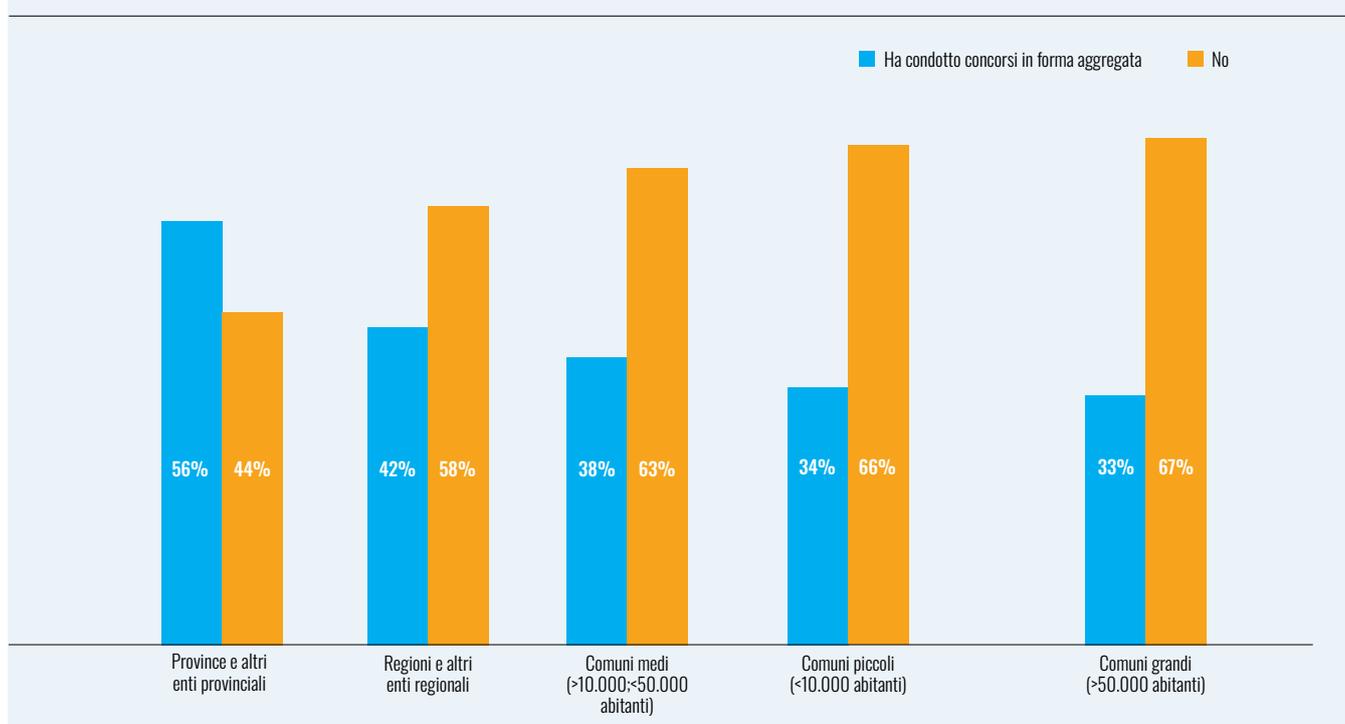
FIGURA 2. MODALITÀ DI COPERTURA DELLE POSIZIONI VACANTI (SU 100 POSTI VACANTI)



offerte riguardano elementi convenzionali come l'inquadramento contrattuale (93%), la descrizione del profilo ricercato (88%) e la descrizione delle prove di concorso (86%) (Figura 4). Al contrario, contrariamente agli indirizzi innovativi in materia, oltre un quarto (27%) degli intervistati dichiara di non definire le competenze all'interno dei bandi di concorso. Esaminando in dettaglio le competenze, si osserva che non tutte le tipologie di enti si comportano allo stesso modo. Emerge una possibile tendenza, secondo cui gli enti più strutturati, cioè quelli di dimensioni maggiori e con una maggiore organizzazione, tendono a dettagliare le competenze in modo più esplicito.

Nell'ambito delle prove selettive e preselettive, i dati analizzati sono stati confrontati con i risultati di uno studio condotto nel 2019, comprendente i medesimi quesiti di seguito esaminati e con circa 150 enti rispondenti. Rispetto al 2019, si osserva un ampliamento complessivo della gamma di strumenti utilizzati, con un crescente utilizzo di strumenti innovativi. Per quanto riguarda le prove preselettive, utilizzate da oltre la metà degli

FIGURA 3. PERCENTUALE DI CONCORSI IN FORMA AGGREGATA CONDOTTI DALLE DIVERSE TIPOLOGIE DI ENTI LOCALI



enti rispondenti (56%), si osserva un aumento significativo nell'utilizzo di alcune tipologie non tradizionali, come il test sul profilo motivazionale (32% del campione). Sebbene tale evoluzione sembri rispecchiare le direttive fornite nei processi di revisione normativa degli ultimi anni, permane ancora una marcata enfasi sulle competenze tecnico-specialistiche (97% del campione nel 2023 vs. 63% nel 2019), ponendo il rischio di escludere, fin dalla fase preselettiva, candidati con grandi potenziali ma meno preparati sulle competenze specialistiche che potrebbero essere colmate più facilmente in futuro. Pertanto, è necessario ponderare attentamente i *trade-off* derivanti dalla definizione delle prove di concorso.

Per quanto riguarda le prove selettive (Figura 5), la tendenza a diversificare le tipologie e ad adottare strumenti più innovativi, come le prove pratiche (39% del campione nel 2023 vs 25% nel 2019) e le simulazioni *web-based* (17% nel 2023 vs 4% nel 2019), o le simulazioni (20% nel 2023 vs 8% nel 2019) e le prove di gruppo (costanti all'8%),

rispettivamente per le prove scritte e orali, è confermata. Nonostante questa diversificazione, le prove tradizionali come il tema (75%) e gli esami orali (94%) rimangono i più utilizzati.

Un altro aspetto che emerge è la tendenza a differenziare le prove di selezione in base al profilo professionale (54% del campione) piuttosto che in relazione alla categoria (34,4%). Ciò aumenta il rischio di una maggiore somiglianza, ad esempio, tra i concorsi per funzionari e dirigenti tecnici rispetto a quelli per dirigenti amministrativi e tecnici.

Passando alla terza fase del ciclo, l'analisi dei dati evidenzia un ricorso predominante ai canali istituzionali obbligatori, quali il sito istituzionale dell'ente (utilizzato dall'84% del campione) e il portale InPA (68%), mentre i canali più innovativi come i social media sono sottoutilizzati (15%) (Figura 6). Si osserva come questa tendenza possa avere un impatto significativo sulla visibilità e sull'attrattività dei concorsi, in quanto affidarsi esclusivamente ai canali obbligatori potrebbe

FIGURA 4. ELEMENTI ESPlicitATI NEL BANDO (% BASATE SUL TOTALE DEGLI ENTI RISPONDENTI – N = 280 ENTI)

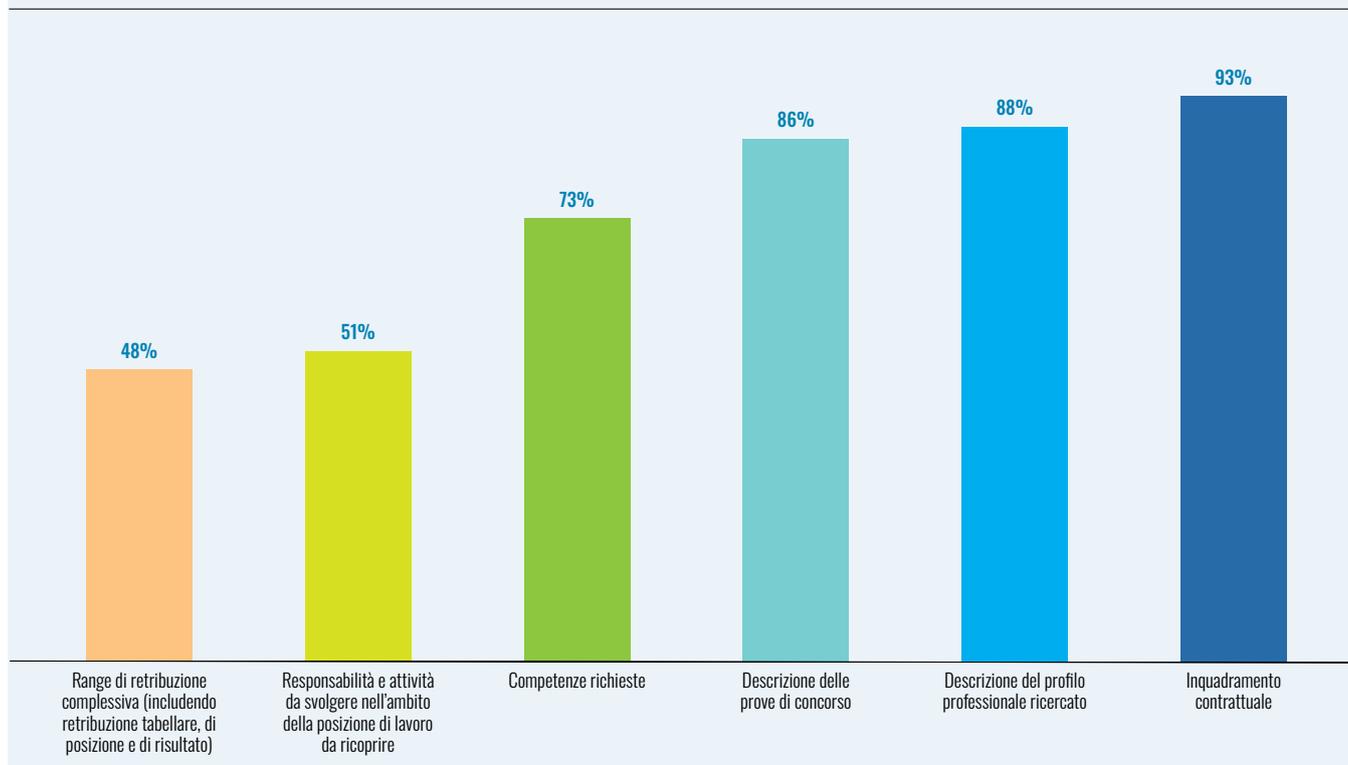


FIGURA 5. TIPOLOGIE DI PROVE SCRITTE E ORALI ADOTTATE (COMPARAZIONE TRA IL 2019 E IL 2023)

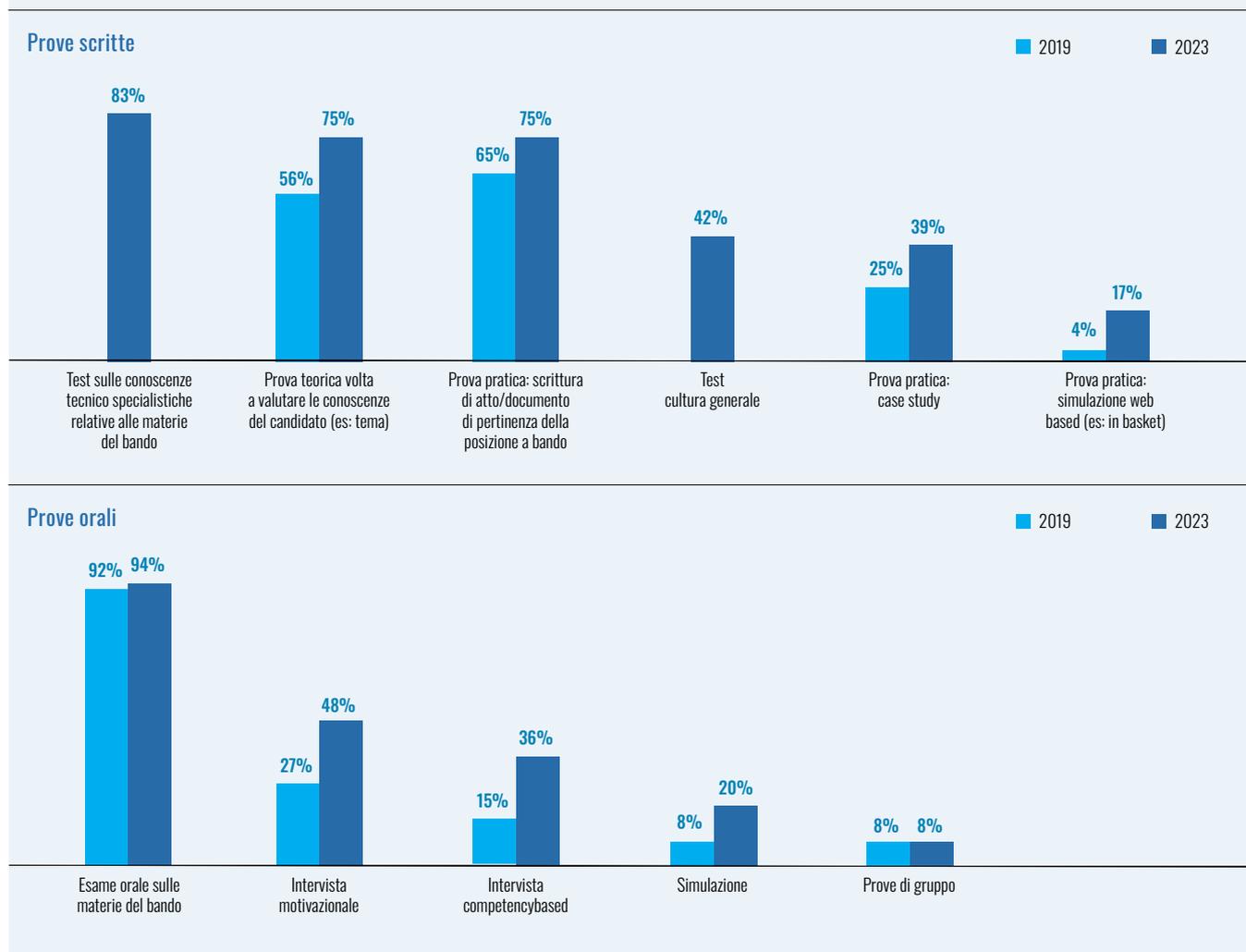
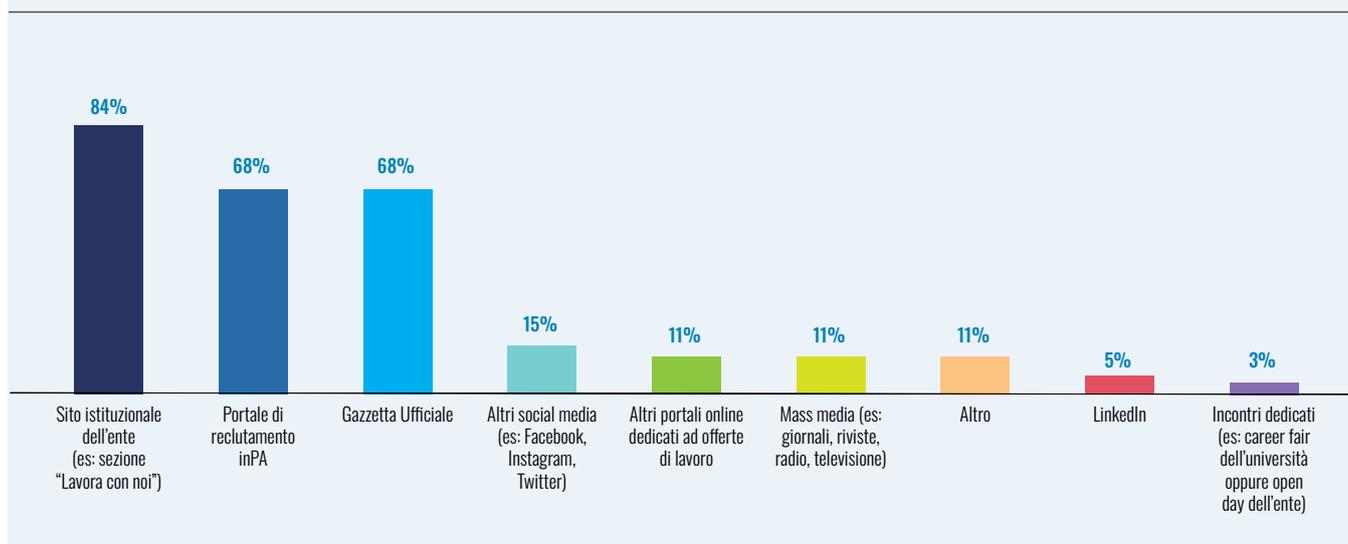


FIGURA 6. CANALI UTILIZZATI PER PROMUOVERE LE POSIZIONI VACANTI (% BASATA SUL TOTALE DEGLI ENTI RISPONDENTI – N = 280 ENTI)



impedire agli enti di raggiungere una gamma più ampia e diversificata di candidati. Al contrario, la promozione dei concorsi tramite canali non convenzionali come i social media potrebbe raggiungere più facilmente alcune categorie, soprattutto i giovani.

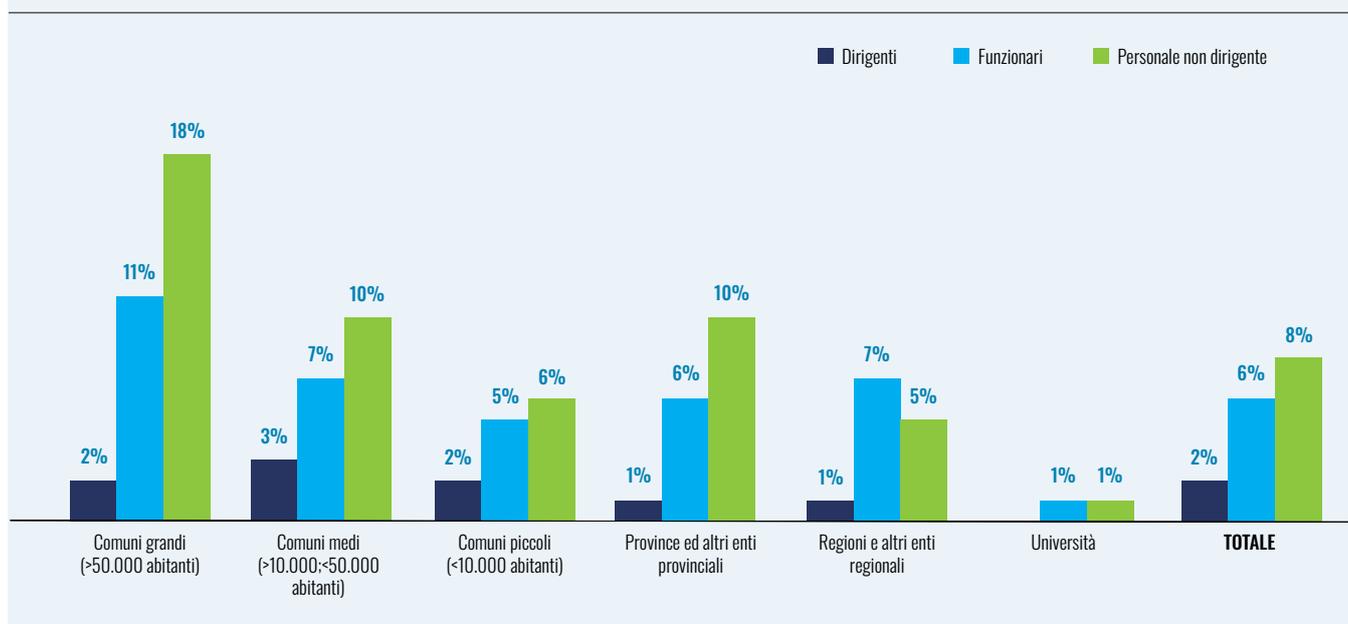
L'analisi degli strumenti impiegati nella fase di comunicazione evidenzia una limitata adozione di strategie di reclutamento attivo. Infatti, circa la metà del campione (48%) non dispone di uno strumento di *job posting* interno per coprire le posizioni vacanti, e il 54% degli enti rispondenti non utilizza strumenti digitali, come social media o comunicazioni online, per promuovere l'organizzazione e attrarre candidati. Inoltre, meno della metà del campione (38%) si impegna in iniziative all'interno dei campus universitari, indicando una mancanza di sforzi attivi per coinvolgere i potenziali candidati. Infine, una minoranza del campione (37%) dispone di professionisti con competenze nella ricerca di candidati e nella profilazione attraverso i social media. Se da un lato si registra un miglioramento rispetto al 2019 nell'adozione di strumenti come il *job posting* interno (52% nel 2023 vs 19% nel 2019) e l'utilizzo dei social media (46% nel 2023 vs 12% nel

2019), dall'altro la comunicazione esterna e il *talent acquisition* continuano a rappresentare una sfida per gli enti pubblici.

Nell'ambito della valutazione del reclutamento, sono stati esaminati gli aspetti relativi al numero di candidati e al tasso di abbandono dei candidati selezionati. Per quanto riguarda i candidati, un indicatore critico è il numero di partecipanti ai concorsi, di coloro che superano il concorso e di coloro che accettano l'offerta di lavoro. Nonostante il numero di candidati in alcuni casi superi il fabbisogno da colmare, emerge un problema significativo dato dal fatto che oltre il 75% degli enti rispondenti segnala una quota di *dropout* dei candidati superiore alle aspettative. Inoltre, anche tra coloro che partecipano alle prove, tre quarti degli enti evidenziano una percentuale significativa di candidati che non supera il concorso. Infine, in metà degli enti, il numero di candidati selezionati che hanno rifiutato l'offerta di lavoro è superiore alle attese.

Un altro parametro significativo per valutare il successo del ciclo del valore di reclutamento è il tasso di abbandono entro sei mesi dall'assunzione. Si osserva che, nel complesso, questa circostanza è poco rilevante per i dirigenti (2,8%), mentre

FIGURA 7. TASSO DI ABBANDONO ENTRO SEI MESI DALL'ASSUNZIONE PER DIRIGENTI, FUNZIONARI E PERSONALE NON DIRIGENTE



si attesta al 5,8% per i funzionari e all'8% per il personale non dirigente (Figura 7). Inoltre, un'analisi più dettagliata per diverse categorie evidenzia che nei grandi comuni la percentuale di *turnover* del personale non dirigente è più del doppio della media (17,5%). Questo dato potrebbe essere attribuito all'elevato costo della vita nelle grandi città, che, a parità di stipendio di altre tipologie di comuni, potrebbe influire sull'attrattività del lavoro.

DISCUSSIONE

Il modello di analisi proposto consente di suddividere il processo di selezione in fasi successive, ognuna delle quali è in grado, se ben gestita, di generare valore. In particolare, le prime tre fasi sono quelle in cui si gioca la sfida di qualificare le competenze da acquisire, motivo per cui il valore di queste fasi si produce nel tempo. Al contrario, un'efficace gestione delle operazioni di selezione tende a generare un valore più facilmente riconoscibile nel breve periodo, caratterizzato principalmente dal contenimento dei costi e dei tempi, nonché dalla riduzione del rischio di contenzioso (poiché eventuali irregolarità nella gestione di questa fase possono invalidare l'intera procedura).

I dati analizzati suggeriscono, innanzitutto, che le amministrazioni pubbliche si concentrano prevalentemente sulla creazione di valore a breve termine: l'enfasi sugli aspetti formali e obbligatori nella progettazione e comunicazione dei bandi di concorso tende a prevalere sulla volontà di innovare e cogliere le opportunità offerte dalle ultime riforme. La limitata focalizzazione sulla creazione di valore nel lungo periodo sembra essere un elemento caratteristico dello stato dell'arte delle assunzioni nel settore pubblico italiano.

In secondo luogo, i risultati mostrano che la capacità di innovare non è distribuita in modo omogeneo tra tipologie di enti o livelli amministrativi simili: la variabile più connessa a una maggiore attenzione alla creazione di valore

nel lungo periodo è la dimensione. Gli enti più grandi sono anche quelli più strutturati in termini di competenze interne per poter qualificare l'intero processo.

Pertanto, se da un lato un fattore limitante nell'adozione di strumenti volti a qualificare l'acquisizione di risorse umane sembra essere una concezione ristretta della creazione di valore (ridurre i costi, i tempi e il rischio di contenzioso, invece di garantire le migliori e più qualificate competenze per il futuro), dall'altro un fattore abilitante è la dimensione dell'organizzazione, da cui deriva una maggiore probabilità che la funzione di reclutamento sia specializzata e professionalizzata. In sintesi, queste analisi suggeriscono che la capacità di cogliere le opportunità di creazione di valore è legata alla competenza di presidiare la funzione di *recruiting*.

CONCLUSIONI

Alla luce della recente ondata di assunzioni e delle riforme adottate, l'analisi ha esaminato le fasi critiche del ciclo del valore del reclutamento nel contesto del settore pubblico italiano. Dall'analisi emerge un panorama diversificato per quanto riguarda i progressi delle pubbliche amministrazioni nella qualificazione del proprio personale. Se, da un lato, all'interno del più ampio contesto del PNRR, la riforma della PA introduce innovazioni volte a qualificare la funzione di *recruiting* e a semplificare le procedure, dall'altro gli enti faticano ad adottare strumenti innovativi, compromettendo la selezione del candidato ideale.

I nostri risultati indicano che gli enti pubblici danno priorità alla creazione di valore a breve termine, con una forte enfasi sugli aspetti formali e obbligatori nella progettazione e nella comunicazione delle procedure di selezione. Questa tendenza mette in ombra la propensione a innovare e a capitalizzare le opportunità offerte dalle recenti riforme. La scarsa attenzione alla creazione di valore a lungo termine sembra essere una caratteristica distintiva delle pratiche di

reclutamento nel settore pubblico italiano. Inoltre, l'analisi evidenzia una distribuzione disomogenea delle capacità di innovazione tra gli enti, con la dimensione organizzativa che emerge come un fattore chiave: gli enti più grandi non solo mostrano una maggiore enfasi sulla creazione di valore a lungo termine, ma dimostrano anche competenze interne più strutturate per qualificare l'intero processo di reclutamento.

In conclusione, sebbene il rinnovo del processo di selezione sembra procedere lentamente, si assiste a una diffusa volontà di ampliare il ventaglio di strumenti utilizzati dalle amministrazioni pubbliche per attrarre il candidato ideale e affrontare le sfide del presente.



RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Decree Law No. 80 of 2021, gazzettaufficiale.it.

Jakobsen, M., Løkke, A., Keppeler F. (2023). "Facing the human capital crisis: A systematic review and research agenda on recruitment and selection in the public sector." *Public Administration Review*, 83(1): 1635-1648.

Ongaro, E., Valotti, G. (2008). "Public management reform in Italy: explaining the implementation gap." *International Journal of Public Sector Management*, 21(2): 174-204.

Pollit, C., Bouckaert, G. (2004). "Public management reform: A comparative analysis." 2d ed. Oxford: Oxford University Press

Presidential Decree No. 82 of 2023, gazzettaufficiale.it.

TABELLA 1. SINTESI DEI PRINCIPALI RISULTATI

Definizione della strategia di reclutamento	Definizione della singola procedura (bando)	Comunicazione dell'opportunità di reclutamento	Valutazione del reclutamento
<ul style="list-style-type: none"> 54% delle posizioni vacanti viene coperto tramite concorsi pubblici; Due terzi (66%) delle autorità locali non hanno mai condotto concorsi di forma aggregata. 	<ul style="list-style-type: none"> Gli elementi principali esplicitati nel bando (rispetto al totale dei rispondenti) sono: inquadramento contrattuale (93%), descrizione del profilo ricercato (88%), descrizione delle prove di concorso (86%). Più di un quarto dei rispondenti (27%) non specifica le competenze richieste; Maggiore utilizzo di tipologie innovative sia per le prove preselettive che selettive rispetto al 2019. Ad esempio, inclusione del test del profilo motivazionale (32%), simulazioni web-based (17% vs 4%), simulazioni per l'esame orale (20% vs 8%). Persiste l'enfasi sulle prove tradizionali come temi (75%) e esami orali sulle materie del bando (94%). 	<ul style="list-style-type: none"> I canali più utilizzati per la promozione (rispetto al totale dei rispondenti) sono: sito web istituzionale dell'organizzazione (84%), portale InPA (68%), Gazzetta Ufficiale (68%), Social media (15%); Strumenti di promozione: il 54% degli enti non dispone del job posting interno; il 62% degli enti non adotta strategie di reclutamento attive come iniziative on-campus presso le università. 	<ul style="list-style-type: none"> Oltre il 75% degli enti rispondenti segnala un tasso di candidati che non si presenta alle prove di concorso superiore alle aspettative; tre quarti del campione evidenziano un significativo numero di candidati che non supera il concorso; in metà del campione, il numero di candidati selezionati che rifiutano l'offerta di lavoro è superiore alle aspettative; Tasso di abbandono entro sei mesi dall'assunzione: 2,8% per dirigenti, 5,8% per funzionari e 8% per il personale non dirigente. Nei grandi comuni, la percentuale di abbandono del personale non dirigente è più del doppio della media (17,5%).

UN NUOVO APPROCCIO PERFORMANCE DA VALUTARE GUARDANDO ALLO SVILUPPO

I sistemi di misurazione e valutazione della performance individuale (SMVPI) oscillano tradizionalmente tra un orientamento amministrativo e uno di sviluppo. Questi due approcci sono influenzati da tendenze organizzative, politiche di assunzione, tendenze economiche e evoluzioni di contesto. In Italia, dove gli SMVPI sono caratterizzati da un orientamento prevalentemente amministrativo, recenti linee guida stanno promuovendo un approccio teso allo sviluppo nel tentativo di affrontare le problematiche legate al gap di competenze nel settore pubblico. Tuttavia, gli studi rilevano un persistente divario tra teoria e pratica, evidenziando la necessità di un migliore allineamento tra risultati di valutazione e opportunità di formazione.

SISTEMI DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI (PAS)//RIFORME DEL SETTORE PUBBLICO//FORMAZIONE DEL PERSONALE//POLITICA DI ASSUNZIONE//SKILL GAP



MARTA BARBIERI

è Associate Professor of Practice di Public Management nell'Area Government, Health and Not for Profit (GHNP) di SDA Bocconi School of Management.

MARTA MICACCHI

è Researcher di Public Management nell'Area Government, Health and Not for Profit (GHNP) di SDA Bocconi School of Management.

I sistemi di misurazione e valutazione della performance individuale (SMVPI) oscillano fra un orientamento cosiddetto “amministrativo”, che implica un confronto tra i dipendenti al fine di prendere decisioni con effetti organizzativi, quali il riconoscimento di un premio, l’attribuzione di un incarico o un aumento di stipendio, e un orientamento “di sviluppo”, che guarda al singolo dipendente e alle scelte per supportarne la crescita individuale e professionale.

Nel settore privato questo movimento segue l’evoluzione dei modelli organizzativi, contrapponendo organizzazioni gerarchiche a organizzazioni piatte, o il middle management a quadri intermedi che sono prevalentemente collaboratori diretti. Anche le politiche di assunzione giocano un ruolo importante, favorendo ad esempio

ingressi esterni piuttosto che lo sviluppo dei talenti interni, o i trend economici, come le misure di austerità e le politiche fiscali, o ancora le evoluzioni del contesto, come il cambiare dei valori che guidano le scelte dei datori di lavoro, piuttosto che nuovi approcci culturali come quello agile. Il combinarsi di questi elementi ha fatto sì che per decenni i sistemi fossero influenzati maggiormente da uno dei due orientamenti, suscitando ciclicamente il bisogno di spostarsi nella direzione opposta per trovare risposte ai bisogni che l'uno o l'altro separatamente non riescono a soddisfare. Ad esempio, i sistemi amministrativi non accompagnano la crescita delle persone, possono favorire ambienti competitivi ed eventuali tensioni capo-collaboratore; i sistemi di sviluppo possono invece non rispondere al bisogno di accountability necessaria a supportare le scelte dei responsabili per una maggiore percezione di equità.

Il settore pubblico italiano è caratterizzato da una propensione dei sistemi chiaramente amministrativa. Fin dalla loro comparsa negli EE.LL nei primi anni Ottanta, i SMVPI sono destinati alla distribuzione degli incentivi; tale impostazione è suggellata con la riforma Brunetta (D.Lgs. n. 150/2009), che stabilisce come condizione necessaria per l'erogazione meritocratica dei premi la presenza di un sistema di valutazione. Successivamente, la riforma Madia (D.Lgs. n. 74/2017) integra quanto stabilito e lega alla valutazione anche le progressioni orizzontali, quelle verticali e l'attribuzione degli incarichi. Solo due anni dopo, le Linee Guida 5 del Dipartimento della Funzione Pubblica pongono maggiore enfasi sulla necessità di utilizzare i sistemi di valutazione della performance individuale come strumenti utili per mappare i gap di competenza e definire i fabbisogni formativi dei dipendenti pubblici. Ma è con il PNRR prima, e il DL 80 del 9 giugno 2021 e le ultime due direttive del Ministro della pubblica amministrazione (2023a, 2023b) dopo, che la finalità di sviluppo emerge in modo esplicito affiancandosi alla più tradizionale finalità amministrativa, anch'essa rinforzata dalle norme e dai contratti. Sta dunque delineandosi contemporaneamente la necessità di rinforzare e qualificare i sistemi di valutazione per alimentare, da un lato, il sistema di decisioni (incentivi,

differenziali stipendiali – ex progressioni orizzontali –, progressioni verticali, incarichi, frequenza di corsi formativi di eccellenza, ecc.), e dall'altro il sistema formativo per colmare il gap di competenze tecniche, trasversali e relazionali. Le norme, quindi, hanno spostato il pendolo sul fronte dello sviluppo, chiedendo però di realizzare sistemi che siano in grado di prendere decisioni amministrative meritocratiche e di progettare e gestire piani formativi per far crescere il capitale umano della PA. Nel paragrafo successivo si propone una sintesi della nuova direttiva in tema di valutazione, mentre nel terzo paragrafo si presentano in modo combinato i risultati di due ricerche sui sistemi di valutazione, offrendo il punto di vista dei responsabili HR e dei destinatari, i valutati. Infine, l'ultimo paragrafo integra le richieste e la situazione attuale facendo emergere alcuni elementi di attenzione.

VERSO NUOVI SISTEMI DI VALUTAZIONE

Come anticipato in premessa, il 28 novembre è stata emanata una Direttiva che introduce nuovi rilevanti input sul tema della valutazione nella PA, che tradizionalmente è sempre stata vissuta più come un adempimento e una fonte di fatica e iniquità, piuttosto che come una leva di gestione utile e funzionale alla qualità dei servizi pubblici. Va precisato che i contenuti del documento si riferiscono prevalentemente alla dirigenza, anche se in diversi passaggi si rilevano implicazioni che vanno a interessare i dipendenti nel loro complesso. Di seguito si forniscono brevemente alcune delle principali novità proposte:

- superamento della valutazione gerarchica e passaggio, a tendere, a un sistema di valutazione a 360° che coinvolga nel processo non solo il superiore, ma anche i collaboratori, i pari e soggetti terzi esterni all'organizzazione;
- ricorso a forme di calibrazione, intesa come valutazione collegiale da parte di soggetti dello stesso livello del superiore che possono non solo "normalizzare" i giudizi, ma anche fornire i propri punti di vista sul valutato;

- spinta alla differenziazione delle valutazioni e al riconoscimento di un numero contingentato di eccellenze (massimo 20%) e di nuove forme di premialità;
- introduzione di modelli continui e circolari di feedback (ad esempio performance interview con cadenza trimestrale) e momenti di autovalutazione;
- individuazione del profilo di competenza di un dirigente, delle sue esperienze e del suo potenziale al fine di identificare le aree di miglioramento;
- riferimento alla capacità, da parte del dirigente, di esercitare un adeguato stile di leadership e valutazione della stessa;
- responsabilità dei dirigenti di promuovere la crescita e lo sviluppo personale e dei propri collaboratori (rispetto a degli obiettivi assegnati);
- introduzione dei piani formativi individuali per dirigenti e personale;
- previsione di un minimo di ore di formazione pari a 24;
- definizione delle materie prioritarie di formazione tra cui si evidenzia la valutazione del personale.

È inoltre opportuno tenere presente anche alcuni contenuti della Direttiva di giugno in tema di formazione che fanno riferimento: i) alla necessità di certificare le competenze dei dipendenti valutandole prima e dopo un percorso; ii) all'introduzione di obiettivi generali e specifici in tema di formazione; iii) ai target di dipendenti partecipanti ad attività di *up-skilling* e *re-skilling*; e iv) alla misurazione dei risultati (impatto) delle attività formative.

Il tentativo di spostamento da sistemi incentrati su a finalità amministrative a sistemi di sviluppo è dunque molto evidente, ma è realizzabile? Dobbiamo ricordare che i nostri SMVPI non hanno prodotto negli anni i risultati sperati. Purtroppo, i sistemi tradizionali hanno fornito valutazioni troppo uniformi e orientate al massimo punteggio, mentre la gran parte dei tentativi volti a introdurre una maggiore selettività o a differenziare maggiormente

le forme di premialità sono stati accolti con difficoltà. È dunque possibile trovare un equilibrio tra finalità amministrative, facendole evolvere attraverso sistemi 360° e una maggiore selettività e differenziazione, e finalità di sviluppo, con feedback regolari e piani formativi individuali? Possiamo trovare nel nostro sistema pubblico una via di mezzo che contemperi tutte queste esigenze? Prima di provare a rispondere a queste domande è forse utile analizzare alcuni dati che riguardano proprio i sistemi di valutazione e di formazione delle nostre amministrazioni.

L'ORIENTAMENTO ALLO SVILUPPO DEGLI ATTUALI SISTEMI DI VALUTAZIONE

Di seguito sono presentati i risultati di due studi: il primo fa riferimento all'indagine condotta nel 2023 sulla funzione HR¹ e il secondo alla ricerca realizzata per conto del Dipartimento della Funzione Pubblica nel corso del 2019/2020 (Presidenza del Consiglio dei Ministri, 2019). Quest'ultima si articola in tre macro-fasi volte a: i) mappare i SMVPI definendone le principali caratteristiche strutturali; ii) identificare le percezioni dei dipendenti sui sistemi anche in termini di equità e motivazione; iii) delineare le preferenze dei dipendenti prospettando delle possibili traiettorie di sviluppo dei sistemi di valutazione².

La ricerca del 2019/2020 dice che il 100% delle amministrazioni indagate dichiara che la finalità principale dei SMVPI è l'erogazione del premio e il 72% sostiene che il sistema ha anche una finalità di sviluppo. Solo il 28% afferma di legare la formazione alla valutazione, e solo il 12% ricorre a piani di sviluppo individuali. Ancora oggi, se consideriamo lo studio appena concluso, il collegamento tra le attività di formazione e i SMVPI è molto debole: ben il 64% degli enti rispondenti asserisce che le attività di formazione non si ancorano ai risultati della valutazione e il 53% non concorda sulla possibilità che tali sistemi consentano di rilevare i *gap* di competenza dei valutati (Tabella 1). A colpire,

1 La ricerca ha visto coinvolti circa 297 HR managers di enti, tra cui enti territoriali, università e agenzie.

2 La ricerca verteva su un campione di 60 amministrazioni tra cui enti territoriali, centrali, CCIAA, agenzie, ecc. e di circa 1700 dipendenti di 9 degli enti precedentemente identificati.

non sono solo i pareri negativi, ma la percentuale ridotta di quelli positivi, sottolineando come nei fatti ci troviamo di fronte a un giudizio fortemente polarizzato.

Non solo, per quanto concerne il ricorso o meno ai piani di sviluppo individuali, siamo di fronte a un posizionamento molto netto: il 67% degli enti dichiara di non ricorrervi e solo il 5% li redige in funzione dei risultati di valutazione delle performance (Tabella 2).

La finalità di sviluppo dichiarata nei documenti pare dunque più un desiderata che un trend concreto. Infatti, nell'indagine 2019/2020, alla domanda se il sistema di valutazione fosse utile a rilevare i propri punti di forza o di debolezza/ambiti di miglioramento, le risposte medie dei dipendenti su una scala da 1 a 5 sono rispettivamente 2,65 e 2,63 (Tabella 3). Inoltre, alla domanda se a seguito dei processi di valutazione fossero attivati meccanismi efficaci per colmare i *gap*, il giudizio medio (1,98) e la distribuzione delle risposte (69% giudizi negativi) sono ancora più marcati.

La ricerca HR fornisce ulteriori informazioni in tal senso: le risposte alla domanda se gli enti erogano o meno attività di formazione finalizzate all'*up-skilling* o al *re-skilling* del personale riflettono ampi margini di miglioramento (Tabella 4). Solo il 12% propone attività di *up-skilling* e solo il 9% di *re-skilling*. Certamente si potrebbe obiettare che non ce ne sia bisogno, anche se alla luce del PNRR e delle evoluzioni organizzative e tecnologiche tale alibi risulta poco credibile.

Se poi focalizziamo l'attenzione sugli ambiti su cui verte la formazione il divario con gli auspici delle recenti direttive risulta fortemente marcato. Infatti, i principali contenuti rimangono ancora l'aggiornamento normativo, al primo posto, e a seguire le competenze tecniche e la sicurezza.

Se consideriamo ulteriori proposte verso cui la direttiva orienta i sistemi, ci rendiamo conto che il *gap* da colmare è davvero profondo: oggi solo il 17% delle amministrazioni dichiara di svolgere uno o più colloqui di feedback e solo il 16% incorpora momenti di *calibration* (Tabella 5).

TABELLA 1. L'ORIENTAMENTO ALLO SVILUPPO DEI SISTEMI DI VALUTAZIONE

DOMANDA	−	0	+
Le attività formative dell'ente si basano sui risultati della valutazione della performance individuale	64%	31%	4%
L'attuale sistema di valutazione della performance individuale consente di misurare i gap di competenze dei soggetti valutati	53%	39%	7%

TABELLA 2. L'UTILIZZO DI PIANI DI SVILUPPO INDIVIDUALI

DOMANDA	−	0	+
Vengono redatti piani di sviluppo individuali dei soggetti valutati sulla base dei risultati di performance	67%	27%	5%

TABELLA 3. MAPPATURA DEI PUNTI DI FORZA, DI DEBOLEZZA E DEI GAP DI COMPETENZE DEI DIPENDENTI

DOMANDA	−	0	+
Ritengo che il sistema di valutazione sia utile a rilevare i miei punti di forza	47%	23%	31%
Ritengo che il sistema di valutazione sia utile a rilevare i miei punti di debolezza/ambiti di miglioramento	47%	24%	29%
A seguito del processo di valutazione, sono attivati meccanismi efficaci volti a colmare le lacune/i gap di competenze rilevati	69%	21%	10%

TABELLA 4. ATTIVITÀ DI UP-SKILLING E RE-SKILLING DEL PERSONALE

DOMANDA	−	0	+
L'ente eroga attività di up-skilling del personale	54%	34%	12%
L'ente eroga attività di re-skilling del personale	60%	30%	9%

Queste risposte sono coerenti con quanto dichiarato dai dipendenti nell'indagine 2019/2020 riguardo all'essere informati sulla propria performance. Infatti, ben il 63% degli intervistati non ritiene di essere informato riguardo all'andamento della propria performance, mentre solo il 17% afferma di esserlo (Tabella 6). Vale la pena precisare che al momento della rilevazione, con riguardo ai metodi impiegati, il 100% degli enti ricorre alla valutazione gerarchica, il 30% all'autovalutazione, il 15% alla valutazione esterna, il 3,3% alla valutazione dal basso e l'1,7% alla valutazione 360°. Questo a sottolineare che il giudizio espresso non è legato a metodologie particolarmente complesse o articolate: pressoché la totalità degli enti si affida a strumenti di valutazione tradizionali, incentrati sulla figura del superiore gerarchico che diventa *owner* del processo.

Inoltre, gli stessi intervistati forniscono un giudizio molto chiaro sulla qualità dei feedback ricevuti: solo il 21% li ritiene costruttivi e tempestivi (Tabella 7). Ancora una volta la curva è decisamente spostata sui giudizi negativi e la media delle risposte si

colloca al di sotto dell'area di neutralità (2,29 e 2,36).

Nuovamente, il giudizio espresso dai dipendenti nel 2020 è spiegato da quanto ancora oggi il 50% degli HR afferma: i valutatori non partecipano a iniziative formative relative al processo di valutazione. Solo nel 12% degli enti si prevede, di converso, la partecipazione a tale tipologia di corsi.

Più in generale, per quanto concerne i sistemi informativi collegati alla valutazione e alla formazione ci troviamo di fronte ad ampi margini di miglioramento: gli HR dichiarano che le performance dei dipendenti sono tracciate nel 34% dei casi, mentre non lo sono nel 35% degli enti (Tabella 8). Per quanto riguarda la formazione la situazione è nettamente peggiore. Solo il 15% dichiara di avere un sistema formalizzato di tracciatura delle competenze acquisite. Questo fa pensare che probabilmente il 34% di positivi della domanda precedente più che alla presenza di un fascicolo del dipendente è dovuto a un sistema di valutazione informatizzato che funge anche da *repository* delle valutazioni precedenti ma non è

TABELLA 5. FEEDBACK E CALIBRATION

DOMANDA			
Il sistema di valutazione prevede obbligatoriamente uno o più colloqui di feedback durante l'anno	56%	27%	17%
Vengono svolti momenti di confronto/allineamento per calibrare i criteri di valutazione (ex ante) e i punteggi assegnati (ex post)	48%	36%	16%

TABELLA 6. CONDIVISIONE DEGLI ESITI DELLA VALUTAZIONE CON I DIPENDENTI

DOMANDA			
Il mio valutatore mi tiene informato su come sta andando la mia performance	63%	20%	17%

TABELLA 7. QUALITÀ DEI FEEDBACK

DOMANDA			
Il mio valutatore fornisce feedback costruttivi sulla mia performance lavorativa	58%	22%	21%
Il mio valutatore fornisce nei tempi previsti feedback sulla mia performance lavorativa	55%	24%	21%

TABELLA 8. INTEGRAZIONE TRA VALUTAZIONE E SISTEMI INFORMATIVI AZIENDALI

DOMANDA			
L'ente dispone di uno strumento che tiene conto e traccia l'evoluzione nel tempo della performance del dipendente (es. fascicolo del dipendente)	35%	31%	34%
L'ente dispone di un sistema formalizzato per tener traccia delle competenze acquisite e dei percorsi formativi avviati dal personale	55%	30%	15%

integrato, in una logica più complessiva, con lo sviluppo del dipendente.

Da ultimo, indagando in che misura gli enti sono in possesso di strumenti per valutare in modo sistematico l'efficacia della formazione erogata, ci troviamo di fronte a risultati poco confortanti: solo il 7% degli HR dichiara di possedere strumenti di questo tipo, contrariamente al 61% degli stessi che invece non ne dispone (Tabella 9).

CONCLUSIONI

La volontà di spostare i SMVPI verso finalità di sviluppo e la conseguente necessità di rinforzare i sistemi formativi sono due obiettivi apprezzabili e improrogabili, alcune riflessioni paiono però obbligatorie. Indubbiamente alla teoria dei piccoli passi si può preferire un approccio dirompente, ma il processo di cambiamento che si intravede rispetto al punto di partenza emerso nel precedente paragrafo è radicale. Di seguito alcuni punti di attenzione:

- si richiede un passaggio dalla gestione di SMVPI con finalità di distribuzione del premio a sistemi il cui scopo sono, da un lato, i differenziali, le progressioni, gli incarichi e il riconoscimento della formazione d'eccellenza e, dall'altro, la tracciatura di un profilo di competenza e dei relativi gap da compensare con una formazione personalizzata. Abbiamo dunque la necessità di una valutazione che premi e faccia crescere, e di una formazione che premi, colmi lacune e fornisca crediti per valutare le capacità culturali delle persone in sede di progressione. La richiesta è complessa e sicuramente non può essere un solo

- sistema, rigido, annuale e standardizzato che soddisfi tutto questo, considerando anche la politica di assunzione spinta che gli enti hanno avviato da qualche anno a questa parte;
- va chiarito, lo chiede anche la Direttiva, il legame tra performance organizzativa e performance individuale. Non è solo una questione teorica, si tratta di decidere se e in che misura la prima sia collegata a valutazioni e conseguenze (decisioni) individuali. E da qui anche il chiarimento della valutazione da parte di soggetti terzi, che può essere sia su un servizio (performance organizzativa) che su un singolo dipendente (performance individuale). La Direttiva pare più propensa alla prima, ma allora non si tratta di alimentare un sistema 360° da parte di terzi, ma di arricchire le fonti di giudizio della performance organizzativa;
- la metodologia 360° è una rivoluzione copernicana che ha dei costi organizzativi e delle condizioni di praticabilità. Sarebbe sicuramente molto utile, ma va ben esplicitato a quale scopo è diretta, se amministrativo (e per quali decisioni) o di sviluppo. Non si può essere generici a riguardo, le conseguenze rischiano di creare un clima di diffidenza e di sfiducia verso lo strumento;
- la formalizzazione di colloqui trimestrali è realizzabile e praticabile ripensando al ruolo dei dirigenti/quadri, oggi per la maggior parte affogati in attività tecnico specialistiche e poco avvezzi all'uso di questi strumenti. Inoltre, i numeri lo devono consentire e deve essere possibile costruire dei piani di crescita all'interno delle realtà organizzative: non è solo formazione o autoformazione. La capitalizzazione dei saperi, e i vantaggi per le organizzazioni che ne conseguono, è praticabile laddove si prevedano delle rotazioni interne o periodi anche presso altre realtà;
- la decisione di inserire il piano di sviluppo individualizzato nel PIAO e la previsione di obiettivi formativi predefiniti rischiano di far scivolare questi sforzi nel classico adempimento, che poco ha a che fare con una rilevazione vera dei fabbisogni e delle conseguenti scelte formative. Sono chiari gli obiettivi di rendicontazione, ma

TABELLA 9. VALUTAZIONE DELL'EFFICACIA DEGLI INTERVENTI FORMATIVI

DOMANDA			
L'ente dispone di uno strumento per valutare in modo sistematico l'efficacia delle attività formative all'interno dell'ente	61%	32%	7%

l'opportunità è troppo grande per lasciarsela sfuggire;

- i responsabili della formazione sono responsabili della registrazione sulla piattaforma, i dirigenti della valutazione individuale, della realizzazione dei piani individualizzati e della promozione della formazione, e i dipendenti? La percezione, ancora una volta, è quella di una scarsa partecipazione degli stessi ai processi decisionali che li riguardano. L'idea un po' retrò del dipendente quale soggetto che subisce le scelte dalle direttive ai piani di formazione, al corso che deve frequentare. Forse, approfittando delle recenti immissioni, sarebbe utile lavorare sul ruolo del dipendente pubblico responsabilizzandolo e attivandolo (anche nei percorsi di rotazione) in vista di un suo possibile percorso di crescita di cui è compartecipe.

La situazione di partenza, per quel che si è potuto osservare, è piuttosto complessa, ma questo lascia intendere sensibili margini di crescita. Valutazione e formazione sono due leve fortemente integrate e sinergiche, bistrattate e depauperate negli anni recenti. Le nuove direttive traggono un cambio di marcia, una nuova prospettiva, anche se sono

estremamente sfidanti e, pertanto, necessitano di un'approfondita riflessione su quali siano le condizioni abilitanti in grado di garantirne una corretta ed efficace implementazione. La palla torna ora nel campo delle amministrazioni che sono chiamate a decidere come attuare quanto proposto.



RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Ministro per la Pubblica Amministrazione (2023a). "Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale." Direttiva del 28 novembre 2023.	Presidenza del Consiglio dei Ministri (2019). "Valutare per crescere: la valutazione della performance individuale nelle AA.PP." Dipartimento della Funzione Pubblica.
Ministro per la Pubblica Amministrazione (2023b). "Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza." Direttiva del 23 marzo 2023.	Presidenza del Consiglio dei Ministri (2021). <i>Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza</i> , Roma, 30 aprile 2021, p. 109.

TABELLA 10. SINTESI DEI PRINCIPALI RISULTATI

Finalità di sviluppo	Feedback e calibration	Integrazione con attività formative	Integrazione con sistemi informativi
<ul style="list-style-type: none"> • Nel 53% dei casi i sistemi di valutazione non consentono di individuare gap di competenze; • Il 67% delle amministrazioni non utilizza piani di sviluppo individuali; • Nel 47% dei casi i sistemi di valutazione non sono utili per identificare i punti di forza e di debolezza dei dipendenti; • Nel 69% dei casi i sistemi di valutazione non sono efficaci nell'affrontare i gap di competenze dei dipendenti. 	<ul style="list-style-type: none"> • Solo il 17% delle amministrazioni dichiara lo svolgimento di uno o più colloqui di feedback; • Solo il 21% delle amministrazioni considera i feedback costruttivi e tempestivi; • Nel 63% dei casi i dipendenti non si sentono adeguatamente informati sull'andamento delle loro performance; • Solo il 16% delle amministrazioni utilizza momenti di calibrazione nei propri processi di valutazione. 	<ul style="list-style-type: none"> • Il 64% delle amministrazioni afferma che le attività di formazione non sono allineate con i risultati della valutazione; • Solo il 12% delle amministrazioni prevede attività di up-skilling per i propri dipendenti; • Solo il 9% delle amministrazioni prevede attività di re-skilling per i propri dipendenti; • Gli aggiornamenti normativi sono le principali aree di formazione dei dipendenti. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nel 34% dei casi le amministrazioni dispongono di uno strumento per monitorare l'evoluzione nel tempo delle performance dei dipendenti; • Nel 15% dei casi le amministrazioni dispongono di un sistema formalizzato per tracciare le competenze acquisite dai dipendenti e le attività formative.

INNOVAZIONE, DEMOGRAFIA, CLIMATE CHANGE DALLA COMMISSIONE EUROPEA UN AIUTO IN FORMATO COMPACT

Il ComPAct (Commission Public Administration Act) è un'iniziativa della Commissione europea per sostenere la modernizzazione amministrativa e rafforzare la cooperazione tra le amministrazioni pubbliche degli Stati membri. Nato dalla necessità di rispondere alle principali sfide dell'ultimo ventennio, quali innovazione tecnologica, cambiamenti demografici e adattamento ai cambiamenti climatici, il ComPAct offre delle piste di riflessione e di sostegno finalizzate a potenziare le capacità amministrative degli Stati membri, contribuendo così al raggiungimento degli obiettivi comuni dell'UE.

COMPACT//MODERNIZZAZIONE AMMINISTRATIVA//TRASFORMAZIONE DIGITALE//TRANSIZIONE VERDE//RIFORMA DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE



DANIELE DOTTO

è già vicedirettore Governance e Pubblica Amministrazione presso la DG Reform della Commissione europea, attuale Capo Delegazione aggiunto dell'UE presso il Regno del Marocco.

La comunicazione sul rafforzamento dello spazio amministrativo europeo, denominata ComPAct¹, è stata adottata dalla Commissione europea il 25 ottobre 2023. Questa comunicazione rappresenta un documento innovativo in quanto la Commissione propone, per la prima volta, una serie completa di azioni volte a sostenere la modernizzazione amministrativa e la cooperazione negli Stati membri e tra gli Stati membri, diffusa su tutti i livelli amministrativi (nazionale, regionale e locale). L'intervento della Commissione si pone l'obiettivo di promuovere un processo di apprendimento e miglioramento, nonché stimolare l'uso efficace dei fondi europei, come quelli della politica di coesione e del piano di

¹ Commission Public Administration Act.

ripresa e resilienza (PNRR).

Il ComPact rappresenta la naturale evoluzione di un percorso iniziato circa vent'anni fa, definito come un “duplice cambiamento paradigmatico [che] si è verificato nella governance dell’Unione europea (UE) per la riforma della pubblica amministrazione negli Stati membri e in tutto il sistema amministrativo europeo (...)”.

La comunicazione è stata elaborata in continuità con lo Staff Working Document (SWD - European Commission, 2021), il primo documento strutturato in tema di pubblica amministrazione e governance (PAG), che ha consentito di individuare cinque sfide critiche per gli enti pubblici dell’UE (innovazione tecnologica, cambiamenti demografici, carenza di competenze, aumento della complessità delle questioni politiche, transizione verde e adattamento ai cambiamenti climatici, fabbisogni crescenti da coprire con le finanze pubbliche) e definire i percorsi da mettere in campo per sostenerle.

A seguito dell’adozione dello SWD, la Commissione ha istituito il suo primo gruppo di esperti sul PAG (2021) con l’obiettivo di creare una piattaforma per il “dialogo tra la Commissione europea e i rappresentanti degli Stati membri”. In linea con il proprio mandato, il gruppo ha accompagnato le riflessioni della Commissione europea nell’elaborazione del ComPact, che risponde a richieste degli Stati membri, del Parlamento europeo, del Comitato delle regioni e dei governi regionali e locali, finalizzate a promuovere la cooperazione e sostenere lo sviluppo della capacità amministrativa del settore pubblico. Il ComPact risponde, inoltre, alle aspettative dei cittadini in merito a un’amministrazione pubblica più efficace e più rapida, nonché a una migliore cooperazione tra le amministrazioni nazionali a livello europeo, come indicato in un recente sondaggio dell’Eurobarometro (2023). Durante il percorso di approvazione del documento –secondo la progressione logica e cronologica da SWD, a gruppo di esperti, a ComPact – la Commissione, gli Stati membri e gli altri stakeholder interessati hanno avuto il tempo necessario e le opportunità

per scambiarsi punti di vista sulle principali questioni in gioco, sui mezzi per superarle e sulle aspettative reciproche.

Le pubbliche amministrazioni nazionali svolgono un ruolo sempre più importante nella vita quotidiana dei cittadini e delle imprese, e il settore pubblico è fondamentale per l’attuazione di molte priorità politiche: competitività e coesione, transizione verso un’economia verde e digitale, rispetto dello Stato di diritto. Al di là della sua importanza sociopolitica, il settore pubblico è anche un attore economico rilevante in quanto rappresenta il 51,5% del PIL europeo, genera un mercato annuo di 670 miliardi di euro di appalti pubblici e impiega circa il 21% della forza lavoro dell’UE. Allo stesso tempo, le amministrazioni nazionali sono sottoposte a crescenti pressioni nella gestione delle crisi e di cambiamenti senza precedenti, come la duplice transizione verso un’economia verde e digitale, facendo fronte a carenze di personale, difficoltà nell’attrarre e trattenere talenti e mancanza di competenze in settori politici complessi.

Con il ComPact, vengono proposte 25 azioni, creando in questo modo un quadro di riferimento su cui la Commissione e gli Stati membri possono operare e/o richiedere assistenza tecnica. Le azioni sono raggruppate in tre pilastri: *agenda per le competenze della pubblica amministrazione, capacità per il decennio digitale e capacità di guidare la transizione verde*. Ogni pilastro include inoltre strumenti, metodologie, forme di supporto tra pari, scambi di esperienza e buone pratiche.

Il primo pilastro, collegato agli obiettivi dell’Anno europeo delle competenze, include la maggior parte delle azioni previste dal ComPact, presentando una vera e propria “agenda per lo sviluppo delle competenze della pubblica amministrazione”, finalizzata a sostenere gli Stati membri nella riqualificazione dei funzionari pubblici. La prima raccomandazione riguarda la conversione del progetto “Public Administration Cooperation Exchange” (PACE), avviato nel 2023 per promuovere gli scambi di funzionari pubblici tra i paesi, in un programma permanente, e

lo sviluppo di un “passaporto di competenze fondamentali”, tra cui leadership e competenze digitali. La seconda raccomandazione, incentrata sulla *cooperazione per la formazione e lo sviluppo della capacità amministrativa*, si articola in tre azioni principali: (i) la creazione di una rete di centri di eccellenza per l’offerta di formazione specialistica dei funzionari pubblici in tutta l’UE; (ii) l’istituzione di un programma di leadership pubblica dell’UE incentrato sugli alti dirigenti delle pubbliche amministrazioni degli Stati membri; (iii) lo sviluppo di una sezione dedicata alla pubblica amministrazione sulle Piattaforma EU Academy con corsi e programmi di formazione dedicati.

La terza raccomandazione, *cooperazione per lo sviluppo della capacità amministrativa a livello regionale e locale*, si propone di sviluppare ulteriormente le possibilità per gli enti di: (i) accedere al sostegno tecnico fornito dalla Commissione; (ii) organizzare una giornata annuale della pubblica amministrazione locale nell’ambito della Settimana europea delle regioni e delle città; (iii) approfondire la ricerca sui limiti e sulle opportunità connesse al rafforzamento della capacità amministrativa degli enti regionali e locali, anche attraverso studi e indagini mirati, volti tra l’altro a informare le prossime edizioni della relazione sulla coesione. Infine, con l’obiettivo di *rafforzare gli strumenti di gestione delle risorse umane nella pubblica amministrazione*, si prevede di: (i) sviluppare un “passaporto delle competenze di base” applicabile alle professioni e ai ruoli presenti nelle pubbliche amministrazioni, includendo le competenze di leadership; (ii) sostenere gli Stati membri nella modernizzazione delle proprie politiche in materia di risorse umane; (iii) aggiornare e ampliare il pacchetto di strumenti per la qualità della pubblica amministrazione per orientare la modernizzazione del settore pubblico; (iv) sviluppare metodologie per definire indicatori rilevanti sulla pubblica amministrazione, condurre studi in tutta l’UE su temi rilevanti, quali l’attrattività del settore pubblico, gli effetti dei cambiamenti demografici e il futuro dei posti di lavoro nel settore pubblico; e, infine, raccogliere un’ampia gamma di dati

e informazioni su un “Portale della pubblica amministrazione” che possa illustrare lo stato e le performance delle pubbliche amministrazioni in tutta l’UE.

Il secondo pilastro del ComPact si concentra sulle linee guida del decennio digitale per sostenere l’obiettivo di rendere accessibile il 100% dei servizi pubblici essenziali, anche attraverso il supporto alla gestione dei dati e alla digitalizzazione delle procedure amministrative. Per realizzare questo pilastro, si ritiene innanzitutto necessario adoperarsi per una pubblica amministrazione digitale, in grado di rispondere in modo adeguato ai fabbisogni futuri. In questo senso, la Commissione intende sostenere le pubbliche amministrazioni nell’attuazione delle norme relative all’utilizzo di strumenti digitali e alla gestione dei dati, lavorando per aumentare la disponibilità degli enti a integrare in modo sicuro e affidabile le tecnologie di intelligenza artificiale nei processi operativi. La Commissione, inoltre, intende promuovere l’uso sostenibile ed efficace delle tecnologie emergenti da parte delle pubbliche amministrazioni. Il secondo blocco di attività del pilastro è finalizzato ad approfondire framework, linee guida e strumenti per la trasformazione digitale. Più precisamente, la Commissione intende: (i) sostenere la fornitura di servizi amministrativi online pienamente accessibili attraverso lo sportello digitale unico; (ii) sviluppare strumenti per garantire una maggiore interoperabilità e per la fornitura di servizi senza soluzione di continuità; (iii) pubblicare una panoramica delle opportunità di finanziamento per la trasformazione digitale delle pubbliche amministrazioni e delle sinergie tra di esse; (iv) sostenere l’integrazione del cloud tra le pubbliche amministrazioni per promuoverne la base tecnologica e migliorare l’erogazione dei servizi pubblici.

Il terzo pilastro del ComPact, “Capacità di gestire la transizione verde”, si concentra sul sostegno fornito agli Stati membri per realizzare l’agenda verde comune dell’UE. Il supporto comprende la messa a disposizione di strumenti e metodi per il monitoraggio di *carbon footprint, green*



budgeting e green procurement. Il primo obiettivo di questo pilastro è sostenere la definizione della transizione verde. In particolare, la Commissione intende: (i) fornire sostegno per l'aggiornamento delle strategie e dei piani nazionali di adattamento ai cambiamenti climatici degli Stati membri; (ii) porre l'accento sull'attuazione del principio "non arrecare danni significativi", che include l'adozione di linee guida climate proofing e di altre indicazioni rilevanti per l'ambiente; (iii) supportare gli Stati membri nello sviluppo della propria capacità di promuovere strumenti e metodi per la valutazione del rischio climatico e la prevenzione dei rischi, nonché pianificare, progettare e attuare misure di ripristino di ecosistemi e soluzioni basate sulla natura; (iv) promuovere una rivalutazione dell'attuazione delle politiche ambientali per individuare le cause dell'inefficiente attuazione della normativa e delle politiche ambientali da parte degli Stati membri, al fine di elaborare misure di sostegno volte a migliorare la governance ambientale.

Il secondo obiettivo del pilastro è quello di garantire che le amministrazioni "passino dalle parole ai fatti" e promuovano il proprio greening. Per conseguire questo obiettivo, la Commissione pianifica di elaborare ulteriori linee guida sull'uso del sistema di eco-gestione e audit dell'UE, al fine di intensificare la riduzione dell'impronta ambientale delle organizzazioni e sostenerle nell'adozione di questo sistema. In secondo luogo, la Commissione

intende promuovere l'adozione di metodologie per la valutazione del carbon footprint degli enti e facilitare lo scambio di buone pratiche in materia di transizione ecologica. Infine, viene promosso l'accesso al supporto tecnico e alle linee guida per la decarbonizzazione e il miglioramento della sostenibilità complessiva degli edifici, nonché per il riscaldamento efficiente nelle pubbliche amministrazioni, in particolare a livello locale.

Da ultimo, il ComPact può guidare i paesi candidati all'ingresso nell'UE a costruire amministrazioni pubbliche più forti e creare un collegamento tra la dimensione esterna e quella interna, in particolare proponendo alcuni principi per lo sviluppo della pubblica amministrazione ispirati ai principi SIGMA per la PA (a loro volta definiti insieme alla Commissione) utilizzati nel dialogo con i paesi candidati all'adesione e con i paesi del vicinato.

In questo modo attraverso il ComPact, la Commissione mette in campo l'"Europa che sostiene", senza limitarsi a fissare obiettivi, proporre nuove leggi e fondi, ma supportando gli Stati membri nell'individuazione dei mezzi e nello sviluppo della capacità amministrativa per conseguire gli obiettivi comuni dell'UE.



RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Eurobarometer (2023). Understanding Europeans' views on reform needs. [europa.eu](https://ec.europa.eu/eurobarometer/).

European Commission (2021). "Supporting public administrations in EU Member States to deliver reforms and prepare for the future." Directorate-General for Structural Reform Support Unit REFORM.B.2 Governance & Public Administration. commission.europa.eu.

European Commission (2023). "Enhancing the European Administrative Space (ComPact)." European Commission, Directorate-General for Structural Reform Support Unit B.2 commission.europa.eu.

Ongaro, E. (2024). "The long and winding road towards the EU policy of support to Member States public administration reform: History (2000–2021) and prospects." *Public Policy and Administration*, 39(1), 3-26. [doi](https://doi.org/10.1007/s11274-024-10000-0).

SOSTENIBILITÀ DIGITALE IN EUROPA



Negli ultimi anni la digitalizzazione e l'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC) hanno trasformato in modo significativo la connettività tra individui, società e paesi, influenzando il modo in cui le persone vivono, lavorano, accedono a beni e servizi e interagiscono con l'ambiente circostante.



Il team di ricerca composto da Andrea Ciacci (Università Bocconi, Milano), Enrico Ivaldi (Università IULM, Milano), Lara Penco (Università di Genova) e Ginevra Testa (Università di Genova) ha sviluppato un progetto per misurare la sostenibilità digitale in Europa. Questa ricerca mira a indagare gli effetti della trasformazione digitale sulla sfera economica e sociale dei paesi europei.

Lo sviluppo di sistemi digitali robusti è diventato una componente critica dei piani di sviluppo nazionali. Parallelamente, una questione sempre più urgente è lo sviluppo sostenibile, indispensabile per garantire che la ricchezza generata soddisfi i bisogni fondamentali della popolazione attuale, senza compromettere la capacità delle generazioni future di fare altrettanto.

La convergenza tra digitalizzazione e sostenibilità ha dato origine al paradigma della sostenibilità digitale, che prevede l'impiego responsabile delle tecnologie digitali per raggiungere gli obiettivi di sviluppo sostenibile, includendo

sia la dimensione economica sia quella sociale. Gli indici di digitalizzazione dell'economia e della società riflettono la decisione delle economie più avanzate dal punto di vista digitale di adottare strategie di sviluppo *ad hoc* a livello nazionale. Questi paesi dimostrano una profonda interconnessione tra le dimensioni economica e sociale, frutto di strategie di sviluppo digitale coese che stimolano cicli trasversali di sviluppo.

In particolare, i Paesi Bassi sono tra i primi paesi europei per livello di digitalizzazione dell'economia e della società, mentre Romania e Bulgaria si collocano agli ultimi posti.



INDICE DI DIGITALIZZAZIONE DELL'ECONOMIA

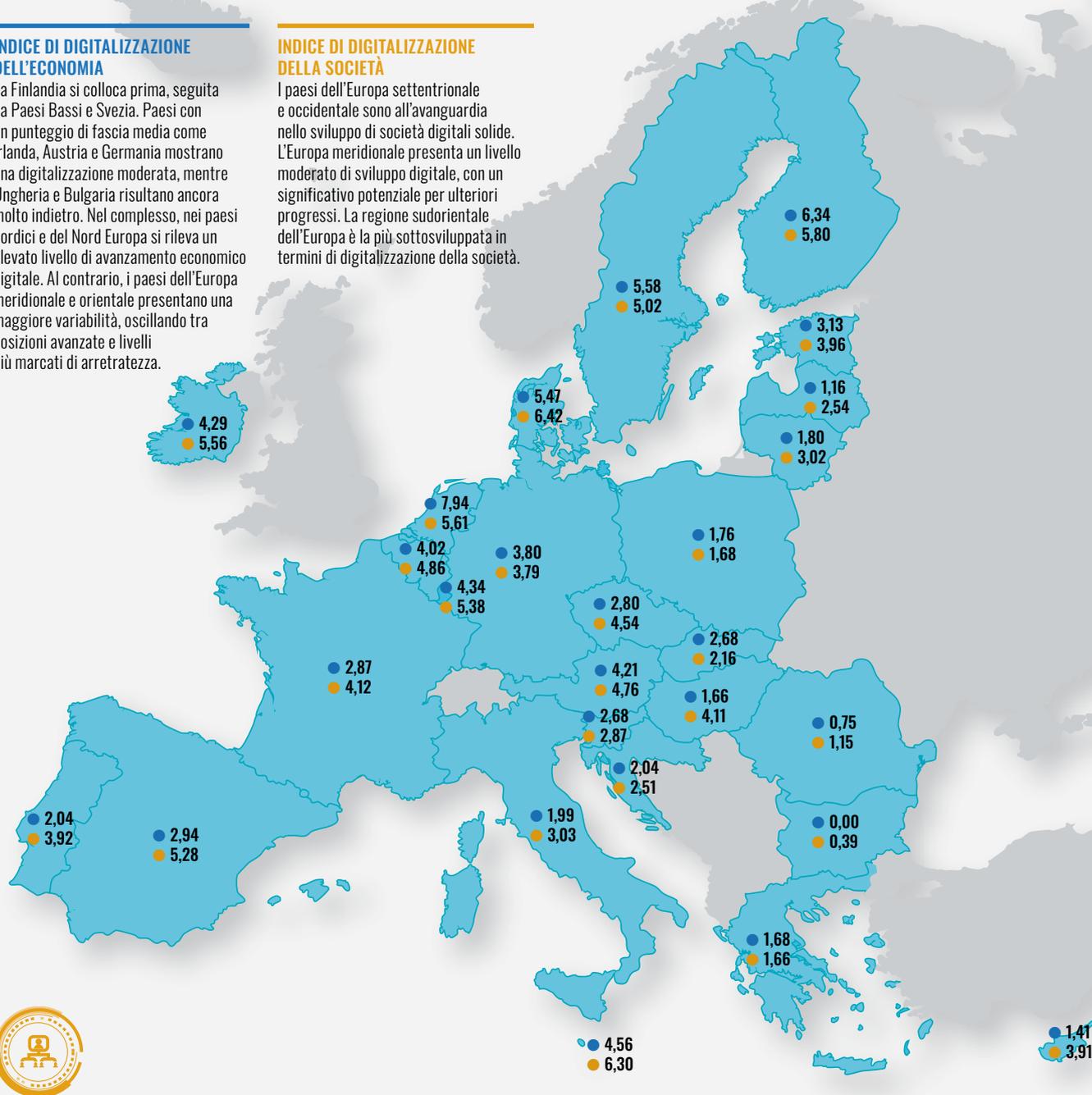
Finlandia	6,34	Austria	4,21	Slovenia	2,68	Grecia	1,68
Paesi Bassi	5,61	Belgio	4,02	Slovacchia	2,68	Ungheria	1,66
Svezia	5,58	Germania	3,80	Croazia	2,04	Cipro	1,41
Danimarca	5,47	Estonia	3,13	Portogallo	2,04	Lettonia	1,16
Malta	4,56	Spagna	2,94	Italia	1,99	Romania	0,75
Lussemburgo	4,34	Francia	2,87	Lituania	1,80	Bulgaria	0,00
Irlanda	4,29	Cechia	2,80	Polonia	1,76		

INDICE DI DIGITALIZZAZIONE DELL'ECONOMIA

La Finlandia si colloca prima, seguita da Paesi Bassi e Svezia. Paesi con un punteggio di fascia media come Irlanda, Austria e Germania mostrano una digitalizzazione moderata, mentre Ungheria e Bulgaria risultano ancora molto indietro. Nel complesso, nei paesi nordici e del Nord Europa si rileva un elevato livello di avanzamento economico digitale. Al contrario, i paesi dell'Europa meridionale e orientale presentano una maggiore variabilità, oscillando tra posizioni avanzate e livelli più marcati di arretratezza.

INDICE DI DIGITALIZZAZIONE DELLA SOCIETÀ

I paesi dell'Europa settentrionale e occidentale sono all'avanguardia nello sviluppo di società digitali solide. L'Europa meridionale presenta un livello moderato di sviluppo digitale, con un significativo potenziale per ulteriori progressi. La regione sudorientale dell'Europa è la più sottosviluppata in termini di digitalizzazione della società.



INDICE DI DIGITALIZZAZIONE DELLA SOCIETÀ

Paesi Bassi	7,94	Svezia	5,02	Portogallo	3,92	Croazia	2,51
Danimarca	6,42	Belgio	4,86	Cipro	3,91	Slovacchia	2,16
Malta	6,30	Austria	4,76	Germania	3,79	Polonia	1,68
Finlandia	5,80	Cechia	4,54	Italia	3,03	Grecia	1,66
Irlanda	5,56	Francia	4,12	Lituania	3,02	Romania	1,15
Lussemburgo	5,38	Ungheria	4,11	Slovenia	2,87	Bulgaria	0,39
Spagna	5,28	Estonia	3,96	Lettonia	2,54		



Modelli di rating esperti per navigare il new normal dell'incertezza

Negli ultimi trent'anni la regolamentazione in materia di vigilanza ha spinto le istituzioni bancarie ad adottare modelli di rating creditizio basati su variabili predittive di natura quasi esclusivamente quantitativa e retrospettiva, soprattutto indici di bilancio e indicatori esplicativi dell'andamento passato del rapporto banca-impresa. Il *new normal* dell'incertezza richiede un'evoluzione di tali modelli verso approcci "esperti", capaci di cogliere l'insorgere degli squilibri gestionali prima che si manifestino a livello economico e finanziario, e basati sull'impiego di nuove variabili maggiormente proiettate al futuro, di natura essenzialmente qualitativa, inerenti ai caratteri manageriali, strategici e gestionali dell'impresa.

CREDIT RATING//MERITO CREDITIZIO//PREDIZIONE DEL DEFAULT AZIENDALE//APPROCCI FORWARD-LOOKING//MODELLI ESPERTI



FRANCESCO CIAMPI

è Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese presso l'Università degli Studi di Firenze. È membro del Consiglio direttivo della Società Italiana di Management e del Consiglio di Reggenza della sede di Firenze di Banca d'Italia. È editorialista del Sole 24 Ore ed è stato incluso nell'ultima edizione della "World's Top 2% Business & Management Scientists List" elaborata dalla Stanford University e da Elsevier.

La capacità di una banca di generare valore per gli stakeholder dipende da una corretta valutazione dell'affidabilità dei propri clienti, attuali e potenziali. Il modello di rating consente di misurare la probabilità di default dei clienti e il grado di rischio dei progetti di investimento per i quali è richiesto il finanziamento, e rappresenta quindi lo strumento essenziale per decidere se concedere o meno un affidamento e determinare il corretto tasso di interesse da applicare.

Negli ultimi trent'anni, la regolamentazione in materia di vigilanza bancaria emanata dal Comitato di Basilea e dalla Banca Centrale Europea e l'attività regolatoria e di *moral suasion* svolta dalle autorità nazionali di vigilanza (Banca d'Italia *in primis*) hanno contribuito in misura rilevante a

orientare le istituzioni creditizie verso l'adozione di modelli di rating incentrati su valutazioni di tipo automatico, basate su variabili predittive di natura quasi esclusivamente quantitativa e retrospettiva, soprattutto rapporti tra grandezze di bilancio (Altman et al., 2020) e indicatori esplicativi dell'andamento passato del rapporto tra l'impresa e la banca (variabili andamentali; Back, 2005). Diverse evidenze empiriche hanno tuttavia dimostrato che tali modelli risultano

poco performanti, soprattutto nel caso di orizzonti previsionali superiori a un anno (Du Jardin e Séverin, 2011), finendo non di rado per indurre la banca a adottare comportamenti prociclici, a razionare o negare il credito a imprese con modelli di business solidi e resilienti, oppure a concedere affidamenti a imprese solide da un punto di vista patrimoniale ma deboli dal punto di vista della strategia competitiva e/o delle competenze manageriali, e quindi non resilienti nel medio

FIGURA 1 | MODELLI DI RATING TRADIZIONALI: FOCUS SU VARIABILI PREDITTIVE QUANTITATIVE E BACKWARD-LOOKING

INDICI DI BILANCIO	INDICATORI ANDAMENTALI
Debiti Finanziari/Fatturato	Totale credito bancario per cassa accordato
Debiti Finanziari a Breve Termine/Capitale Circolante Lordo	Totale credito bancario per cassa utilizzato
Debiti Finanziari/Totale Attivo	Totale credito bancario per cassa sconfinato
Debiti Finanziari/Equity	Totale credito bancario per cassa utilizzato/Totale credito bancario per cassa accordato
Debiti Finanziari/Debiti totali	Totale credito bancario per cassa sconfinato/Totale per cassa accordato
Debiti Bancari/Totale Attivo	Giorni di sconfinamento su accordato per cassa
Debiti Bancari/Fatturato	Percentuale di utilizzo salvo buon fine
Debiti Bancari/Equity	Percentuale utilizzo anticipo fatture
Debiti Bancari/Debiti totali	Totale credito bancario per cassa a sofferenza
Debiti Bancari/Posizione Finanziaria Netta	Totale credito bancario per cassa a sofferenza/Totale credito bancario per cassa accordato
Equity/Debiti Totali	Totale credito bancario a scadenza accordato
Capitale Circ. Netto Comm./Posizione Finanziaria Netta	Totale credito bancario a scadenza utilizzato
Debiti Finanziari/Ebitda	Totale credito bancario a scadenza scaduto
Debiti Totali/Ebitda	Totale credito bancario a scadenza utilizzato/Totale credito bancario a scadenza accordato
Equity/Immobilizzazioni	Totale credito bancario a scadenza scaduto/Totale credito bancario a scadenza accordato
Posizione Finanziaria Netta/Fatturato	Giorni di scaduto su accordato a scadenza
Current Ratio	Totale credito bancario a scadenza a sofferenza
Quick Ratio	Totale credito bancario a scadenza a sofferenza/Totale credito bancario a scadenza accordato
Utile/Equity	Totale crediti bancari scaduti o sconfinati
Reddito Operativo/Capitale Investito	Totale crediti bancari scaduti o sconfinati/Fatturato
Ebitda/Fatturato	Totale crediti bancari scaduti o sconfinati/EBITDA
Reddito Operativo/Fatturato	Totale crediti bancari scaduti o sconfinati/Totale crediti bancari accordati
Oneri Finanziari/Ebitda	Totale crediti bancari scaduti o sconfinati/Totale crediti bancari utilizzati
Valore Aggiunto/Fatturato	Totale crediti bancari scaduti o sconfinati/Posizione Finanziaria Netta
Oneri Finanziari/Fatturato	Numero di sconfinamenti/ritardi di pagamento superiori ai 60 giorni negli ultimi 6 mesi
Valore Aggiunto/Numero Dipendenti	Numero di sconfinamenti/ritardi di pagamento superiori ai 60 giorni negli ultimi 12 mesi
Fatturato/Numero Dipendenti	Numero di sconfinamenti/ritardi di pagamento superiori ai 120 giorni negli ultimi 6 mesi
Fatturato/Capitale Investito	Numero di sconfinamenti/ritardi di pagamento superiori ai 120 giorni negli ultimi 12 mesi

periodo (Ciampi, 2015).

Tali modelli risultano poco performanti perché adottano un approccio retrospettivo (*backward-looking*), mentre ciò che devono misurare, ovvero l'affidabilità dell'impresa cliente, riguarda il futuro. In media tra gli eventi gestionali e l'elaborazione dei dati di bilancio passano quasi dodici mesi; quando l'andamento della relazione di fido mostra una difficoltà dell'impresa nell'adempiere alle proprie obbligazioni, il processo di deterioramento della situazione finanziaria è spesso già a uno stadio avanzato e, di conseguenza, la crisi è difficilmente reversibile.

LA SFIDA DEL MERITO CREDITIZIO DELLE PMI

Numerose e convergenti evidenze empiriche hanno dimostrato che le metriche di valutazione del merito creditizio fondate su variabili di natura prevalentemente quantitativa e di tipo *backward-looking* presentano limiti particolarmente rilevanti quando l'oggetto di analisi è la piccola e media impresa (PMI). Le informazioni contenute nei documenti di bilancio delle PMI sono infatti tipicamente meno ricche e affidabili rispetto a quelle contenute nei bilanci delle imprese di maggiori dimensioni, anche per via della tendenza del piccolo imprenditore a ritardare l'emersione contabile dei risultati economici non positivi, proprio al fine di posticipare l'effetto negativo di tali risultati sul proprio rating. Inoltre, nelle PMI proprietà e management spesso coincidono, l'imprenditore ricorre in modo limitato alla delega delle proprie decisioni, e la struttura organizzativa è elementare, con la conseguenza che i cambiamenti strutturali e di strategia emergono spesso all'improvviso e prendono una direzione difficilmente prevedibile sulla base della semplice estrapolazione dei comportamenti passati. Inoltre, rispetto alle grandi imprese, i comportamenti e i risultati delle PMI dipendono in misura più significativa da eventi e soggetti esterni. Ad esempio, la performance economica di un determinato esercizio può essere condizionata

da un cliente rilevante che esercita il suo potere contrattuale per ottenere una riduzione dei prezzi di vendita, oppure dalla necessità di incrementare la retribuzione di uno o più dipendenti chiave al fine di evitare un loro passaggio alla concorrenza, o ancora dalla necessità di riconoscere un più elevato prezzo di acquisto a un fornitore non sostituibile (Ciampi, 2021).

Queste considerazioni assumono particolare rilievo se guardiamo al contesto dell'Italia. La ridotta dimensione aziendale rappresenta infatti ancora oggi un tratto distintivo del sistema economico italiano: le imprese con meno di dieci dipendenti costituiscono il 95% del totale e la dimensione media delle nostre aziende manifatturiere è pari ad appena 10 addetti, 6 in meno rispetto a quella delle imprese francesi e circa un quarto di quella delle imprese tedesche.

IL RATING NEL NEW NORMAL DELL'INCERTEZZA

Negli ultimi quindici anni le aspettative e le prospettive di sviluppo delle imprese e dei mercati sono state messe a dura prova da ripetuti shock recessivi, che hanno colpito senza soluzione di continuità l'economia globale: lo scoppio della bolla immobiliare negli Stati Uniti, che ha generato la grande crisi finanziaria del 2008, la crisi del debito pubblico del 2010, la crisi pandemica nel 2020, i conflitti esplosi nel 2023 (invasione russa dell'Ucraina, crisi del Mar Rosso, conflitto tra Israele e Palestina). Si è trattato di eventi imprevedibili e imprevedibili, caratterizzati da impatti sistemici e globali, che hanno costretto manager, imprenditori e policy maker a prendere atto di un *new normal*, caratterizzato da instabilità dei contesti, shock improvvisi, diffusione asincrona e sovrapposta degli effetti di tali shock nei diversi ambiti industriali e geografici.

L'elevato grado di turbolenza dei contesti competitivi attuali ha causato un incremento esponenziale del livello di incertezza degli scenari e della frequenza/velocità con cui le crisi aziendali si manifestano. Questa situazione ha innescato un

forte aumento della domanda di risorse finanziarie per colmare le carenze di liquidità causate dalle crisi e/o soddisfare i fabbisogni generati dai progetti di ristrutturazione dei modelli di business e di sviluppo dimensionale che si rendono necessari per consentire alle imprese di adattarsi alle nuove regole competitive degli generate dai nuovi assetti economici, sociali e geopolitici. Nei prossimi anni sarà fondamentale il supporto che il sistema bancario fornirà a tali progetti, mettendo a disposizione delle imprese con piani industriali validi finanziamenti adeguati rispetto ai fabbisogni da coprire, e coerenti con i flussi di cassa attesi una volta che tali progetti andranno a regime.

Il *new normal* dell'incertezza che stiamo vivendo rappresenta una spinta formidabile all'evoluzione dei sistemi di rating verso approcci *forward-looking* (Duarte et al., 2018). In primo luogo, perché la maggiore imprevedibilità e variabilità degli scenari riduce il valore segnaletico delle variabili relative ai risultati e ai comportamenti passati. In secondo luogo, perché cresce il peso relativo dei progetti industriali di ristrutturazione e risanamento che, per loro natura, rappresentano prospettive di discontinuità rispetto al passato e devono quindi necessariamente essere valutati guardando quasi esclusivamente al futuro. In terzo luogo, perché il successo dei piani di ristrutturazione finanziaria e industriale dipende in misura rilevante dalla tempestività con la quale tali piani vengono attuati. Anche se eccellente, un progetto di risanamento realizzato quando lo squilibrio è già conclamato ha infatti molte meno possibilità di successo di un progetto appena soddisfacente ma attuato quando la crisi non si è ancora manifestata a livello finanziario.

La crisi d'impresa giunge normalmente al termine di un processo di progressivo deterioramento degli equilibri aziendali. In una prima fase si manifestano anomalie a livello gestionale, quali la perdita di una o più figure manageriali, la perdita di uno o più clienti importanti, la minor competitività del prodotto (segnali "deboli" del deterioramento aziendale). Nella seconda fase emergono anche anomalie

economico-finanziarie: lo squilibrio diviene conclamato e si manifesta a livello contabile (indici di bilancio che si deteriorano) e/o andamentale (difficoltà dell'impresa ad adempiere agli impegni finanziari). È proprio sulla capacità di cogliere i segnali deboli di natura gestionale che si manifestano nella prima fase (la cui durata è non di rado significativa, anche uno o due anni, e che non è oggi quasi mai intercettata dai modelli tradizionali di rating) che si misurerà il successo dei processi di sviluppo dei nuovi modelli di rating.

MODELLI DI RATING ESPERTI PER CREARE VALORE

Negli ultimi tre decenni le banche italiane hanno cercato di rafforzare il proprio equilibrio economico agendo soprattutto sulla leva della compressione dei costi operativi, attraverso la riduzione del numero degli sportelli e del personale. Tali strategie trovano tuttavia un limite naturale nella necessità di non perdere il contatto con il proprio territorio e, comunque, nell'impossibilità di comprimere tali costi al di sotto della soglia minima fisiologica necessaria per garantire livelli di servizio accettabili. Il margine di interesse delle banche (differenziale tra interessi attivi applicati ai prestiti concessi e tassi passivi riconosciuti ai depositanti), cresciuto notevolmente negli ultimi due anni a seguito dell'aumento dei tassi di riferimento operato dalle banche centrali, tornerà nei prossimi mesi a ridursi. Negli anni a venire il mantenimento di una redditività adeguata per la banca passerà soprattutto da una migliore gestione degli impieghi e, in particolare, dallo sviluppo di una migliore capacità di misurare il rating dei clienti e dei progetti imprenditoriali.

Anche facendo leva sul formidabile potenziale predittivo dei big data, delle nuove tecnologie digitali e dell'intelligenza artificiale, le banche dovranno investire nello sviluppo di modelli di rating "esperti", capaci di cogliere l'insorgere degli squilibri aziendali prima che essi si manifestino a livello contabile e impattino in modo irreversibile

sull'equilibrio economico e finanziario del cliente. A tal fine i nuovi modelli di rating dovranno essere in grado di misurare, incorporare e pesare nuove variabili, di natura essenzialmente qualitativa, inerenti ai caratteri strategici e gestionali del sistema aziendale (da cui, in ultima istanza, dipendono la resilienza e la capacità di creare valore dell'impresa cliente) quali l'affidabilità dei piani industriali, le competenze e l'affidabilità del management, la solidità e la difendibilità del vantaggio competitivo, la qualità delle politiche di produzione e di marketing, l'adeguatezza della struttura organizzativa, la coerenza tra struttura organizzativa e strategia competitiva, la capacità di innovazione, la capacità da attivare relazioni di lungo periodo con gli stakeholders strategici (Ciampi et al., 2021). Si tratta di variabili di gran lunga più predittive rispetto a quelle contabili e andamentali; si tratta però al tempo stesso di variabili più difficili da misurare e valutare, che richiedono una significativa evoluzione delle capacità della banca di analizzare, interpretare e valutare le strategie competitive e i modelli di business delle imprese, le dinamiche competitive rilevanti, la qualità dei manager e dei piani industriali (*relationship banking*). Tale evoluzione dovrà a nostro avviso basarsi su una nuova valorizzazione del ruolo del responsabile della filiale, in quanto soggetto che gestisce direttamente e con continuità la relazione con imprese, imprenditori e manager, con un auspicabile ritorno di centralità in chiave moderna dell'antico ruolo del "direttore di banca".

Gli ultimi orientamenti della European Banking Authority (EBA) in materia di concessione e gestione dei prestiti (2020), recepiti in Italia a metà del 2021, confermano l'esigenza di una siffatta evoluzione dei modelli di rating. Tali orientamenti forniscono chiara indicazione dell'esigenza di adottare approcci di credit rating di tipo *forward-looking*, di attribuire una maggior rilevanza alle previsioni inerenti alle performance future rispetto ai risultati economici e finanziari passati e alle garanzie reali (da considerare come fonte secondaria ed eventuale di rimborso),

di pesare adeguatamente la credibilità di tali previsioni, anche sulla base di idonee analisi di "sensibilità" in grado di far emergere la resilienza dell'impresa cliente in ipotesi di avveramento di scenari prospettici avversi. L'EBA invita inoltre ad attribuire un maggior peso alle variabili qualitative, quali la sostenibilità del business model e del vantaggio competitivo, l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, il livello delle competenze del management team, la qualità del business plan, il potere contrattuale nei confronti di clienti e fornitori, la presenza di adeguati piani di successione imprenditoriale, la stabilità dell'assetto proprietario, la qualità degli investimenti in ricerca e sviluppo.

Per realizzare efficacemente questa evoluzione la banca deve essere in grado di implementare un salto di qualità a livello sia gestionale che organizzativo. Occorre innanzitutto superare la separazione organizzativa tra gestione dei crediti *non-performing* e gestione dei crediti *in bonis*. Oggi una quota significativa degli impieghi bancari si colloca in un'area "intermedia", e richiede quindi una gestione personalizzata e flessibile, e l'impiego di un vasto ventaglio di approcci, strumenti e competenze differenti (finanziarie, industriali, legali, relazionali). In secondo luogo, è necessario sviluppare nuove capacità di intercettare e interpretare i sintomi gestionali della crisi aziendale (segnali "deboli" del deterioramento), prima che essi si manifestino a livello economico e finanziario, in modo da consentire l'implementazione dei necessari interventi di risanamento finanziario e industriale prima che il processo di deterioramento aziendale abbia raggiunto uno stadio di non reversibilità. In ultimo, non per importanza, la banca deve essere in grado di far evolvere la propria "cultura del credito": si tratta di un cambiamento non facile da realizzare in tempi brevi, che richiede l'implementazione di idonei programmi di formazione del personale, oltre che la progettazione di nuovi meccanismi di incentivazione, idonei a valorizzare l'impiego di approcci "esperti" alla gestione degli affidamenti.

FIGURA 2 I MODELLI DI RATING “ESPERTI”: FOCUS SU VARIABILI PREDITTIVE QUALITATIVE E BACKWARD-LOOKING

Variabili relative alla Strategia Competitiva

Driver vantaggio competitivo
 Forza vantaggio competitivo
 Sostenibilità vantaggio competitivo
 Coerenza modello di business
 Turnover clienti
 Customer satisfaction per cliente/prodotto/segmento di mercato
 Potere di mercato
 Turnover fornitori strategici
 Grado di soddisfazione fornitori strategici
 Affidabilità piano industriale
 Proiezioni economiche e finanziarie
 Affidabilità assumptions alla base del piano industriale
 Potere contrattuale clienti
 Potere contrattuale fornitori
 Capacità di innovazione di prodotto
 Capacità di innovazione di processo

Variabili relative al Management

Competenze strategic management
 Capacità di leadership
 Capacità di delega
 Competenze finanziarie
 Competenze marketing
 Competenze tecnologiche
 Competenze R&D
 Competenze amministrative
 Competenze HR
 Affidabilità management team
 Qualità piani successione manageriale
 Presenza manager indipendenti
 Turnover componenti management team
 Management team size

Variabili relative alle Politiche Gestionali

Qualità politiche marketing
 Qualità politiche produzione
 Qualità politiche approvvigionamento
 Qualità politiche R&D
 Qualità politiche gestione risorse umane
 Qualità sistema controllo di gestione

Variabili relative all'Assetto Organizzativo ed alle Risorse Umane

Adeguatezza struttura organizzativa
 Coerenza tra struttura organizzativa e strategia competitiva
 Qualità del clima organizzativo
 Livello di competenza dipendenti operanti nelle diverse aree gestionali
 Retribuzione media dipendenti operanti nelle diverse aree gestionali
 Grado di soddisfazione dipendenti operanti nelle diverse aree gestionali
 Turnover dipendenti

Variabili relative all'Assetto Proprietario

Forza economica assetto proprietario
 Stabilità assetto proprietario
 Cultura aziendale assetto proprietario
 Grado di concentrazione della proprietà
 Grado di coesione assetto proprietario
 Grado di sovrapposizione tra proprietà e management

Variabili relative alla Corporate Governance

Board size
 Livello competenze componenti del board
 Complementarietà competenze componenti del board
 COE duality
 Presenza amministratori indipendenti
 Turnover componenti del board
 CEO turnover
 Adeguatezza politiche remunerazione componenti board
 Adeguatezza politiche remunerazione componenti management team

UN RATING EVOLUTO CONTRO LA MINACCIA DEI BIG DEL WEB

Un'ulteriore spinta all'evoluzione dei modelli di rating è rappresentata da una rilevante e concreta minaccia competitiva che le banche si troveranno nei prossimi anni a dover fronteggiare: la concorrenza dei giganti del web (Gambacorta et al., 2022). Nel 2016 in Cina, dove la regolamentazione dell'attività bancaria è molto più *soft* rispetto a quella europea e americana, Alibaba ha fondato Mybank, la prima banca al mondo in grado di svolgere le proprie attività esclusivamente via cloud. Mybank, grazie all'impiego di sistemi automatici di gestione delle pratiche di affidamento basati sull'applicazione dell'intelligenza artificiale ai big data, ha praticamente azzerato i tempi di istruttoria e di erogazione dei prestiti (tra la domanda di finanziamento e l'erogazione del prestito passano meno di tre minuti). Mercado Libre e Rakuten, due colossi dell'e-commerce, sono da diversi anni operativi nel settore bancario in Argentina e Giappone. Amazon nel 2011 ha lanciato Amazon Lending, un servizio sperimentale di prestiti per importi fino a 750.000 dollari a favore di un target selezionato di piccole e medie imprese che dispongono di un account venditore Amazon. Attualmente tramite questo servizio Amazon eroga oltre 5 miliardi di prestiti all'anno in USA, Gran Bretagna, Giappone, Canada, India, Francia e Italia. Inoltre, alla fine del 2018 Facebook ha ottenuto la licenza bancaria in Irlanda, e Amazon l'ha ottenuta in Lussemburgo.

Questi giganti del web stanno maturando esperienza nel settore del banking e stanno lavorando alla progettazione di soluzioni di "ingresso" nel settore bancario, idonee a garantire il rispetto degli stringenti requisiti richiesti dalla normativa di vigilanza bancaria europea e americana. Quando questa fase sarà completata e questi nuovi attori potranno iniziare a operare su larga scala con le loro banche digitali, gli effetti sulle dinamiche competitive del settore bancario potrebbero essere assai rilevanti. I big del web saranno infatti in grado di sfruttare significative

sinergie tra le tradizionali attività delle loro piattaforme e la nuova attività di banca digitale. Si pensi alla possibilità di canalizzare i pagamenti relativi alle vendite effettuate sulle vetrine web e di utilizzare tali pagamenti come *collateral* e/o come vera e propria "fonte di rimborso" dei finanziamenti concessi; oppure alla possibilità di proporre servizi bancari a costi particolarmente competitivi (magari anche a titolo gratuito) grazie all'opportunità di acquisire nuove e preziose informazioni sui propri clienti (entità e tipologia dei redditi conseguiti e degli investimenti effettuati, progetti di sviluppo programmati, comportamenti di spesa ecc.), che potranno, a loro volta, generare rilevanti opportunità di creazione di valore nell'ambito delle attività tradizionali di gestione delle piattaforme. Soprattutto, questi nuovi competitor potranno impiegare il grande patrimonio di dati e informazioni relativo alle attività svolte sulle piattaforme dai loro clienti (volumi e valore delle transazioni effettuate, competitività delle offerte commerciali, grado di affidabilità mostrato in passato, ecc.) per implementare algoritmi automatici basati sull'intelligenza artificiale e altamente performanti per la misurazione dei rating creditizi dei loro clienti.

Nessun player tradizionale, per quanto grande e strutturato, sarà in grado di sviluppare una capacità di raccolta e elaborazione di informazioni analoga a quelle di cui i colossi di internet oggi dispongono. Per evitare di trovarsi a operare in un terreno competitivo che la vedrebbe quasi certamente soccombere, la banca tradizionale dovrà a nostro avviso rifocalizzare il proprio business sul segmento dei servizi bancari a maggior valore aggiunto, un ambito dove a fare la differenza continueranno a essere le competenze di *relationship banking* (piuttosto che quelle di *transaction banking*) e le capacità di raccogliere, interpretare e aggiornare le informazioni di natura soft e di tipo qualitativo sulle imprese e sui progetti finanziati, che solo la presenza su territorio e la gestione diretta e continuativa della relazione con il cliente sono in grado di alimentare. Capacità e competenze che non sono oggi nella disponibilità di questi grandi player

digitali e che ben difficilmente tali soggetti saranno in grado di sviluppare in futuro. Ciò richiede che gli istituti di credito ridefiniscano il proprio modello di business, riducano progressivamente il perimetro degli ambiti di servizio a ridotto valore aggiunto, e dismettano le attività non coerenti con le competenze core della banca tradizionale (ad esempio i servizi di mediazione immobiliare). Va in questa direzione lo sviluppo di sistemi di rating esperti, in grado di pesare non solo variabili di natura quantitativa e di tipo retrospettivo (sulla gestione delle quali sarà sempre più difficile riuscire a competere con i colossi del web), ma anche, e soprattutto, variabili qualitative (strategiche, gestionali e organizzative) proiettate al futuro (affidabilità dei piani industriali, sostenibilità del vantaggio competitivo, ecc.), che la banca tradizionale, presente sul territorio e immersa in relazioni stabili e profonde con il suo tessuto imprenditoriale, è in grado di cogliere, misurare e pesare con un livello di dettaglio, profondità e immediatezza che nessun colosso del web sarà mai in grado di eguagliare.

INCORPORARE LE VARIABILI ESG

I modelli di business e le strategie competitive delle imprese sono oggi influenzati in misura significativa dalle istanze di sostenibilità espresse dalla società. Queste istanze hanno in primo luogo portato i policy maker nazionali e sovranazionali a varare sistemi di regole e obblighi sempre più articolati, con l'obiettivo di costringere le imprese a adottare comportamenti sostenibili. Un esempio è rappresentato dalla normativa europea sulla Extended Producer Responsibility, che ha regolamentato in modo progressivamente più stringente le responsabilità delle imprese manifatturiere nella gestione delle varie fasi del ciclo di vita dei prodotti, con particolare attenzione alla fase del fine vita e a quelle del riciclo e reimpiego dei rifiuti e degli scarti generati.

Più rilevante è l'effetto che le menzionate istanze sostenibilità sociale e ambientale stanno

esercitando sulle strategie di sviluppo delle imprese. Il rapporto di *trade off* tra capacità di creazione di valore economico e sostenibilità si sta trasformando in relazione di reciproco sostegno. Per creare valore l'impresa deve innanzitutto essere in grado di creare relazioni solide e stabili con i clienti, fondate su elevati livelli di reputazione e credibilità. La sostenibilità ambientale e la sostenibilità sociale dell'impresa e dei suoi prodotti rappresentano oggi condizioni necessarie per poter attivare e mantenere nel tempo rapporti di fiducia con i consumatori, soprattutto quelli più giovani. Una recente ricerca realizzata da Boston Consulting Group (2022) ha evidenziato che quattro consumatori su cinque preferiscono, a parità di prezzo, acquistare prodotti caratterizzati da un elevato livello di sostenibilità sociale e ambientale, con particolare attenzione agli aspetti relativi a cambiamento climatico, sicurezza alimentare, emissioni di CO₂, consumo di risorse scarse. Una ricerca realizzata da Deloitte (2022) ha mostrato che sia i Millennial (giovani nati tra il 1980 ed il 1996) sia i giovani della Generazione Z (quelli nati tra il 1997 e il 2012) presentano una attenzione elevata alle tematiche ambientali e sociali e mostrano una propensione relativamente più elevata a acquistare prodotti caratterizzati da elevati livelli di sostenibilità. Per creare valore l'impresa deve inoltre essere in grado di selezionare e trattenere risorse umane di talento e sviluppare relazioni stabili e solide con i fornitori strategici. Diverse evidenze empiriche (McKinsey & Company, 2021) dimostrano che tra i criteri principali utilizzati dalle persone per scegliere il posto di lavoro la sostenibilità ambientale e la sostenibilità sociale si collocano ai primi posti e la grande maggioranza dei dipendenti ritiene l'impegno del datore di lavoro sui temi ambientali e, ancor di più, su quelli sociali (quali l'inclusione di genere, la valorizzazione della diversità, la *work-life balance*) uno degli elementi fondamentali alla base di un rapporto di lavoro lungo e soddisfacente.

La resilienza dell'impresa nel medio periodo si fonda sulla capacità di generare valore per i clienti, stabilire rapporti solidi con i dipendenti

e i fornitori, costruire e difendere reputazione e credibilità presso gli operatori finanziari. Poiché tutti questi stakeholder misurano il “valore” sulla base di criteri ambientali e sociali, oltre che sulla base di fattori economici, la resilienza dell'impresa è oggi strettamente correlata alla sua capacità di costruire business model e strategie di sviluppo fondate sui *driver* rilevanti della sostenibilità, e di fissare obiettivi di sostenibilità ambientale e sociale che vanno ben oltre la semplice compliance normativa.

Per essere adeguati in termini di efficacia predittiva e di ampiezza dell'orizzonte previsionale i nuovi modelli di rating dovranno dunque essere esperti anche nel leggere, pesare e interpretare la *double materiality* delle variabili ESG rilevanti (Badayi et al. 2020), ovvero sia l'impatto di tali variabili su posizionamento competitivo, prospettive di sviluppo e performance dell'azienda cliente (*financial materiality*), sia l'impatto delle politiche ESG dell'azienda cliente sulla società e sull'ambiente (*impact materiality*).

MANAGERIAL IMPACT FACTOR

- i modelli di rating impiegati dalle banche sono oggi prevalentemente basati su variabili predittive di natura quantitativa e retrospettiva, quali indici di bilancio e indicatori esplicativi dell'andamento passato del rapporto banca-impresa;
- diverse evidenze empiriche hanno dimostrato che tali modelli sono poco performanti, soprattutto per previsioni su orizzonti superiori a un anno e per l'analisi delle PMI;
- gli elevati livelli di incertezza dei contesti competitivi attuali richiedono una evoluzione dei modelli di rating verso approcci forward-looking, capaci di intercettare, valutare e pesare i segnali deboli dei processi di deterioramento degli equilibri aziendali, prima che si manifestino economicamente e finanziariamente;
- i nuovi modelli di rating dovranno misurare, incorporare e pesare nuove variabili di natura qualitativa, inerenti ai caratteri strategici e gestionali del sistema aziendale;
- la resilienza e la capacità di creare valore dell'impresa dipendono, in ultima istanza, da queste variabili qualitative.



RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Altman, E. I., Esentato, M., Sabato, G. (2020). “Assessing the credit worthiness of Italian SMEs and minibond issuers.” *Global Finance Journal*, 43, 100450, 1-11.

Back, P. (2005). “Explaining financial difficulties based on previous payment behavior, management background variables and financial ratios.” *European Accounting Review*, 14(4), 839-868.

Badayi, S. A., Matemilola, B., Bany-Arifin, A., Theng, L. W. (2020). “Does corporate social responsibility influence firm probability of default?” *International Journal of Finance & Economics*, 26, 3377-3395.

Boston Consulting Group (2022). “Consumers are the key to taking green mainstream.” *Customer Insights Article*. September 13, 2022.

Ciampi, F. (2015). “Corporate governance characteristics and default prediction modeling for small enterprises. An empirical analysis of Italian firms.” *Journal of Business Research*, 68(5), 1012-1025.

Ciampi, F., Giannozzi, A., Marzi, G., Altman, E. I. (2021). “Rethinking SME default prediction: a systematic literature review and future perspectives.” *Scientometrics*, 126, 2141-2188.

Deloitte (2022). “Striving for balance, advocating for change. The Deloitte Global 2022 Gen Z & Millennial Survey.” Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Duarte, F. D., Gama, A. P. M., Gulamhussen, M. A. (2018). “Defaults in bank loans to SMEs during the financial crisis.” *Small Business Economics*, 51(3), 591-608.

Du Jardin, P., Séverin, E. (2011). “Predicting corporate bankruptcy using a self-organizing map: an empirical study to improve the forecasting horizon of a financial failure model.” *Decision Support Systems*, 51(3), 701-711.

European Banking Authority (2020). Guidelines on loan origination and monitoring. EBA/GL/2020/06.

Gambacorta, L., Khalil, F., Parigi, B.M. (2022). “Big Techs vs Banks.” BIS Working Papers No 1037, Bank for International Settlements.

McKinsey & Company (2021). “Consumer Packaged Goods Practice. How to prepare for a sustainable future along the value chain.” *Customer Packaged Goods Insights Article*. January 2022.

DALLOCCCHIO · ETRO
VIZZACCARO · ANCONETANI
COLANTONI



Microfinanza una nuova asset class sostenibile all'orizzonte?

Nonostante le sfide economiche globali degli ultimi anni, gli investimenti in microfinanza hanno superato nel profilo di rischio-rendimento i principali indicatori di riferimento tradizionali. Attraverso un confronto approfondito con vari benchmark finanziari, si rileva la resilienza e il basso profilo di rischio degli investimenti in microfinanza; emergono i notevoli vantaggi per la diversificazione del portafoglio e il ruolo essenziale nel facilitare l'accesso alle risorse per i mercati meno serviti e nel promuovere azioni di adattamento al cambiamento climatico.

MICROFINANZA//FINANZA SOSTENIBILE//ECONOMIA SOSTENIBILE//MICROFINANCE FUND INDEX (MFI)//INCLUSIONE FINANZIARIA



MAURIZIO DALLOCCCHIO

è Professore Ordinario di Finanza aziendale presso l'Università Bocconi di Milano e past Dean di SDA Bocconi School of Management.

LEONARDO L. ETRO

è Associate Professor of Practice di Corporate Finance e M&A, direttore International Executive Custom Programs e direttore della Finance Knowledge Area presso SDA Bocconi School of Management.

MATTEO VIZZACCARO

è Deputy Director dell'area Finanza della SDA Bocconi School of Management e docente di "Istituzioni e Mercati Finanziari" presso l'Università Bocconi.

RACHELE ANCONETANI

è Lecturer nel Dipartimento di Finanza presso la SDA Bocconi School of Management e docente a contratto per i corsi di Finanza Aziendale e Mergers & Acquisitions presso l'Università Bocconi.

FEDERICO COLANTONI

è Researcher presso l'area di Finanza della SDA Bocconi e dottorando in Accounting presso l'Università San Gallo in Svizzera.

La microfinanza rappresenta un punto di incontro unico tra beneficio sociale e stabilità finanziaria, poiché ha il duplice obiettivo di sviluppare i servizi finanziari delle comunità nei paesi in via di sviluppo e generare rendimenti stabili per gli investitori (Mustafa et al., 2018). Inoltre, numerosi studi (Banna et al., 2022; Dowl, 2018) evidenziano il ruolo pionieristico della microfinanza nell'industria fintech (Ashta e Hermann, 2021; Kim, 2023), mostrando come influisca significativamente sulla capacità dei paesi emergenti di adattare le loro economie al cambiamento climatico e di promuovere un rapido sviluppo di politiche sostenibili. Visto l'impatto sostanziale di questa attività nel campo della sostenibilità, è importante cercare di capire se possa offrire un

simile equilibrio tra rendimento e rischio per gli investitori. Integrare la limitata ricerca su questo tema (Postelnicu e Hermes, 2019) potrebbe infatti incoraggiare maggiori investimenti e favorire un passaggio più rapido a un'economia sostenibile.

L'articolo analizza le metriche di performance (rischio-rendimento) del *Microfinance Fund Index*, comparandole con i benchmark finanziari tradizionali e valutandone così andamenti ed effetti sugli obiettivi di diversificazione del portafoglio in contesti di mercato tumultuosi. In dettaglio, questo lavoro esplora i vantaggi economico-finanziari dell'inclusione di investimenti in microfinanza nei portafogli finanziari, attraverso un'analisi approfondita dei rendimenti, della volatilità e della correlazione con gli indici di mercato principali. Le ricerche precedenti hanno mostrato come la microfinanza rivolta a progetti imprenditoriali presenti un rischio intrinsecamente inferiore rispetto a quella finalizzata a soddisfare necessità di base, principalmente perché impiega investimenti iniziali di capitale, fornendo così una forma di garanzia collaterale che aumenta la possibilità di recuperare parzialmente l'investimento iniziale in caso di inadempienza.

Questo studio mette in luce l'importanza della microfinanza, considerandola una categoria di investimento a sé stante e mostrando come possa essere un esempio eccellente di investimento sostenibile che, oltre a offrire un equilibrio tra rischio e rendimento agli investitori, gioca un ruolo fondamentale nel promuovere l'inclusione finanziaria all'interno dell'economia.

LA TEORIA

La microfinanza, riconosciuta per il suo ruolo chiave nella riduzione della povertà, si è evoluta fino a diventare uno strumento fondamentale nella lotta contro le sfide globali (Postelnicu e Hermes, 2019). Il conferimento del Premio Nobel per la pace a Muhammad Yunus e alla Grameen Bank nel 2006 ha evidenziato la crescente rilevanza della microfinanza nel contrasto alla povertà.

Analogamente, il Nobel attribuito ad Al Gore nel 2007 ha messo in luce l'urgente necessità di affrontare il cambiamento climatico. In tal senso, negli ultimi tre decenni, la microfinanza è passata dall'affrontare la povertà a diventare un elemento vitale nella lotta al cambiamento climatico (Banna et al., 2022).

L'erogazione di servizi finanziari, quali prestiti, risparmi e assicurazioni, permette alle comunità dei paesi in via di sviluppo di sostenere attività produttive, accumulare beni, stabilizzare i consumi e ridurre i rischi. Le istituzioni finanziarie specializzate in microfinanza, modernizzando le transazioni e i servizi finanziari, superano i limiti delle banche tradizionali e dei programmi di sviluppo governativi, promuovendo lo sviluppo economico e la sostenibilità locale (Dowl, 2018). Poiché il cambiamento climatico rappresenta una minaccia agli sforzi di riduzione della povertà e, più in generale, allo sviluppo, la microfinanza emerge come una *asset class* fondamentale, capace di mitigare significativamente l'impatto del cambiamento climatico sulle popolazioni vulnerabili (Hammin et al., 2008).

Nonostante la crescente importanza della microfinanza, il profilo rischio-rendimento degli strumenti a essa associati è ancora da chiarire (Postelnicu e Hermes, 2019), evidenziando la necessità di ricerche più approfondite (Daher e Le Saout, 2017).

In questo senso, la teoria della diversificazione del portafoglio è una pietra miliare della moderna strategia di investimento, che sostiene la necessità di allocare gli investimenti tra varie classi di attività per mitigare il rischio e aumentare i rendimenti potenziali. Seguendo questa teoria, possedere un mix diversificato di attività consente agli investitori di ridurre il rischio complessivo del loro portafoglio, compensando le perdite in alcuni settori con i guadagni in altri.

Gli investimenti in microfinanza, orientati verso i paesi in via di sviluppo, offrono un vantaggio di diversificazione teoricamente fondato sulla bassa correlazione con i mercati finanziari tradizionali (Malikov et al., 2020; Zamore et al.,

2019). Date le dinamiche di mercato uniche e l'impatto socioeconomico della microfinanza, questi investimenti possono fornire benefici in termini di stabilità e riduzione del rischio a portafogli diversificati. A differenza dei settori finanziari convenzionali, che sono fortemente influenzati dagli indicatori macroeconomici e dal sentimento del mercato, la performance della microfinanza è strettamente legata alle attività economiche locali e alla capacità di rimborso dei microimprenditori e dei mutuatari a basso reddito. Questi fattori sono meno suscettibili alle fluttuazioni dei mercati finanziari globali, fornendo una barriera contro i rischi sistemici (Ahlin et al., 2011).

LO STUDIO

Dato il numero limitato di studi sull'argomento (Daher e Le Saout, 2017), abbiamo formulato la seguente domanda di ricerca:

Qual è la volatilità e la correlazione degli investimenti dei fondi di microfinanza con gli indici di mercato tradizionali?

Questa domanda consente di verificare se l'investimento in fondi di microfinanza può contribuire a una diversificazione sostenibile del portafoglio.

Dati e metodologia empirica

Questo studio analizza le performance del *Microfinance Fund Index* rispetto ai benchmark del mercato primario (Daher e Le Saout, 2017), tra cui:

- Euribor 3 mesi (*Euribor 3M*): tasso di riferimento per i prestiti a breve termine in euro;
- JPM Hedged USD GBI Global (*JPM Hedged USD GBI Global*): indice obbligazionario che valuta la performance dei titoli di debito governativi dei mercati emergenti, aggiustato per le fluttuazioni valutarie rispetto al dollaro USA per mitigare l'impatto della volatilità valutaria;
- S&P 500 (*S&P 500 Index*): indice che rappresenta la performance delle 500 società principali quotate sulla Borsa di New York;

- MSCI Emerging Markets Banks Industry Price Index (*MSCI Emerging Markets Banks*): indice che rappresenta le principali banche presenti in 24 paesi emergenti;
- MSCI Emerging Markets Price Index (*MSCI Emerging Markets*): benchmark che traccia la performance delle società a grande e media capitalizzazione in 27 paesi emergenti, fornendo un'ampia misura delle tendenze del mercato in queste regioni;
- MSCI World Banks Industry Group Price Index (*MSCI World Banks*): indice che misura la performance delle banche quotate nei mercati sviluppati, adottando una metodologia di ponderazione basata sulla capitalizzazione di mercato per cogliere le tendenze del settore bancario in 23 paesi sviluppati.

Dal punto di vista metodologico, lo studio ha utilizzato diversi indicatori di rischio-rendimento per analizzare ciascun benchmark e il *Microfinance Fund Index*. In particolare, la performance è stata misurata utilizzando l'indicatore di rendimento totale (R), calcolato per il periodo dal 2020 al 2022, secondo la formula:

$$R_i = \frac{P_{t,i}}{P_{z,i}} - 1$$

Dove:

- P è l'indice dei prezzi osservato alla data t e z ;
- z è il primo giorno del periodo di riferimento;
- t è l'ultimo giorno del periodo di riferimento;
- i è l'indicatore oggetto di analisi.

Abbiamo scelto un periodo basato sulla disponibilità di dati per il *Microfinance Fund Index*, con rendimenti calcolati anche per i singoli anni (2020, 2021 e 2022).

Sulla base dei dati di Refinitiv e dei dati societari, lo studio ha utilizzato la deviazione standard dei rendimenti mensili (σ_i) come metrica per la valutazione del rischio. Per valutare la performance corretta per il rischio, abbiamo calcolato lo Sharpe Ratio (S), che riflette l'eccesso

di rendimento per unità di rischio rispetto al tasso privo di rischio (titoli di stato americani a 10 anni), indicando così l'efficienza delle decisioni di investimento rispetto al rischio sostenuto (Daher e Le Saout, 2017):

$$S_i = \frac{R_i - \text{Tasso privo di rischio}}{\sigma_i}$$

L'analisi è stata replicata per verificare se i risultati osservati a livello di indice sono validi anche a livello di singola componente, con un'attenzione specifica ai fondi di microfinanza che si concentrano principalmente sul finanziamento di società, dal momento che sono definite come meno rischiose (Schulte & Winkler, 2019).

L'analisi valuta, dunque, i seguenti fondi: BlueOrchard Microfinance, IV Invest in Vision, Triodos Microfinance, ResponsAbility Micro and SME Finance Fund EUR-II, ResponsAbility Micro and SME Finance Debt Fund, Luxembourg Microfinance and Development Fund e EMF Microfinance Fund.

RISULTATI

Nonostante il contesto di fondo, caratterizzato da sfide globali come la pandemia, le tensioni geopolitiche dovute al conflitto tra Ucraina e Russia e le pressioni inflazionistiche, il *Microfinance Fund Index* è riuscito a garantire un flusso costante di rendimenti positivi. Ha ottenuto un rendimento medio annuo dell'1,44% e un rendimento cumulativo di circa il 4,73% nell'arco dei tre anni, distinguendosi come un'opzione di investimento resiliente che ha costantemente ottenuto risultati positivi anche durante le gravi flessioni del mercato. Questa performance è particolarmente degna di nota se si considera la volatilità e l'incertezza del periodo in esame. Infatti, il fondo ha mostrato un livello di volatilità eccezionalmente basso, con una deviazione standard vicina allo zero (0,06%), indicando fluttuazioni di prezzo minime e un elevato grado di stabilità rispetto agli altri benchmark. Questa stabilità posiziona il *Microfinance Fund Index* come un investimento attrattivo, in particolare per coloro che cercano di minimizzare il

FIGURA 1 CONFRONTO TRA BENCHMARK DI MERCATO E IL MICROFINANCE FUND INDEX

Indicatori	Periodo	EURIBOR 3M	JPM Hedged USD GBI Global	S&P 500 Index	MSCI Emerging Markets Banks	MSCI Emerging Markets	MSCI World Banks	Microfinance fund Index
Rendimento	Average Return 20-22	-0,21%	-9,10%	9,67%	-2,20%	-3,71%	2,22%	1,44%
	Total Return	-1,81%	-26,25%	24,48%	-10,31%	-14,20%	-1,88%	4,73%
Volatilità	Daily Volatility 2022	94,05%	0,97%	1,33%	0,89%	1,27%	1,13%	0,06%
	Daily Volatility 20-22	67,12%	0,94%	1,58%	1,08%	1,25%	1,75%	0,06%
	EURIBOR 3M	1,00						
Correlazione	JPM Hedged USD GBI Global	0,03	1,00					
	S&P 500 Index	-0,03	0,56	1,00				
	MSCI Emerging Markets Banks	-0,03	0,34	0,44	1,00			
	MSCI Emerging Markets	0,01	0,44	0,36	0,71	1,00		
	MSCI World Banks	-0,01	0,49	0,73	0,64	0,50	1,00	
	Microfinance fund Index	-0,01	0,08	0,08	0,09	0,10	0,10	1,00
Sharpe Ratio	Sharpe Ratio 20-22	-0,01	-2,07	0,80	-0,86	-0,94	-0,23	0,27
	VaR	-0,01%	-1,35%	-2,29%	-1,65%	-1,90%	-2,37%	0,00%

rischio e ottenere rendimenti più prevedibili. Inoltre, la bassa correlazione dell'indice con tutti gli indici di mercato considerati nello studio ne evidenzia il valore di strumento di diversificazione. Poiché non presenta movimenti correlati agli indici di mercato tradizionali, il *Microfinance Fund Index* offre potenziali vantaggi di protezione contro la volatilità del mercato, riducendo così il rischio complessivo del portafoglio e migliorando i rendimenti attraverso la diversificazione (Figura 1). Questi risultati evidenziano la posizione unica del *Microfinance Fund Index* come classe di attività resiliente in un periodo di significative perturbazioni economiche e geopolitiche. Per valutare i meriti di diversificazione dell'incorporazione degli investimenti in microfinanza nei portafogli ad *asset class* miste, questo studio ha condotto anche un'analisi empirica attraverso la *back-testing* di varie configurazioni di portafoglio. I modelli iniziali di portafoglio sono partiti con allocazioni uguali tra liquidità (Euribor 3M), azioni (indice S&P500), obbligazioni (indice JPM Hedged USD GBI Global) e mercati emergenti (indice

MSCI Emerging Markets Price), ciascuno dei quali costituiva il 25% del portafoglio. Sono stati effettuati aggiustamenti sequenziali aumentando l'allocazione al *Microfinance Fund Index* con incrementi del 5%, fino a raggiungere il 20%.

I dati empirici (Figura 2) evidenziano il duplice vantaggio degli investimenti in microfinanza di aumentare i rendimenti del portafoglio riducendone allo stesso tempo il rischio. Nonostante un contesto generale di rendimenti negativi attribuiti principalmente a condizioni di mercato sfavorevoli nel periodo 2020-2022, gli investimenti in microfinanza hanno dimostrato un effetto mitigatore sulle perdite finanziarie. Questo risultato è coerente con il rapporto Symbiotics 2014 sull'indice Symbiotics Microfinance (SMX), che ha dimostrato il contributo degli investimenti in microfinanza a rendimenti stabili e a bassa volatilità con una correlazione minima con i mercati finanziari convenzionali nel periodo 2003-2013.

Un'ulteriore indagine approfondisce le componenti del *Microfinance Fund Index*, con

FIGURA 2 PROSPETTIVA DI RISCHIO E RENDIMENTO DEI PORTAFOGLI CON PESO DEL MICROFINANCE FUND INDEX GRADUALMENTE CRESCENTE

Indice	Port. 0% Microfund	Port. 5% Microfund	Port. 10% Microfund	Port. 15% Microfund	Port. 20% Microfund
Return 2020	9,25%	8,89%	8,53%	8,16%	7,78%
Return 2021	3,86%	3,78%	3,71%	3,63%	3,55%
Return 2022	-14,90%	-14,13%	-13,36%	-12,58%	-11,80%
Average Return	-0,60%	-0,49%	-0,38%	-0,27%	-0,16%
Total Return	-3,48%	-3,00%	-2,52%	-2,05%	-1,59%
Daily Volatility 2020	1,06%	1,00%	0,95%	0,90%	0,85%
Daily Volatility 2021	0,40%	0,38%	0,36%	0,34%	0,32%
Daily Volatility 2022	0,64%	0,61%	0,58%	0,54%	0,51%
Daily Volatility 20-22	0,75%	0,71%	0,68%	0,64%	0,60%
Sharpe Ratio 2020	0,50	0,50	0,50	0,51	0,51
Sharpe Ratio 2021	0,38	0,38	0,39	0,40	0,41
Sharpe Ratio 2022	-1,76	-1,77	-1,78	-1,80	-1,81
Sharpe Ratio 20-22	-0,67	-0,66	-0,65	-0,64	-0,63
VaR	-1,01%	-0,96%	-0,91%	-0,86%	-0,81%

1) L'analisi di questa sezione comprende: 1) BlueOrchard Microfinance, 2) IV Invest in Vision, 3) Triodos Microfinance, 4) ResponsAbility Micro and SME Finance Fund EUR-II, 5) ResponsAbility Micro and SME Finance Debt Fund, 6) Luxembourg Microfinance and Development Fund, 7) EMF Microfinance Fund.

FIGURA 3 CONFRONTO TRA PORTAFOGLI CON DIVERSE PERCENTUALI DEL MICROFINANCE FUND INDEX

Indicatori	Port. 0% Microfund	Port. 5% Microfund	Port. 10% Microfund	Port. 15% Microfund	Port. 20% Microfund
Return 2020	9,25%	8,89%	8,53%	8,16%	7,78%
Return 2021	3,86%	3,78%	3,71%	3,63%	3,55%
Return 2022	-14,90%	-14,13%	-13,36%	-12,58%	-11,80%
Average Return	-0,60%	-0,49%	-0,38%	-0,27%	-0,16%
Total Return	-3,48%	-3,00%	-2,52%	-2,05%	-1,59%
Daily Volatility 2020	1,06%	1,00%	0,95%	0,90%	0,85%
Daily Volatility 2021	0,40%	0,38%	0,36%	0,34%	0,32%
Daily Volatility 2022	0,64%	0,61%	0,58%	0,54%	0,51%
Daily Volatility 20-22	0,75%	0,71%	0,68%	0,64%	0,60%
Sharpe Ratio 2020	0,50	0,50	0,50	0,51	0,51
Sharpe Ratio 2021	0,38	0,38	0,39	0,40	0,41
Sharpe Ratio 2022	-1,76	-1,77	-1,78	-1,80	-1,81
Sharpe Ratio 20-22	-0,67	-0,66	-0,65	-0,64	-0,63
VaR	-1,01%	-0,96%	-0,91%	-0,86%	-0,81%

FIGURA 4 ANALISI DEI FONDI DEL MICROFINANCE FUND INDEX

Indicatori	Periodo	BlueOrchard Microfinance	IV Invest in Vision	Triodos Microfinance	responsAbility Micro and SME Finance Fund EUR-II	responsAbility Micro and SME Finance Fund	Luxembourg Microfinance Development Fund	EMF Microfinance Fund
Rendimento	Average Return 20-22	1,16%	0,45%	2,66%	-0,41%	0,75%	4,44%	2,39%
	Total Return 20-22	3,53%	1,36%	7,79%	-1,44%	2,26%	13,32%	7,32%
Volatilità	Monthly Volatility 2022	0,09%	0,24%	1,48%	0,59%	0,28%	9,35%	0,14%
	Monthly Volatility 20-22	0,12%	0,66%	1,27%	0,65%	0,51%	6,93%	0,20%
Correlazione	EURIBOR 3M	0,01	-0,16	-0,20	-0,20	-0,17	0,13	-0,34
	JPM Hedged USD GBI Global	0,56	-0,03	0,17	0,06	-0,12	-0,32	0,07
	S&P 500 Index	0,25	-0,31	0,35	-0,01	-0,30	-0,43	0,07
	MSCI Emerging Markets Banks	0,53	-0,13	0,51	0,05	-0,10	-0,25	0,39
	MSCI Emerging Markets	0,54	-0,09	0,00	0,03	-0,12	-0,27	0,18
	MSCI World Banks	0,52	-0,18	0,34	0,20	-0,07	-0,32	0,37
Sharpe Ratio	Sharpe Ratio 20-22	-2,31	-1,36	0,76	-2,62	-1,25	0,37	4,12
	VaR	-0,03%	-1,18%	-0,99%	-0,77%	-0,71%	-8,41%	-0,19%

particolare attenzione ai fondi prevalentemente impegnati nella microfinanza aziendale¹. I risultati mostrano una correlazione positiva con i mercati emergenti, un fattore che contribuisce ai vantaggi della diversificazione quando si investe in queste regioni rispetto agli indici convenzionali (Figura 4).

Successivamente, sono stati costruiti diversi portafogli in funzione di determinati obiettivi finanziari (massimizzazione dei rendimenti, riduzione rischio, e miglioramento dello Sharpe Ratio). Questa ulteriore analisi dimostra che l'adozione di un approccio bilanciato può portare a rendimenti più elevati, nonostante una volatilità e una correlazione ridotta, come dimostrato nella Figura 5.

ANALISI DI CONTROLLO

È stata condotta una simulazione Monte Carlo supplementare per convalidare i risultati ottenuti per il portafoglio ottimizzato per lo Sharpe Ratio. Lo Sharpe Ratio, una misura ampiamente riconosciuta per valutare la performance corretta per il rischio, giustifica l'attenzione a questo particolare portafoglio. Esso consente agli investitori di massimizzare

l'equilibrio tra rischio e rendimento, ottenendo così un portafoglio efficiente che offre rendimenti più elevati per un determinato livello di rischio.

La simulazione ha ipotizzato una distribuzione normale dei rendimenti, fornendo indicazioni sulla performance del portafoglio in vari scenari:

- **analisi della performance a breve termine:** il primo scenario ha analizzato la probabilità di rendimenti negativi, utilizzando i valori di media e varianza dal 2020 al 2022. La simulazione ha suggerito una probabilità di rendimento positivo del 77% per il portafoglio, indicando una prospettiva favorevole a breve termine (Figura 6).
- **analisi della performance a lungo termine:** per il secondo scenario è stata eseguita un'analisi più ampia, utilizzando i dati dal 2016 al 2022 per valutare la performance del portafoglio su un orizzonte più lungo. I risultati hanno mostrato una probabilità del 99% di rendimenti positivi, suggerendo guadagni costanti a lungo termine in base alle ipotesi date (Figura 7).
- **stress test:** lo scenario finale ha replicato le ipotesi del secondo scenario, ma ha incorporato uno stress test triplicando i valori di media e varianza. I risultati hanno mostrato una probabilità di rendimento positivo del 99%, allineandosi ai

FIGURA 5 PROSPETTIVA DI RISCHIO E RENDIMENTO DI UN NUOVO IPOTETICO PORTAFOGLIO COMPLETAMENTE ORIENTATO ALLA MICROFINANZA CON DIVERSI OBIETTIVI STRATEGICI

Indicatori	Periodo	Equal Portfolio	Sharpe Portfolio	Returns Portfolio	Variance Portfolio
Rendimento	Average Return 20-22	1,68%	2,06%	2,15%	1,18%
	Total Return 20-22	5,06%	6,22%	6,49%	3,55%
Volatilità	Monthly Volatility 2022	1,16%	1,38%	1,72%	0,13%
	Monthly Volatility 20-22	1,04%	1,20%	1,46%	0,30%
	EURIBOR 3M	0,03	0,04	0,06	-0,26
Correlazione	JPM Hedged USD GBI Global	-0,27	-0,27	-0,28	0,05
	S&P 500 Index	-0,38	-0,37	-0,38	-0,06
	MSCI Emerging Markets Banks	-0,14	-0,13	-0,15	0,23
	MSCI Emerging Markets	-0,26	-0,26	-0,26	-0,03
Sharpe Ratio	MSCI World Banks	-0,23	-0,23	-0,25	0,18
	Sharpe Ratio 20-22	0,17	0,42	0,40	-0,88
	VaR	-1,36%	-1,55%	-1,90%	-0,23%

FIGURA 6 SIMULAZIONE MONTE CARLO (MEDIA E VARIANZA DEL PERIODO 2020-2022)

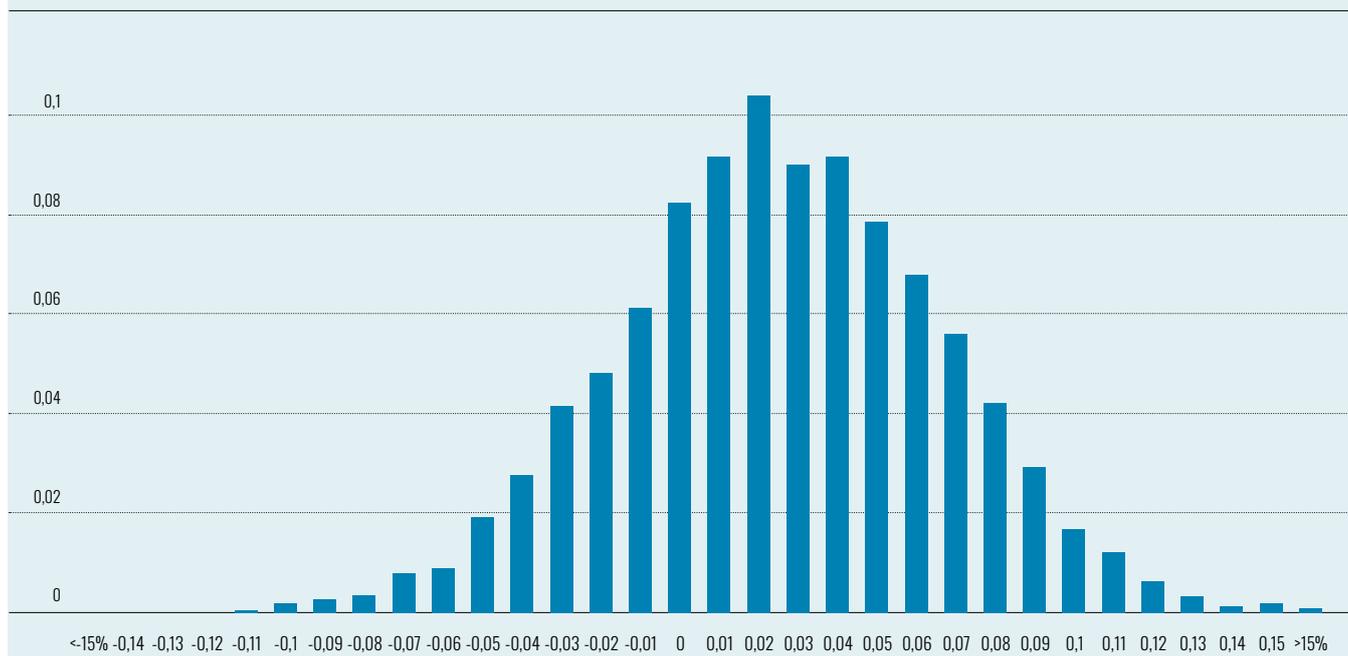
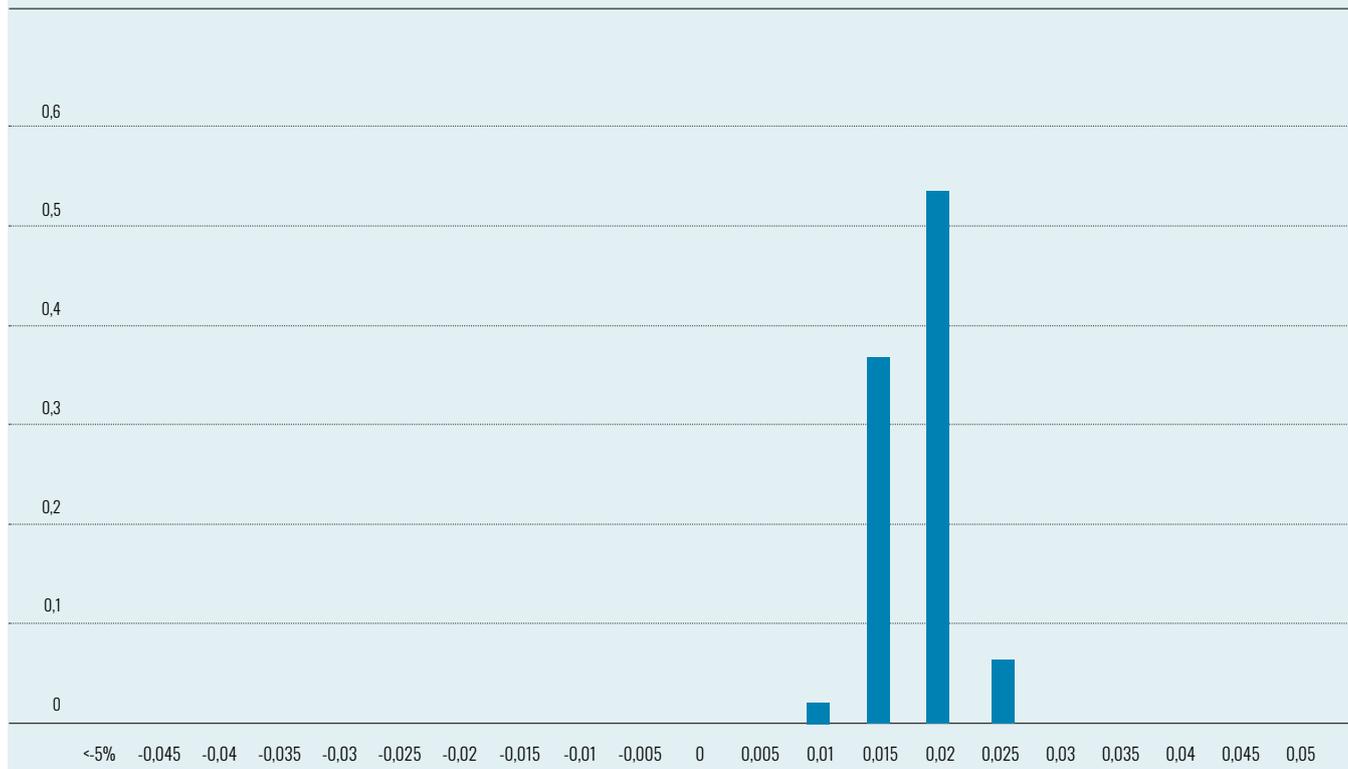


FIGURA 7 SIMULAZIONE MONTE CARLO (MEDIA E VARIANZA DEL PERIODO 2016-2022)



risultati dello scenario precedente e sottolineando la resilienza del portafoglio anche in condizioni estreme (Figura 8).

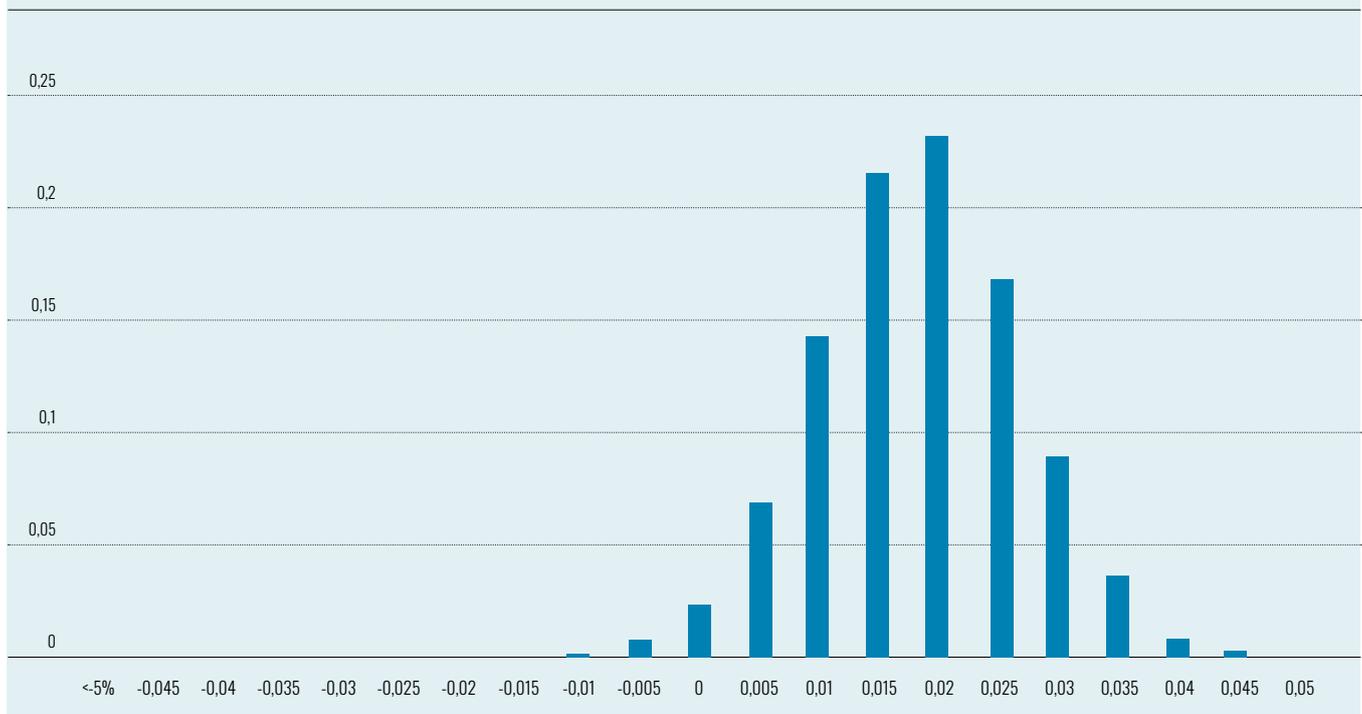
Questi risultati sottolineano il potenziale del portafoglio di fornire rendimenti positivi, soprattutto nel lungo periodo, rafforzando il valore dello Sharpe Ratio nella progettazione del portafoglio.

DISCUSSIONE

La nostra analisi comparativa, che va oltre il riconoscimento del ruolo vitale della microfinanza nella riduzione della povertà e nella mitigazione dei cambiamenti climatici, approfondisce la performance finanziaria e il grado di rischio del Microfinance Fund Index e dei suoi costituenti. I nostri risultati, dunque, contribuiscono a far luce sulla resilienza e la stabilità finanziaria collegata al settore della microfinanza. In particolare, nel periodo 2020-22, il Microfinance Fund Index ha registrato una performance positiva. Il rendimento medio annuo dell'1,44% e il rendimento cumulativo di circa

il 4,73% ne sottolineano la solidità come strumento di investimento. Inoltre, questa performance è stata caratterizzata da una volatilità minima, in contrasto con la turbolenza dei mercati tradizionali nello stesso periodo. Pertanto, le implicazioni teoriche di questo studio sono molteplici e svelano l'importanza della microfinanza come asset class. La nostra ricerca rivela che gli investimenti in microfinanza, rappresentati dal Microfinance Fund Index, emergono come una classe di investimento solida, stabile e diversificata, come precedentemente osservato da Dahler e Le Saout (2017). Inoltre, la nostra indagine chiarisce che gli investimenti in microfinanza presentano profili di rischio-rendimento migliori, in particolare quelli incentrati sulla microfinanza aziendale. Integrando i veicoli di microfinanza in un portafoglio diversificato a livello globale, gli investitori non solo si allineano agli SDG indirizzando i fondi verso comunità svantaggiate, ma garantiscono anche i loro interessi finanziari in periodi di volatilità. Questa ricerca sottolinea i duplici vantaggi della microfinanza: catalizzare un cambiamento sociale positivo e offrire al contempo rendimenti finanziari tangibili.

FIGURA 8 SIMULAZIONE MONTE CARLO (MEDIA E VARIANZA TRIPLA DEL PERIODO 2016-2022)



CONCLUSIONE

La nostra ricerca approfondisce il Microfinance Fund Index, rivelando la sua equilibrata performance come categoria di *asset class* sostenibile, stabile e diversificata. I rendimenti positivi e la bassa correlazione osservati durante il complicato periodo 2020-2022 sottolineano la solidità finanziaria degli investimenti in microfinanza, offrendo agli investitori un'opzione affidabile nel contesto delle incertezze economiche globali.

Inoltre, il nostro studio evidenzia che la microfinanza non solo facilita lo sviluppo sostenibile, ma può anche essere considerata una *asset class* efficiente che dovrebbe attrarre maggiori investimenti.

Tuttavia, nonostante il suo potenziale, la microfinanza potrebbe incontrare delle difficoltà nel raggiungere un impatto diffuso; pertanto, la ricerca in futuro potrebbe ampliare il periodo di analisi.

MANAGERIAL IMPACT FACTOR

- resilienza e stabilità finanziaria:** il Microfinance Fund Index ha dimostrato una performance positiva e stabile nel periodo 2020-22, evidenziando la resilienza degli investimenti in microfinanza anche durante periodi di volatilità economica globale;
- profilo di rischio-rendimento vantaggioso:** gli investimenti in microfinanza presentano profili di rischio-rendimento migliori rispetto ai mercati tradizionali, rendendoli una scelta attraente per gli investitori alla ricerca di stabilità e solidità finanziaria;
- diversificazione del portafoglio:** integrando la microfinanza nei portafogli di investimento globali, si può ottenere una maggiore diversificazione, riducendo la volatilità complessiva e migliorando i rendimenti in periodi di incertezza economica;
- allineamento agli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG):** investire in microfinanza permette agli investitori di contribuire agli SDG, indirizzando fondi verso comunità svantaggiate e promuovendo lo sviluppo sostenibile;
- potenziale di crescita e sfide future:** nonostante il potenziale della microfinanza, il settore potrebbe incontrare difficoltà nell'espandere il proprio impatto. Futuri studi e analisi potrebbero aiutare a comprendere meglio le dinamiche a lungo termine e facilitare una maggiore diffusione degli investimenti in questo ambito.



RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

<p>Ahlin, C., Lin, J., Maio, M. (2011). "Where does microfinance flourish? Microfinance institution performance in macroeconomic context." <i>Journal of Development Economics</i>, 95(2), 105-120.</p> <p>Ashta, A., Herrmann, H. (2021). "Artificial intelligence and fintech: An overview of opportunities and risks for banking, investments, and microfinance." <i>Strategic Change</i>, 30(3), 211-222.</p> <p>Banna, H., Mia, M., Nourani, M., Yarovaya, L. (2022). "Fintech-based Financial Inclusion and Risk-taking of Microfinance Institutions</p>	<p>(MFIs): Evidence from Sub-Saharan Africa." <i>Finance Research Letters</i>, 45, 102149.</p> <p>Daher, L., Le Saout, E. (2017). "Performance of Listed Microfinance Institutions." <i>Strategic Change</i>, 26, 145-158.</p> <p>Dowla, A. (2018). "Climate change and microfinance." <i>Business Strategy and Development</i>, 1(2), 78-87.</p> <p>Hamill, A., Matthew, R., McCarter, E. (2008). "Microfinance and Climate Change Adaptation." <i>IDS Bulletin</i>, Volume 39 Number 4.</p> <p>Kim, S. (2023). "Fintech, Pandemic, and the Financial</p>	<p>System: Challenges and Opportunities." Bingley, UK: Emerald Publishing Limited.</p> <p>Malikov, E., Hartarska, V., Mersland, R. (2020). "Economies of diversification in microfinance: Evidence from quantile estimation on panel data." <i>Finance Research Letters</i>, 34, 101246.</p> <p>Mustafa, F., Khursheed, A., Fatima, M. (2018). "Impact of global financial crunch on financially innovative microfinance institutions in South Asia." <i>Financial Innovation</i>, 4(1), 13.</p> <p>Postelnicu, L., Hermes, N. (2019). "Microfinance</p>	<p>Performance and Social Capital: A Cross-Country Analysis." <i>Journal of Business Ethics</i>, 153, 427-445.</p> <p>Schulte, M., Winkler, A. (2019). "Drivers of solvency risk – Are microfinance institutions different?" <i>Journal of Banking & Finance</i>, 106, 403-426.</p> <p>Symbiotics (2014). MIV Survey, Market Data & Peer Group Analysis, August 2014.</p> <p>Zamore, S., Beisland, L. A., Mersland, R. (2019). "Geographic diversification and credit risk in microfinance." <i>Journal of Banking & Finance</i>, 109, 105665.</p>
--	--	--	--

EMANUELE
ACCONCIAMESSA

Inclusive Brand Activism come generatore di cambiamento sociale



In un'epoca di incertezza, il ruolo dei brand si amplia. Un mercato finale sempre più informato richiede alle marche posizioni proattive su tematiche sociali, spingendole così verso un'evoluzione significativa: l'*inclusive brand activism*. Attraverso un approccio che valorizzi la diversità e l'inclusione, l'attivismo di marca supera la CSR, diventando un motore di cambiamento concreto e autentico. La capacità di un brand di parlare a tuttò, di rappresentare tutte le diversità e di prendere una posizione chiara a supporto di una società più equa rafforza il posizionamento, aumenta fiducia, loyalty e passaparola, impattando sulla crescita dei ricavi, laddove vi è coerenza, evitando così il *woke washing*.

BRANDING//BRAND ACTIVISM//DIVERSITY, EQUITY & INCLUSION (DE&I)//BRAND PURPOSE//WOKE WASHING



EMANUELE ACCONCIAMESSA

È Academic Fellow presso l'Università Commerciale Luigi Bocconi. Dal 2009 collabora con SDA Bocconi School of Management all'interno dei percorsi formativi dedicati ai temi del channel marketing, go-to-market e marketing innovation. È stato professore a contratto presso l'Università degli Studi di Milano. È Consigliere Delegato di SIMA S.r.l., la società che organizza il Festival del Management, e Marketing Topic Leader di Bocconi Alumni Community. Coordina dal 2018 la ricerca Diversity Brand Index.

In un contesto economico e sociale come quello attuale, attraversato da fenomeni contrastanti che vanno dalla globalizzazione alla digitalizzazione, passando per conflitti crescenti e comportamenti post-pandemici, il ruolo delle aziende va ben oltre l'offerta di prodotti o servizi. Oggi più che mai, consumatrici e consumatori si aspettano che le aziende si assumano responsabilità sociali, promuovendo attivamente il cambiamento e assumendo posizioni chiare ed etiche. Questo fenomeno, noto come *brand activism*, sottolinea un'evoluzione significativa nel modo in cui le aziende interagiscono con i loro stakeholder, spostando l'attenzione dal profitto alle sfide sociali (Kotler e Sarkar, 2021). Descrive l'impegno di un'azienda a utilizzare la propria voce e le risorse

per promuovere e accelerare il cambiamento sociale, adottando un approccio che valorizzi la diversità e l'inclusione. Per tale ragione si parla di *inclusive brand activism*. Questo tipo di attivismo va oltre le tradizionali iniziative di Corporate Social Responsibility (CSR), integrando la missione sociale nella strategia e nell'identità di marca. Si afferma in un contesto di crescente aspettativa pubblica nei confronti delle aziende affinché queste agiscano non solo per il profitto, ma anche come forze positive per la società. Già nel 2002, Hoeffler e Keller evidenziavano come consumatrici e consumatori si aspettassero una presa di posizione delle marche su questioni sociali, politiche e ambientali.

Gli abusati acronimi CSR e ESG, nella prospettiva di consumatori e consumatrici, si traducono in *brand activism*, ovvero la capacità dei brand di allineare dichiarazioni e azioni, sostenere progresso e giustizia e ritornare a valori autentici coinvolgendo tutte le parti interessate. Includere è un modo per una marca di essere "attivista", un segnale di *customer advocacy* che a sua volta rafforza la fiducia.

Per comprendere appieno l'attivismo di una marca inclusiva, è essenziale esplorare alcune delle teorie fondamentali di management e marketing che forniscono il contesto di riferimento per queste pratiche, chiarendo i driver alla base delle scelte di branding. Tre sono le teorie che si possono identificare come piattaforma di partenza per *l'inclusive brand activism*:

- **corporate social responsibility** (Porter e Kramer, 2006), inquadrata non solo come etica aziendale, ma anche come una componente essenziale che può generare un vantaggio competitivo significativo. Si può inquadrare in questa teoria la possibilità per i brand di ottenere successo economico in modi che promuovano il benessere sociale;
- **identità della marca** (Aaker, 1991) per la quale è determinante che un brand rifletta chiaramente i suoi valori fondamentali attraverso tutte le sue azioni. La *brand identity* si afferma come un potente mezzo di differenziazione, capace

di un legame emotivo più solido con il target di riferimento. Un brand che si impegna in attivismo sociale, dimostrando coerenza tra i valori dichiarati e le proprie azioni, rafforza l'autenticità percepita da consumatrici e consumatori;

- **teoria degli stakeholder** (Freeman, 1984) per la quale i brand dovrebbero considerare gli interessi di tutti gli stakeholder (ad esempio clienti, dipendenti, comunità locali, enti governativi, ecc.), non solo dell'azionista. Un'azienda inclusiva, attiva sulla DE&I (Diversity, Equity and Inclusion), che pratica l'attivismo di marca riconosce e risponde alle aspettative di un ampio spettro di parti interessate, cercando di bilanciare e armonizzare diversi interessi e bisogni.

Le componenti chiave dei brand attivisti per l'inclusione includono:

- **autenticità**: impegno genuino verso le cause sociali, coerente con i valori del brand;
- **consistenza**: iniziative integrate e sostenute nel tempo, non limitate a campagne pubblicitarie episodiche;
- **trasparenza**: comunicazione aperta e onesta sulle azioni intraprese e i progressi realizzati;
- **rappresentazione**: garanzie che tutte le voci siano ascoltate, rappresentate e valorizzate nelle decisioni e nelle azioni del brand, sia a livello B2B che B2C.

Il mercato finale, in una situazione di forte incertezza, ha disperatamente bisogno di fiducia, tanto che si parla sempre più spesso di *extreme trust* (Peppers e Rogers, 2012). Consumatrici e consumatori detengono oggi una capacità senza precedenti di comprendere la trasparenza e la veridicità dei messaggi inviati da un brand. Per conquistare la loro fiducia non è più sufficiente un messaggio pubblicitario, una dichiarazione di intenti: servono azioni capaci di posizionare un brand come un vero e proprio cittadino (Moon, Crane, e Matten, 2005).

La crescente richiesta di trasparenza e

autenticità ha spinto i brand a integrare l'attivismo in maniera organica nelle strategie aziendali. L'attivismo di marca viene interpretato in misura crescente dalle aziende come un'opportunità (e non più come un rischio) per costruire un legame più profondo e significativo con consumatrici e consumatori, influenzando positivamente la percezione del brand e, di conseguenza, la performance di mercato. Le aziende di successo del XXI secolo sono quelle che riescono a sposare efficacemente obiettivi economici e sociali, creando valore per shareholder e società (Kotler e Keller, 2016). In un momento in cui la capacità di un brand di fare inclusione mette d'accordo etica e business, come dimostrato dal Diversity Brand Index 2024, per le marche è necessario avere una visione duale: una strategica per guardare lontano e una operativa per lavorare nel breve periodo e raggiungere la meta.

Il mercato chiede sempre di più alle marche di riferimento, dimostrandosi più incline a supportare brand che non solo offrono prodotti o servizi di alta qualità, ma che si impegnano attivamente nella soluzione di problemi sociali globali. I dati del Diversity Brand Index 2024 donano concretezza a questo trend, evidenziando come l'inclusione sia un percorso culturale che molto spesso parte dall'indifferenza per poi trasformarsi gradualmente in impegno sociale e attivismo. Il 73% della popolazione italiana (rientrante nei cluster Impegnatə, Coinvoltə, Consapevoli, Tribali e Inconsapevoli), infatti, preferisce o sceglie con convinzione brand inclusivi. La segmentazione della popolazione italiana dimostra come esistano solo due segmenti avversi o indifferenti alla diversità:

- **indifferenti** (12,8%, +0,7 punti percentuali sull'anno precedente): disinteressatə alle tematiche della diversità, poco vicinə ai temi della sostenibilità sia sociale sia ambientale. Persone estremamente individualiste che tuttavia presentano un elevato livello di contatto con la comunità LGBTQ+;
- **arrabbiatə 2.0** (13,9%, -4,8 punti percentuali sull'anno precedente): bassi livelli di coinvolgimento, contatto e familiarità con tutte le dimensioni della diversità, con un certo grado

di ostilità. Presentano una visione della diversità molto stereotipata.

Si evince quindi una sensibilità generalmente positiva nei confronti della diversità che, unita alla crescente capacità del mercato finale di analizzare, valutare e giudicare i brand in termini di inclusione, si concretizza nella notorietà *top-of-mind* (TOM) relativamente ai brand percepiti come davvero inclusivi. Sempre il Diversity Brand Index 2024 evidenzia come sia in calo il numero di marche che riescono a emergere su questi temi: il campione della survey ha infatti citato un numero di brand decisamente inferiore rispetto al 2023 (295 contro i 356 del 2023, -17%). Per essere *top-of-mind* e *love brand* sull'inclusione è quindi necessario fare la differenza nella vita delle persone, a livello quotidiano. Serve quindi capire, condividere e sprigionare la propria ragione d'essere, il proprio *purpose*, ovvero il nucleo essenziale dell'azienda, il motivo più profondo della sua esistenza, che troppo spesso non viene espresso in modo chiaro, né internamente né esternamente. Il *purpose* rappresenta una sorta di ponte che collega la forza della marca con le aspettative e i bisogni del mercato, andando oltre gli obiettivi di business e investendo sui valori.

Tuttavia, l'adozione di un attivismo di marca efficace e inclusivo richiede più di semplici dichiarazioni pubbliche o campagne di marketing temporanee. Serve un impegno autentico e continuativo, che si rifletta in ogni aspetto dell'operatività aziendale. Le marche "coraggiose", quelle che abbracciano pienamente il loro *purpose* e si impegnano a lungo termine, sono spesso quelle che riescono a fare la differenza, ottenendo non solo il sostegno del mercato finale, ma anche miglioramenti tangibili nelle comunità in cui operano.

L'attivismo di marca inclusivo, quindi, non è solamente una teoria, ma una pratica che molte aziende stanno adottando con risultati significativi. Le *best practice* internazionali sono sicuramente emblematiche nel tracciare la strada per nuovi pattern comportamentali per le marche a qualsiasi latitudine.

NIKE: "BELIEVE IN SOMETHING. EVEN IF IT MEANS SACRIFICING EVERYTHING"

È uno dei casi più noti di brand activism, con il coinvolgimento dell'ex quarterback della NFL Colin Kaepernick. La campagna è stata lanciata nel 2018 ed è diventata una delle più discusse e influenti iniziative pubblicitarie legate allo sport e alla giustizia sociale degli ultimi anni. Sviluppata per commemorare il trentesimo anniversario del famoso payoff di Nike "Just Do It", la campagna ha coinvolto lo sportivo noto per aver avviato il movimento di protesta durante l'inno nazionale per attirare l'attenzione

sull'ingiustizia razziale e la brutalità della polizia negli Stati Uniti. Lo slogan riflette il sacrificio personale di Kaepernick, che ha perso la sua carriera nella NFL a causa delle sue azioni di protesta. Il messaggio punta a ispirare gli individui a lottare per le loro convinzioni, anche a costo di grandi sacrifici personali. La scelta di Kaepernick come volto della campagna ha scatenato un vasto dibattito pubblico. Da un lato, è stata lodata come un audace sostegno ai diritti civili e un esempio di coraggio morale;

dall'altro, ha suscitato critiche e boicottaggi da parte di coloro che vedevano la sua protesta come inappropriata o irrispettosa. Nonostante la controversia, la campagna ha avuto un impatto positivo significativo sulle vendite di Nike, con un aumento sostanziale del valore delle azioni e delle vendite online poco dopo il lancio della pubblicità. Questo evidenzia come una campagna, anche se divisiva, possa rafforzare la fiducia del mercato finale nei confronti del brand.

PATAGONIA: SUPPORTO ALLE COMUNITÀ LOCALI

La marca è largamente riconosciuta per il suo impegno sulla sostenibilità ambientale e il suo attivismo. Ha preso posizioni audaci di customer advocacy, ad esempio con la campagna "Don't Buy This Jacket" incentrata sulla riduzione del consumo eccessivo durante il Black Friday. Allo stesso tempo Patagonia riconosce l'importanza di lavorare a stretto contatto con le comunità indigene e locali, soprattutto nelle aree dove l'azienda svolge attività e ha un impatto ambientale. Questa collaborazione è vitale per garantire che i progetti di conservazione e sostenibilità

siano reciprocamente proficui e culturalmente rispettosi. L'azienda partecipa a progetti che coinvolgono direttamente le comunità locali nell'implementazione di pratiche di sostenibilità ambientale. Ad esempio, ha collaborato con comunità indigene per proteggere ecosistemi vulnerabili e promuovere pratiche di agricoltura sostenibile che supportino sia l'ambiente sia le economie locali. La marca si impegna inoltre a preservare la cultura e le tradizioni delle comunità indigene, offrendo supporto nel tramandare il loro patrimonio culturale, che spesso include conoscenze

uniche sulla gestione sostenibile delle risorse naturali. In parallelo, si impegna nel sostegno delle comunità locali attraverso programmi educativi e di formazione che consentono di sviluppare nuove competenze, utili per migliorare la qualità di vita e gestire in modo più efficace le risorse. Questi programmi di formazione spaziano dalle pratiche agricole sostenibili alla gestione delle risorse naturali, passando per la dimensione commerciale, aiutando le comunità a commercializzare i loro prodotti in modo etico e sostenibile.

BEN & JERRY'S: IMPEGNO PER LA GIUSTIZIA SOCIALE

Ben & Jerry's è un esempio emblematico di come un'azienda possa integrare l'impegno per la giustizia sociale nella sua mission aziendale. Sin dalla sua nascita, Ben & Jerry's ha adottato un approccio proattivo verso diverse cause sociali, utilizzando il proprio business come piattaforma per il cambiamento. La marca ha preso posizioni forti contro il razzismo sistemico

e l'ingiustizia sociale, sostenendo attivamente il movimento Black Lives Matter. Ha lanciato gusti di gelato dedicati come "Justice ReMix'd" per sensibilizzare e raccogliere fondi destinati a organizzazioni che lavorano per la riforma della giustizia penale e contro la discriminazione razziale. Inoltre, ha pubblicato dichiarazioni e risorse educative per sensibilizzare consumatrici e consumatori sulla giustizia razziale. Ben & Jerry's lavora sull'inclusione

in una prospettiva olistica:

- è da tempo un fermo sostenitore dei diritti LGBTQ+, promuovendo l'uguaglianza matrimoniale e i diritti civili attraverso varie iniziative. Per esempio, ha rinominato il suo popolare gusto "Chubby Hubby" in "Hubby Hubby" per celebrare la legalizzazione del matrimonio tra persone dello stesso sesso nel Vermont;*
- ha lanciato campagne per promuovere il diritto al*

voto e per combattere le leggi che limitano l'accesso alle urne, collaborando con organizzazioni che lavorano per proteggere e espandere il diritto al voto, specialmente nelle comunità sottorappresentate;

- ha preso posizioni chiare a favore dei diritti delle persone immigrate e rifugiate lanciando gusti speciali come "Home Sweet Honeycomb" nel Regno Unito per sostenere l'integrazione e la loro inclusione nella società.*

Le aziende stanno realizzando esempi degni di nota anche a livello nazionale:

- IKEA Italia:** nel 2023, in occasione del World Refugee Day, IKEA Italia ha lanciato la campagna di comunicazione dal titolo "E tu cosa vedi?" sui suoi canali social e nei propri negozi, lavorando sulla forza delle parole, contrapponendo termini negativi spesso associati alle persone rifugiate con termini positivi, per offrire un nuovo punto di vista e stimolare la riflessione pubblica sul tema;
- TIM:** con "La parità non può aspettare" TIM si impegna ad accelerare il cambiamento sociale e creare un mondo più equo e sicuro per tutti. È per questo che i negozi di proprietà TIM nel 2023 sono diventati Punti viola in collaborazione con DonneXStrada. Negli store che espongono il "bollino viola", si può trovare personale sensibilizzato e formato contro la violenza e per la sicurezza in strada delle donne;
- Netflix:** a ottobre 2023 Netflix ha realizzato al Museo Maxxi di Roma una proiezione accessibile del primo episodio della miniserie "Tutta la

luce che non vediamo", fruibile da persone con disabilità sensoriali (cieche o sorde, ipovedenti o ipoudenti) grazie all'audiodescrizione e ai sottotitoli per persone sorde in italiano. Un evento accessibile a invitatə con disabilità, in tutte le sue fasi (invito, accoglienza, percorso, comunicazioni, sino al servizio di catering pensato per qualsiasi esigenza).

Queste esperienze palesano come autenticità e coerenza con i valori aziendali siano elementi cardine per rafforzare il legame con consumatrici e consumatori rendendo concreto il proprio purpose, che è certamente un driver di differenziazione. Sebbene il purpose non debba necessariamente avere una valenza sociale, quando assume tali connotazioni la relazione tra il brand e la clientela diventa profondamente valoriale. I brand con un forte purpose inclusivo generano un profondo legame emotivo, che a sua volta attiva un maggior numero di brand ambassador.

L'attivismo di marca inclusivo non è solo una dichiarazione di intenti, ma una strategia aziendale

con impatti concreti tanto sulle performance aziendali quanto sul tessuto sociale. Parlando di inclusive brand activism all'interno delle aziende profit è utile evidenziare l'impatto sul business. In coerenza rispetto alle tesi di Du, Bhattacharya, e Sen (2010), il Diversity Brand Index 2024 presenta dati chiari e puntuali sul tema. La comparazione tra due aziende ipotetiche, simili tra loro, una che investe sulla Diversity, Equity & Inclusion (DE&I) e una percepita invece come non inclusiva, evidenzia come il gap nella crescita dei ricavi delle due aziende può superare il 23,36% a favore dell'azienda inclusiva. Questo driver dei ricavi deriva da scelte nette sia in termini di acquisto sia di passaparola: 7 persone su 10 consigliano i brand inclusivi, 9 persone su 10 parlano male dei brand non inclusivi e 6 persone su 10 parlano male delle marche considerate "neutrali". Il Net Promoter Score per i primi raggiunge il +73,6% (in aumento rispetto al Diversity Brand Index 2023), mentre quello per i secondi si attesta al -87,5% (in ulteriore diminuzione rispetto al passato). Si rafforza quindi l'atteggiamento critico nei confronti dei brand considerati non inclusivi, mentre le marche inclusive continuano a capitalizzare il consenso con un NPS estremamente elevato che guida anche la crescita dei ricavi. Oltre ai benefici economici, l'attivismo della marca sull'inclusione, quando reale e concreto, porta a cambiamenti sociali significativi. L'impatto sociale del *brand activism* può essere vasto e trasformativo, influenzando diversi aspetti della società. Gli impatti sociali più significativi dell'inclusive brand activism possono essere così categorizzati:

- **sensibilizzazione ed educazione:** le marche hanno una piattaforma potente per sensibilizzare su questioni sociali. Utilizzando la loro visibilità, possono informare e educare il pubblico su questioni come la giustizia razziale, l'uguaglianza di genere, i diritti LGBTQ+. Campagne ben progettate possono spingere il pubblico a riflettere, discutere e agire su queste questioni;
- **promozione del cambiamento legislativo e politico:** brand rilevanti da un punto di vista di immaginario collettivo possono pressare per attivare cambiamenti legislativi e politici

attraverso il sostegno a campagne specifiche, contribuendo così ad accelerare l'adozione di politiche che altrimenti potrebbero richiedere più tempo per essere attuate;

- **supporto diretto a comunità vulnerabili:** molti brand attivisti lavorano direttamente con comunità vulnerabili, sostenendo programmi o iniziative che migliorano la qualità della vita delle persone. Questo supporto può assumere molte forme, come donazioni a organizzazioni che lavorano direttamente sul campo, sviluppo di infrastrutture o programmi di formazione e sviluppo;
- **miglioramento dell'accesso e dell'equità:** un brand socialmente responsabile può aiutare a migliorare l'accesso e l'equità in vari settori, come l'istruzione, la sanità e l'occupazione. Le aziende possono utilizzare le loro risorse per eliminare le barriere all'accesso e promuovere l'inclusione, garantendo che più persone, indipendentemente dal background, possano beneficiare di opportunità e servizi;
- **rafforzamento del capitale sociale:** l'attivismo di una marca può rafforzarne il capitale sociale, cioè le reti di relazioni tra persone, fondamentale per una società equa e inclusiva. Aziende che promuovono iniziative inclusive e sostengono la diversità possono aiutare a costruire fiducia e solidarietà tra gruppi diversi, promuovendo la comprensione e la cooperazione;
- **creazione di un role model basato sulla responsabilità sociale:** infine, quando le aziende si impegnano attivamente in questioni sociali, possono servire da benchmark per altre marche, stimolando un circolo virtuoso di responsabilità sociale a livello B2C. Il coraggio genera coraggio. Questo può portare a una più ampia adozione di pratiche etiche e responsabili, creando un impatto più ampio sulla società.

Nonostante i potenziali benefici, l'attivismo inclusivo di una marca non è esente da sfide. La principale è il rischio di washing (Lyon, e Maxwell, 2011), ovvero l'uso dell'attivismo sociale come strumento di marketing senza un impegno sostanziale alle cause

promosse. Nello specifico si parla di *woke washing* quando ci si riferisce a un brand che si impegna in pratiche di marketing che cercano di apparire consapevoli (*woke*, termine gergale che deriva dalla comunità afroamericana e indica una consapevolezza delle questioni sociali e razziali), progressiste o in linea con certe cause sociali, ma senza un reale impegno o azioni sostanziali a sostegno di quelle cause (Ahmad, Guzman, e Al-Emran, 2023). Si tratta quindi di una forma di opportunismo che sfrutta l'attivismo per fini commerciali, sollevando critiche e spesso generando reazioni negative tra consumer e stakeholder, interni ed esterni. Questa pratica può danneggiare gravemente la reputazione di una marca se i consumatori percepiscono un divario tra i messaggi e le azioni reali. L'autenticità è quindi cruciale: i brand devono assicurarsi che le loro iniziative siano sincere e ben integrate nelle operazioni generali per evitare contraccolpi pubblici (Seele, e Gatti, 2017). Il *woke washing* tradizionalmente si sostanzia in incoerenza tra messaggio e azione (come spesso accade, ad esempio, con le campagne pubblicitarie di grandi marchi durante il Pride Month che sostengono la comunità LGBTQ+ solo superficialmente, senza un impegno interno e/o sostanziale all'inclusione) e manipolazione delle emozioni.



CONCLUSIONE

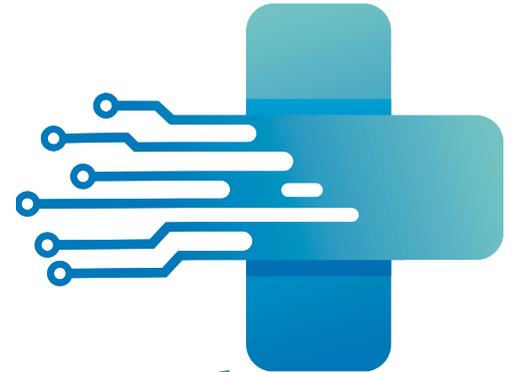
La diversità è un concetto ampio e si riferisce “all’impegno a riconoscere e apprezzare la varietà di caratteristiche che rendono le persone uniche in un’atmosfera che abbraccia e celebra la realizzazione individuale e collettiva. Questo termine, infatti, descrive le differenze individuali e di gruppo, che includono ma non si limitano a età, nazionalità, etnia, genere, orientamento sessuale, identità e espressione di genere, abilità fisiche, status socioeconomico, affiliazioni culturali, politiche, religiose e di altro tipo, istruzione, esperienze professionali, stili di vita, aspetto fisico” (Diversity Brand Index, 2018). L’ampiezza di questo concetto si manifesta attraverso le otto forme di diversità riconosciute in letteratura (genere, età e generazioni, disabilità, LGBTQ+, etnia, religione, status socioeconomico e aspetto fisico), portando con sé numeri che rilevanti che nessun marketer può ignorare. Ogni forma di diversità in contesti e momenti variabili della nostra società risulta sottorappresentata. Il marketing management e il brand management possono fare in modo che tutto si sentano rappresentate, adottando un approccio di *brand activism* che trovi manifestazione in diverse forme. Per questo percorso servono competenze specialistiche. La natura pervasiva del management determina l’esigenza di lavorare sul tema sia internamente alle aziende sia esternamente, rivolgendosi al mercato finale di consumatrici e consumatori. Affinché un brand sia davvero “attivista”, dovrebbe sostenere l’abbattimento dei bias a tutti i livelli (interno, B2B, ed esterno, B2C), attraverso Marketing & Communication, Local Engagement, Education B2C, User Experience e Supplier Diversity, quest’ultimo ancora sottoutilizzato a causa di una limitata *awareness*. Senza iniziative progettate *ad hoc* per il mercato finale, si corre il rischio che le percezioni di consumatrici e consumatori non vengano impattate. Trasparenza, autenticità, coinvolgimento delle comunità, rendicontazione e *accountability* sono asset determinanti per evitare la trappola del *woke washing*.


MANAGERIAL IMPACT FACTOR

- si afferma un nuovo paradigma operativo per le marche:** esaminando il panorama dell'attivismo di marca oggi, è evidente che siamo di fronte a un movimento crescente che sta ridefinendo le aspettative nei confronti delle marche a livello globale e che si basa sulle 4C dell'inclusive brand activism (coerenza, consistenza, concretezza e continuità);
- garantire la sostenibilità del brand activism:** le aziende dovranno continuare a integrare autenticamente i valori sociali nella loro visione e nelle loro operazioni. Questo significa non solo rispondere alle pressioni del momento, ma anticipare le esigenze future delle comunità e della società, mantenendo un impegno costante e visibile. La sostenibilità dell'attivismo richiederà una valutazione continua e un adattamento delle strategie per rimanere rilevanti ed efficaci;
- il ruolo della tecnologia e l'evoluzione delle preferenze di consumatrici e consumatori:** con l'aumento dell'uso di piattaforme digitali e social media, le aziende hanno l'opportunità di raggiungere e coinvolgere il mercato finale in modi sempre più diretti e personalizzati. Tuttavia, questo richiede anche una maggiore trasparenza e responsabilità, poiché oggi più che mai le azioni delle aziende si trovano sotto la lente di ingrandimento pubblica;
- aumento delle collaborazioni tra aziende, associazioni/ organizzazioni non profit e governi per affrontare questioni sociali complesse:** questi partenariati possono amplificare gli sforzi di attivismo e portare a soluzioni più innovative e scalabili. Le aziende che cercheranno di massimizzare il loro impatto beneficeranno dalla condivisione di risorse, conoscenze e reti;
- necessità di una riflessione etica e culturale sui percorsi di attivismo:** questo include il rispetto della diversità culturale e la sensibilità verso le norme locali, evitando l'imposizione di valori che potrebbero non essere universali, privilegiando un approccio glocal. La comprensione e il rispetto delle differenze culturali saranno cruciali per il successo globale di una marca attivista.


RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press.
- Ahmad, F., Guzman, F., Al-Emran, M. (2023). "Brand activism and the consequence of woke washing". *Journal of Business Research*, 170.
- Diversity Brand Index (2024, 2023, 2022, 2021, 2020, 2019, 2018).
- Du, S., Bhattacharya, C. B., Sen, S. (2010). "Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication." *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8-19.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Hoeffler, S., Keller, K. L. (2002). "Building Brand Equity Through Corporate Societal Marketing." *Journal of Public Policy & Marketing*, 21(1), 78-89.
- Kotler, P., Keller, K.L. (2016). *Marketing Management*. 15th Edition, Pearson.
- Kotler, P., Sarkar, C. (2021). *Brand Activism: From Purpose to Action*. Idea Bite Press, 2nd edition.
- Lyon, T. P., Maxwell, J. W. (2011). "Greenwash: Corporate Environmental Disclosure under Threat of Audit." *Journal of Economics & Management Strategy*, 20(1), 3-41.
- Moon, J., Crane, A., Matten, D. (2005). "Can corporations be citizens? Corporate citizenship as a metaphor for business participation in society". *Business Ethics Quarterly*, 15(3)
- Peppers, D., Rogers, M. (2012). *Extreme Trust: Turning Proactive Honesty and Flawless Execution into Long-Term Profits*. New York: Portfolio/Penguin.
- Porter, M. E., Kramer, M. R. (2006). "Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility." *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Seele, P., Gatti, L. (2017). "Greenwashing Revisited: In Search of a Typology and Accusation-Based Definition Incorporating Legitimacy Strategies." *Business Strategy and the Environment*, 26(2), 239-252.



Internet of Beings o della rivoluzione in sanità con IA e hyper data

Questo articolo propone una riflessione su quella che potrebbe essere la prossima grande rivoluzione nella storia di Internet: l'interconnessione di corpi viventi tramite sensori sempre più potenti e miniaturizzati, per formare un sistema informativo senza soluzione di continuità. La convergenza tra big data, intelligenza artificiale, salute e scienze della vita presenta non solo enormi opportunità ma anche rischi, che i manager dei sistemi sanitari e farmaceutici dovranno saper gestire, guidando una trasformazione che cambierà radicalmente la natura dei loro settori e delle loro industrie.

SANITÀ//BIG DATA//INTELLIGENZA ARTIFICIALE/INTERNET OF BEINGS//MEDICINA PERSONALIZZATA



FRANCESCO GRILLO

è Professore all'Università Bocconi, dove insegna nel programma del Master of Transformative Sustainability (tenuto insieme al Politecnico di Milano) ed è Visiting Fellow presso lo European University Institute. Questo articolo è un'anteprima del suo prossimo libro "Internet of Beings: The Dreams and Nightmares of Digitizing Human Bodies", che uscirà nel 2025 per Oxford University Press.

Le applicazioni della telemedicina risalgono agli albori della rete (Hjelm, 2017). Nelle stesse settimane in cui Vincent Cerf e Robert Kahn proponevano al Pentagono l'utilizzo di un nuovo protocollo per le comunicazioni interne chiamato "Internet", gli astronauti trasmettevano in diretta streaming i loro segnali vitali dal suolo lunare a un pubblico globale, grazie a tute spaziali dotate di un sistema di monitoraggio continuo in grado di inviare dati a Houston in tempo reale. Eppure, nonostante decenni di previsioni ottimistiche su come gli strumenti digitali avrebbero trasformato la sanità e la prevenzione delle malattie, molte di queste aspettative rimangono ancora insoddisfatte.

Sebbene il settore sanitario e della ricerca farmaceutica sia ampiamente tecnologico, spesso manca un'integrazione efficace delle tecnologie

dell'informazione e della comunicazione (TIC). In altre parole, pur impiegando macchinari all'avanguardia e molto costosi, ospedali e laboratori farmaceutici faticano a farli comunicare tra di loro in maniera efficace (Carinci et al., 2015). Ad esempio, è sorprendente che, dopo aver tanto parlato di “cartelle cliniche elettroniche”, la maggior parte dei pazienti debba ancora portare con sé copia dei propri esami da uno specialista all'altro (Mitchell & Kan, 2019). Questo riduce significativamente l'efficienza¹ dei sistemi sanitari (Baumol, 2012), rendendoli in ultima analisi non solo sempre più costosi, ma anche meno capaci di raggiungere i pazienti, andando contro i principi della “copertura sanitaria universale”. Tre importanti sviluppi, però, potrebbero cambiare lo stato dell'arte.

Il primo riguarda l'esperimento sociale innescato dalla pandemia da Covid-19, che ha portato a un'integrazione senza precedenti delle tecnologie digitali nella vita quotidiana (Abi Younes et al., 2020; Patel et al., 2021). È vero che le aspettative di chi prevedeva una svolta radicale dei servizi pubblici in prima linea nell'emergenza, come ospedali e scuole, sono rimaste finora deluse. Tuttavia, l'esperimento è riuscito ad abbattere numerosi pregiudizi cognitivi che avrebbero potuto altrimenti ostacolare il progresso tecnologico.

Il secondo sviluppo è legato agli ingenti investimenti che le piattaforme digitali globali stanno riversando sulla sanità: una scelta strategica che intende rispondere all'obsolescenza

di un modello in cui Internet è soprattutto social network e intrattenimento (Vision & Value, 2022; Matwyshyn, 2019), con un impatto sulla produttività significativamente inferiore rispetto alle precedenti rivoluzioni industriali (Solow, 1987). Alcuni sostengono che questa tendenza sia in linea con lo sviluppo di una nuova infrastruttura digitale nota come “metaverso” (Clegg, 2022). In un certo senso, però, replicare la vita umana in un ambiente virtuale contraddice la nozione secondo cui Internet possa “entrare” nei corpi umani², un approccio con un potenziale di guadagno molto più elevato di quello previsto da aziende come Meta, ma con rischi più radicali.

Il terzo e più importante sviluppo riguarda l'ascesa di quella che molti chiamano (con qualche imprecisione) “intelligenza artificiale”³. In effetti, il rapido progresso di software in grado di imitare i processi cognitivi e i linguaggi umani, elaborando al contempo enormi quantità di informazioni in tempo reale, è destinato a colmare un vuoto importante (Kumar et al., 2021). Per decenni, la crescita inarrestabile del volume di dati immagazzinati nei nostri sistemi informatici è stata limitata dalla capacità del sistema di elaborare tali informazioni. Ora, i “modelli linguistici di grandi dimensioni” possono eliminare questo vincolo e i computer quantistici (DiVincenzo, 2000)⁴ renderanno esponenziale la potenza di elaborazione.

L'effetto combinato di questi tre sviluppi produrrà una convergenza tra biologia e informatica

¹ L'economista statunitense William Baumol studiò due settori con un livello di produttività particolarmente basso: istruzione e sanità. Baumol scoprì che questi due servizi pubblici avevano delle caratteristiche in comune con i concerti di musica classica: un robot, infatti, non può sostituire un violinista. La padronanza dello strumento richiede ciò che definiamo “talento”, che va oltre la semplice “competenza” e che di conseguenza non è facilmente replicabile, nemmeno dall'intelligenza artificiale. La difficoltà intrinseca di automatizzare un concerto di violini rende gradualmente tali concerti più costosi nel tempo rispetto, ad esempio, all'automazione di un sistema contabile. Baumol estese questo concetto a medici e insegnanti, nonché alla percentuale del PIL destinata dalle società avanzate all'istruzione e alla sanità, un importo che ha visto un costante aumento negli anni. Questi due settori sono abbastanza significativi da spiegare la lenta crescita della produttività osservabile in intere economie.

² Ciò implica due percorsi totalmente diversi verso l'intelligenza artificiale: da un lato l'idea di robot che diventano umani (come in *Blade Runner*), dall'altro quella di umani potenziati da dispositivi digitali (come in *Iron Man*).

³ Per intelligenza artificiale si intende in realtà un'evoluzione tecnologica molto più ampia dei chatbot che si sono diffusi a partire dal novembre 2022. Se siamo d'accordo con la definizione fornita dall'OCSE e dall'UE, si tratta di “un sistema basato su una macchina che, per obiettivi espliciti o impliciti, deduce dagli input ricevuti come generare output come previsioni, contenuti, raccomandazioni o decisioni che possono influenzare ambienti fisici o virtuali”. In quanto tale, l'IA opera da decenni nei motori di ricerca, nelle classifiche dei prodotti sulle piattaforme di e-commerce e persino nei suggerimenti degli amici sui social media.

⁴ I computer quantistici saranno probabilmente il complemento tecnico dell'immensa potenza di calcolo che i “modelli linguistici di grandi dimensioni” richiederanno. Tuttavia, devono ancora superare una serie di sfide prima di poter essere utilizzati per scopi pratici e su larga scala.

(Economist, 2020) e tra assistenza sanitaria e robot “intelligenti”, offrendo possibilità senza precedenti ma anche rischi di gran lunga superiori alle attuali preoccupazioni riguardo alla sicurezza informatica e alla privacy (Altynpara, 2022).

Questa triplice evoluzione coincide con un problema politico e sociale che non riesce ancora a conquistare le prime pagine dei giornali: i sistemi sanitari, considerati pilastri dello stato sociale in Europa e potenti forze di coesione sociale ovunque nel mondo, si stanno sgretolando. Per decenni il miglior indicatore del progresso sociale è stato l'aumento dell'aspettativa di vita a livello mondiale. Eppure, nel 2023 questo parametro è stato il più basso dall'inizio del secolo negli Stati Uniti⁶ e non ha ancora recuperato i livelli pre-pandemia nella maggior parte dei paesi europei. Anche nei paesi in via di sviluppo, sebbene non si sia riscontrato un calo dell'aspettativa di vita, i livelli non stanno aumentando allo stesso ritmo del XX secolo.

Si tratta quindi di una situazione economicamente e politicamente insostenibile, che crea tuttavia spazio per un gigantesco salto verso la digitalizzazione.

IL PARADIGMA DI “INTERNET OF BEINGS”

Un modo per comprendere l'evoluzione tecnologica in atto è quello di vederla attraverso la progressiva sofisticazione dei cosiddetti “sensori”, che stanno diventando molto più di semplici oggetti digitali in grado di “percepire” il corpo umano.

Inizialmente integrati principalmente in apparecchiature ospedaliere come le macchine

per l'ECG, i sensori sono entrati a far parte dell'elettronica commerciale con i *wearable* per gli atleti. Attualmente i leader del mercato dei dispositivi *wearable* sono i colossi di Internet: Apple con il suo Smartwatch (che include funzioni di tracciamento, oltre a e-mail, chiamate e messaggistica); Samsung con il suo orologio Galaxy; e Google con il suo Fitbit, acquisito nel 2019 (Baumol, 2012). Eppure, gli indossabili non sono che una mera anticipazione di ciò che i sensori possono fare (Economist, 2022).

Le prossime tre ondate di innovazione riguarderanno sensori che diventeranno prima impiantabili⁷ per contribuire ad alleviare le sofferenze causate da malattie croniche (come già avviene con il pacemaker, che controlla e gestisce le pulsazioni del cuore), poi ingeribili⁸ (De la Paz et al., 2022) con l'aiuto di sola acqua⁹, e infine in grado di raggiungere autonomamente i punti del corpo che necessitano di sorveglianza, o “pattugliare” – come micro guardiani digitali – interi tratti del nostro organismo.

La svolta potrebbe però arrivare da un'evoluzione nella natura degli oggetti che entrano nei corpi: infatti, anziché essere necessariamente fatti di silicio, potrebbero essere realizzati in materiale organico, come biopolimeri e proteine (Wang et al., 2013). È quello che un intero settore della scienza dei materiali studia da un secolo e mezzo, un'area di ricerca che nel 2000 è valsa il Premio Nobel per la Chimica ad Alan Heeger, Alan MacDiarmid e Hideki Shirakawa, e il cui punto di partenza sono le proprietà conduttive dei polimeri. Le celle solari organiche sono già utilizzate come pannelli solari di seconda generazione (per

5 Ci riferiamo, ad esempio, alla possibilità che i “chip nei corpi” possano correggere direttamente i segnali che i neuroni inviano al resto dell'organismo quando si verificano malfunzionamenti all'interno del nostro straordinario sistema informativo interno che collega tutti i nostri organi.

6 Questo risultato potrebbe essere anche attribuito all'aumento dei decessi per overdose, passati da circa 20.000 nel 2000 a oltre 100.000 nel 2023. Si tratta probabilmente di una delle maggiori cause di morte per le persone di età compresa tra i 19 e i 40 anni e comunque per una piccola frazione dei quasi 3,5 milioni di decessi annui negli Stati Uniti.

7 Le aziende US Medtronic e China Medical Technologies forniranno casi interessanti.

8 Questi saranno per lo più confinati al tratto gastrointestinale. Tuttavia, è teoricamente possibile che chip ancora più microscopici possano viaggiare nei vasi sanguigni più grandi o addirittura essere inalati nelle vie aeree del sistema respiratorio.

9 Come si evince dalla visione di Rani Therapeutic, azienda con sede a San Jose: l'azienda sta rivoluzionando la somministrazione di trattamenti biologici che in precedenza richiedevano dolorose iniezioni, incapsulandoli in pillole deglutibili.

ricaricare gli smartphone e persino gli zaini dei soldati) e i polimeri possono riprodurre le funzioni della pelle, del naso e persino degli occhi (Lu et al., 2023). I sensori organici, o molto probabilmente ibridi, potranno essere ospitati più facilmente dagli esseri viventi e addirittura “spostarsi” nei tratti del nostro corpo (o, più precisamente, venire attratti dagli organi da monitorare) posizionandosi dove necessario.

Parallelamente all'evoluzione dei percorsi tramite cui i sensori entreranno nel corpo umano, stiamo per assistere a un'evoluzione altrettanto straordinaria delle loro funzioni. Oggi i dispositivi *wearable* servono soprattutto a monitorare i parametri di salute o le prestazioni sportive e a informare chi condivide i propri dati. Alcuni di questi *wearable* sono già collegati in tempo reale ai sistemi utilizzati da ospedali e medici, consentendo loro di effettuare chiamate di emergenza e potenzialmente salvare milioni di persone da morti evitabili, ad esempio per infarto. In futuro i *wearable* avranno la capacità autonoma di intervenire nelle emergenze mediche, ad esempio iniettando nel corpo dell'aspirina cardiaca salvavita quando necessario¹⁰.

I sensori inizialmente progettati per il tempo libero si evolveranno in dispositivi medici – come ha già iniziato a fare Apple con il suo orologio –, tuttavia l'evoluzione potrebbe essere inversa: un dispositivo digitale destinato a risolvere un problema di salute potrebbe diventare un prodotto di consumo. È quanto sta accadendo agli apparecchi acustici, che si stanno trasformando in strumenti più versatili in grado di filtrare ciò che è suono da ciò che è rumore, trasmettere podcast e tradurre lingue straniere. Per aziende come SONOVA, leader nel mercato degli apparecchi acustici, questa evoluzione presenta nuove sfide e opportunità¹¹.

Anche trattamenti dolorosi e potenzialmente letali come la chemioterapia subiranno profondi cambiamenti. In futuro, le sostanze antitumorali

verranno rilasciate gradualmente – solo nella quantità necessaria e quando non c'è pericolo per la vita del paziente – attraverso dispositivi dotati di capacità di monitoraggio di base, eliminando così la necessità di visite ospedaliere. Questo sistema aiuterà anche le persone con allergie specifiche, permettendo una somministrazione precisa e tempestiva di antistaminici, corticosteroidi o, nei casi più gravi, di epinefrina salvavita. Sensori simili avranno un impatto significativo anche nel garantire che le routine dei protocolli di cura siano seguite dagli anziani o dagli infermi, come avviene attualmente con i microinfusori di insulina.

Uno dei sacri Graal del futuro è la bioingegneria, ovvero la possibilità di curare direttamente le cellule responsabili dei processi che possono minacciare la nostra vita o migliorarla (Hayflick, 1965). Nel mondo dell'*Internet of Beings* la biologia assomiglierà sempre più alla fisica, con sistemi nervosi potenzialmente in grado di innescare le reazioni chimiche che stimolano la crescita di nuove cellule.

I progressi effettivi negli ospedali potrebbero essere più lenti di quanto le tecnologie suggeriscano, per tre principali motivi. In primo luogo, c'è il problema della resistenza dello *status quo*. È difficile che i sistemi sanitari finanziati dallo Stato e fortemente sindacalizzati abbraccino un'innovazione che potrebbe mettere a rischio i posti di lavoro. Gli scioperi che stanno mettendo a soqquadro il servizio sanitario nazionale britannico ne sono un forte promemoria. Tuttavia,

Nel mondo dell'*Internet of Beings*
la biologia assomiglierà sempre
di più alla fisica.

¹⁰ Questo sembra essere il prossimo sviluppo per AliveCor, i cui dispositivi sono tecnicamente in grado di rilevare ritmi cardiaci anomali ed erogare uno shock elettrico per ripristinare il ritmo normale in caso di arresto cardiaco.

¹¹ Anche in questo caso potrebbero trovarsi di fronte un concorrente dalle tasche molto profonde e un enorme vantaggio in termini di dati: Apple con i suoi AirPods in rapida evoluzione.

la concorrenza di paesi che devono soddisfare esigenze sempre maggiori e mutevoli con risorse sempre più limitate potrebbe spingere anche i sistemi più consolidati ad accettare il cambiamento. In secondo luogo, sono necessari ulteriori sviluppi tecnologici prima di poter realizzare le visioni più ambiziose della bioingegneria. I chip più evoluti devono ancora essere perfezionati per garantire che la comunicazione non comporti rischi per l'organismo e prima di poter essere approvati da enti regolatori come la FDA. Inoltre, attualmente non possono ancora essere caricati a distanza¹² o funzionare senza batterie¹³.

Infine, il cosiddetto *digital divide* impedisce a vasti segmenti della popolazione di accedere alle tecnologie. Ciò è particolarmente vero per gli anziani¹⁴, che trarrebbero i maggiori benefici dall'accesso digitale ai servizi sanitari senza la necessità di doversi recare fisicamente in ospedale. Tuttavia, i dati mostrano che l'età è di gran lunga il fattore che limita la capacità delle persone di accedere alle tecnologie (Vision & Value, 2021). Gli anziani rappresentano un'opportunità per le startup¹⁵ e per interi paesi intenzionati a portare avanti una transizione digitale che non lasci indietro nessuno, come nelle parole di Ursula Von Der Leyen, Presidente della Commissione UE.

IL SETTORE FARMACEUTICO A UN BIVIO STRATEGICO

A cambiare radicalmente non sarà solo il modo in cui monitoreremo e gestiremo la nostra salute, ma anche le modalità di ricerca e sviluppo dei farmaci. Grazie ai sistemi di intelligenza artificiale una vasta

quantità di dati verrà analizzata per individuare i modelli su cui programmare i trattamenti a base di RNA e DNA. Le infinite combinazioni di input e risultati permetteranno di capire come gli organismi con specifici codici genetici, storie di salute e caratteristiche reagiscono ai microcambiamenti quotidiani (di temperatura, dieta, farmaci) con una granularità senza precedenti. Questo genererà un gran numero di "inferenze statisticamente significative", come i matematici chiamano gli eventi che probabilmente si ripeteranno, che informeranno le ipotesi verificate dai dati. Tutto ciò ridurrà notevolmente i tempi e i costi associati alle tradizionali sperimentazioni farmacologiche che richiedono esperimenti *ad hoc* (*trials*) su volontari, con nuovi trattamenti talvolta applicati a pazienti terminali, rischiando di sconvolgere la loro vita quotidiana.

Tuttavia, se un numero sufficiente di persone accetta di essere monitorato per lunghi periodi di tempo, la ricerca potrebbe non richiedere alcuna alterazione della vita quotidiana. I dati raccolti giorno per giorno da centinaia di milioni di persone possono rendere la ricerca medica più economica, più veloce e più sicura, trasformandone radicalmente la natura. Ci stiamo avvicinando a un'era in cui potrebbero esistere tanti farmaci quanti sono gli individui, con trattamenti costantemente adattati alle condizioni individuali (tenendo conto, ad esempio, di fattori come l'età e i cambiamenti stagionali) e dosaggi adattati quotidianamente in base alle necessità. Invece di laboratori multimiliardari, trasformeremo miliardi di corpi in laboratori in cui la ricerca potrà progredire mentre gli individui continuano la loro vita normale.

¹² Qualcomm sta facendo rapidamente progressi su entrambi i fronti.

¹³ Come dimostra la ricerca dell'UCSD Center of Wearable Sensors.

¹⁴ È interessante il caso di Proteus Digital Health che sembra aver scommesso su una rapida adozione da parte degli anziani, che non si è concretizzata.

¹⁵ A volte, tuttavia, l'innovazione proviene dagli operatori storici alla ricerca di nuovi vantaggi competitivi. Possiamo fare riferimento al caso della Bank of Baroda, che nel 2022 ha lanciato Bob World Gold, una piattaforma di mobile banking dedicata agli anziani. Le banche possono ottenere un vantaggio significativo servendo gli anziani a distanza, in quanto sono tra gli ultimi segmenti che ancora effettuano le loro operazioni bancarie principalmente presso le costose filiali.

Questo cambiamento di paradigma ha già spinto le più grandi aziende farmaceutiche – tra cui Pfizer, Sanofi, Roche – a collaborare con startup dedicate¹⁶ o con grandi aziende tecnologiche. Ad esempio, Novartis sta collaborando con Alphabet per sviluppare lenti a contatto intelligenti che monitorano i livelli di zucchero nel sangue, con l'obiettivo di migliorare la longevità dei pazienti. Questa tendenza alle partnership rappresenta però una minaccia esistenziale per una delle industrie più stabili e redditizie del capitalismo moderno (Miller et al., 2022)¹⁷.

Un intero modello di business costruito sui brevetti¹⁸ sarà radicalmente messo in discussione da tre fattori convergenti. In primo luogo, se la ricerca medica dovesse essere condotta utilizzando un'enorme quantità di dati unici di milioni di individui, quindi legalmente appartenenti a ciascuna persona (come previsto dalla normativa dell'UE, che sta diventando la norma globale), diventerà sempre più difficile considerare il risultato di tale ricerca come una proprietà intellettuale (IP) brevettabile (Andanda, 2019).

Il secondo riguarderà l'intelligenza artificiale, che può individuare nuovi prodotti o miglioramenti incrementali di quelli esistenti attraverso prove ed errori virtuali, con una tecnica simile a quella utilizzata dai modelli linguistici di grandi dimensioni. Un robot potrebbe essere riconosciuto come inventore? La ricompensa per tale innovazione dovrebbe andare al programmatore del software o al proprietario dei dati (Bonadio et al., 2021)?

In terzo luogo, la personalizzazione renderà

obsoleta l'idea di generare enormi ricavi vendendo – in grandi quantità e per molti anni – prodotti non riproducibili. Man mano che la personalizzazione diventa sempre più granulare, probabilmente ci saranno meno “blockbuster”, rendendo le aziende farmaceutiche più simili a fornitori di servizi con frequenti aggiornamenti delle loro soluzioni. I vaccini genetici (basati sul DNA o sull'RNA) forniscono già una piattaforma che può essere riprogrammata per nuove varianti o per individui specifici (Holman, 2015).

La ricerca medica del futuro potrebbe persino assomigliare all'*open source* – una versione molto più sofisticata di Wikipedia – dove la conoscenza progredisce in modo significativo grazie al contributo volontario e gratuito di molti. In un mondo in cui le informazioni provengono e vengono elaborate nel nostro corpo, diventerà giuridicamente difficile mantenere la proprietà di questi dati¹⁹.

Sarà una competizione tra “pharma e tech”, ma anche tra *open source* (come nel caso di Android) e *walled garden* (come nel caso di Apple). Una battaglia

Nuovi approcci più efficienti, capaci di costruire vantaggio competitivo dai dati, potrebbero sostituire le grandi aziende farmaceutiche.

16 K Health ne è un esempio: la startup è specializzata nello sviluppo di strumenti di intelligenza artificiale per analizzare enormi quantità di dati. Inizialmente focalizzata sull'offerta di trattamenti personalizzati, si sta ora orientando verso la ricerca.

17 Nel 2019 le dieci maggiori aziende farmaceutiche hanno generato un fatturato di 431 miliardi di dollari e un utile netto di 98 miliardi. Ciò ha comportato un ritorno sulle vendite piuttosto straordinario pari al 23%, un risultato superiore a quello delle dieci maggiori piattaforme digitali globali (nel 2018 il loro ROS è stato del 18,8% e nel 2020 è salito al 19,8%).

18 In effetti i brevetti non sono una caratteristica esclusiva dell'industria farmaceutica. Secondo l'IFI Claims Patent Services, Johnson & Johnson è stata l'azienda farmaceutica che si è posizionata più in alto (al 56° posto) in una classifica di detentori di brevetti dominata da aziende asiatiche (nove delle prime dieci) con Samsung al primo posto. Tuttavia, i brevetti svolgono un ruolo piuttosto unico nell'industria farmaceutica, in quanto sono associati a interi prodotti tecnicamente più irriproducibili. In altri settori, come l'hardware e il software, i brevetti proteggono caratteristiche specifiche e possono essere aggirati più facilmente (e, anzi, diventano più spesso materia di contenzioso).

19 Un elemento qualificante è la creatività dei giuristi della proprietà intellettuale: non possiamo escludere che le strutture esistenti per la tutela dei brevetti si evolvano con le tecnologie.

che cambierà profondamente la cultura aziendale e la natura di diversi settori industriali oltre a quello farmaceutico e della biotecnologia. Sebbene gli anni della pandemia siano stati da record per le vendite e per il ritorno sulle vendite di alcune *big pharma*²⁰, questi potrebbero anche essere stati il canto del cigno di un intero settore. Nuovi approcci più efficienti, capaci di costruire vantaggio competitivo dai dati, potrebbero sostituire le grandi aziende farmaceutiche, fornendo prodotti di gran lunga superiori a miliardi di potenziali pazienti.

CONCLUSIONI

L'*Internet of beings* potrebbe diventare il prossimo grande passo nella storia di Internet, o addirittura la terza grande fase della sua evoluzione. La prima, nota come "Internet dei computer", ha collegato tutti i dispositivi digitali in un sistema informativo globale senza soluzione di continuità chiamato World Wide Web, che a sua volta è in fase di ulteriore trasformazione.

La seconda fase, cosiddetta "Internet delle cose", sta integrando gli oggetti fisici – dal motore di una Tesla alle lampadine delle case controllate a distanza – in questa rete. La terza fase è quella in cui cervelli e macchine, corpi viventi (non solo umani, ma anche di altre specie) e computer saranno connessi attraverso sensori sempre più invasivi, intelligenti e capaci di svolgere funzioni sempre più sofisticate (Economist, 2022).

Questo articolo esplora alcune delle implicazioni del nuovo paradigma, compresi i rischi e le opportunità, nonché le ragioni per cui la trasformazione potrebbe essere ritardata dalla resistenza di coloro che difendendo lo *status quo*. Per gli ospedali e le aziende, la sfida sarà quella di trovare un equilibrio, senza muoversi troppo velocemente, rischiando così di cannibalizzare le attività esistenti, né troppo lentamente, correndo il rischio di diventare obsoleti.

Manager pubblici e privati dovranno sviluppare capacità quasi del tutto nuove per gestire quella che assomiglia più a una mutazione biologica che a una rivoluzione industriale.

MANAGERIAL IMPACT FACTOR

- **trasformazione digitale:** gli ospedali dovranno evolversi, adottando tecnologie digitali per diventare entità più specializzate in un mondo in cui i pazienti accedono sempre più frequentemente ai servizi da remoto;
- **medicina personalizzata:** l'industria farmaceutica assisterà a una significativa riduzione dei costi di somministrazione dei farmaci grazie all'uso dei big data, consentendo lo sviluppo della medicina personalizzata e mettendo in discussione la sostenibilità di un modello di business basato sui brevetti;
- **nuove sfide strategiche:** i confini tra i diversi settori industriali si stanno attenuando man mano che i big data guidano la personalizzazione, particolarmente evidente in settori come quello assicurativo, presentando così nuove sfide strategiche;
- **trasformazione biologica:** diventerà sempre più evidente che le aziende non si occupano solo di affari, ma anche di prendere decisioni complesse con implicazioni sociali ed etiche. Nel complesso, l'"Internet of Beings" dimostrerà la vera portata della rivoluzione digitale, che non è solo un cambiamento industriale, ma una trasformazione biologica;
- **nuovo ruolo del management:** questo cambiamento costringerà i manager a reinventare il proprio ruolo, passando da amministratori di sistemi stabili a navigatori di organizzazioni in ambienti incerti.

²⁰ Non per tutte le case farmaceutiche la pandemia si è rivelata una "miniera d'oro". Curiosamente, Astra Zeneca ha venduto il suo vaccino a prezzo di costo, ma ha assistito a una serie di disastri nelle relazioni pubbliche.

RIFERIMENTI
BIBLIOGRAFICI

- Abi Younes, G. et al. (2020). "COVID-19: Insights from innovation economists." *Science and Public Policy*, Volume 47, Issue 5. [doi](#).
- Altynpara, E. (2022). "Cybersecurity and Data Protection in Healthcare." *Forbes*, February 15. [forbes.com](#)
- Andanda, P. (2019). "Towards a paradigm shift in governing data access and related intellectual property rights in big data and health-related research." *IIC-International Review of Intellectual Property and Competition Law*, 50(9), 1052–1081.
- Baumol, W. J. (2012). *The Cost Disease: Why Computers Get Cheaper and Health Care Doesn't*. New Haven: Yale University Press. pp. 3–32. ISBN 978-0300198157.
- Bonadio, E., McDonagh, L., Dinev, P. (2021). "Artificial intelligence as inventor: exploring the consequences for patent law." *Intellectual Property Quarterly*, 1, 48–66.
- Carinci, F. et al. (2015) "Towards actionable international comparisons of health system performance: expert revision of the OECD framework and quality indicators." *International Journal for Quality in Health Care*, 27(2), 137–146. [doi](#).
- Clegg, N. (2022). "Making the metaverse: What it is, how it will be built, and why it matters." *Medium*. [nickclegg.medium.com](#)
- De la Paz, E. et al. (2022). "A self-powered ingestible wireless biosensing system for real-time in situ monitoring of gastrointestinal tract metabolites." *Nature Communications*, 13(1), 7405. [doi](#).
- DiVincenzo, D. P. (2000). "The physical implementation of quantum computation." *Fortschritte Der Physik: Progress of Physics*, 48(9&11), 771–783. [doi](#).
- Economist (2020). "The dawn of digital medicine." December 2. [economist.com](#).
- Economist (2022). "Wearable technology promises to revolutionize healthcare." May 5. [economist.com](#).
- Economist (2022). "The quantified self." May 7. [economist.com](#).
- Hayflick L. (1965). "The limited in vitro lifetime of human diploid cell strains." *Exp. Cell Res.* 37 (3): 614–636. [doi](#).
- Hjelm, N. M. (2005). "Benefits and drawbacks of telemedicine." *J Telemed Telecare*, 11(2), 60–70. [doi](#).
- Holman, C. M. (2015). "The Critical Role of Patents in the Development, Commercialization and Utilization of Innovative Genetic Diagnostic Test and Personalized Medicine." *BUJ Sci. & Tech. L.*, 21, 297.
- Kumar, S. et al. (2021). "A review of novel coronavirus disease (COVID-19): based on genomic structure, phylogeny, current shreds of evidence, candidate vaccines, and drug repurposing." 3 *Biotech*, 11(4), 1–22. [doi](#).
- Lu, K. et al. (2023). "Advanced Bioinspired Organic Sensors for Future Oriented Intelligent Applications." *Advanced Sensor Research*, 2(7), 2200066. [doi](#).
- Matwyshyn, A., M. (2019). "The Internet of Bodies." *William & Mary Law Review*, Vol. 61, Rev. 77, Iss.1. [scholarship.law.wm.edu](#).
- Mitchell, M., Kan, L. "Digital Technology and the Future of Health Systems." *Health Syst Reform.* 2019;5(2):113–120. [doi](#).
- Patel, S. Y. et al. (2021). "Trends in outpatient care delivery and telemedicine during the COVID-19 pandemic in the US." *JAMA internal medicine*, 181(3), 388–391. [doi](#).
- Solow, R. (1987). "We'd better watch out." *New York Times Book Review*, 36.
- Vision (2021) "Covid-19 Pandemic: Winners and Losers; Vision Working Paper." [thinktank.vision](#).
- Vision & Value (2022) report on the "Impact of global digital platforms on consumers, firms and governments." [visionandvalue.com](#).
- Vision & Value. (2021). *Silver Economy and Technology*. [visionandvalue.com](#).
- Wang, S. et al. (2013). "Organic/inorganic hybrid sensors: A review." *Sensors and Actuators B: Chemical*, 182, 467–481. [doi](#).
- Yang, F., Shu, H., Zhang, X. (2021). "Understanding Internet Plus Healthcare in China: Policy Text Analysis." *J Med Internet Res* 2021;23(7):e23779. [doi](#).

BORGHINI · CIRRINCIONE
COLM · GAUR · MEDICI
SORBINO

La mobilità urbana nella prospettiva della Generazione Z



Questo articolo esplora le preferenze e i comportamenti attuali e futuri della Generazione Z, conosciuta anche come Gen Z, in materia di mobilità urbana, nel contesto dello sviluppo di città intelligenti e sostenibili. Utilizzando un approccio misto (*mixed methods approach*), lo studio identifica in particolare quattro gruppi di utenti della Gen Z e le rispettive preferenze di mobilità. Si forniscono inoltre spunti di riflessione per le aziende di mobilità urbana, evidenziando sfide e opportunità, e la necessità di soluzioni personalizzate e iniziative educative rivolte ai giovani consumatori urbani.

MOBILITÀ URBANA//MOBILITÀ DEL FUTURO//GENERAZIONE Z//SOSTENIBILITÀ//MIXED METHODS



STEFANIA BORGHINI

è Associate Professor of Marketing & Director of CLEACC all'Università Bocconi di Milano.

ARMANDO CIRRINCIONE

è Lecturer of Marketing all'Università Bocconi di Milano.

LAURA COLM

è Associate Professor of Practice of Marketing and Sales & Head of Core Team Mobius Lab alla SDA Bocconi School of Management (Milano).

AASHA GAUR

è Fellow of IT Management alla SDA Bocconi School of Management (Milano).

BEATRICE MEDICI

è Research Assistant in Marketing, all'Università Bocconi e PhD Candidate all'Università Cattolica (Milano).

FRANCESCO SORBINO

è Knowledge Analyst in Marketing presso la SDA Bocconi School of Management (Milano).

L'Agenda 2030 delle Nazioni Unite sottolinea il ruolo cruciale della mobilità attraverso l'Obiettivo di Sviluppo Sostenibile 11 (SDG 11), incentrato su trasporti sicuri, accessibili, convenienti e sostenibili (Nazioni Unite, 2023). Parallelamente, il Green Deal europeo aspira alla neutralità climatica entro il 2050, evidenziando le iniziative per una mobilità sostenibile e *smart*, nonché gli investimenti nelle tecnologie cosiddette *clean* (Commissione Europea, 2023). Questi appelli urgenti, delineati nelle principali agende internazionali, enfatizzano l'impegno necessario a livello globale verso una mobilità sostenibile.

I cambiamenti generazionali sono considerati uno dei principali fattori nello sviluppo della società. In questo contesto, la Generazione Z, che

sta varcando l'età adulta e che in alcuni Paesi rappresenta già oltre il 40% dei consumatori, ricopre un ruolo importante nel mercato, compreso quello della mobilità (Wawer et al., 2022). Siccome le Nazioni Unite stimano che il 70% della popolazione mondiale vivrà in aree urbane entro il 2050 (Nazioni Unite, 2023), è necessaria una migliore comprensione della Generazione Z, a cui apparterrà la gran parte dei cittadini. Di conseguenza, l'articolo affronta le seguenti domande di ricerca:

- quali sono i valori della Generazione Z, e più specificamente, i suoi *driver* di valore nell'ambito della mobilità urbana?
- che tipo di differenze vi sono all'interno della Generazione Z?
- quali sono le preferenze di questa generazione in termini di soluzioni di mobilità, oggi e in prospettiva?

Le risposte a queste domande attingono alle evidenze emerse dal Programma di Ricerca 2023-24 del Mobius Lab di SDA Bocconi School of Management, incentrato sulla mobilità urbana futura per la Generazione Z. A tal fine, lo studio adotta una prospettiva inedita, basata sulla *practice-based view* (Schatzki, 1996; Schau et al., 2009; Akaka et al., 2022) che si focalizza su pratiche, attività e comportamenti ricorrenti per comprendere come gli individui interagiscono con il mondo. Questa visione è utile per comprendere i modelli di consumo attuali e futuri poiché il consumo non è visto solo come un insieme di scelte o preferenze individuali, ma anche di pratiche sociali più ampie, che includono routine e abitudini, comportamenti impliciti e contesti sociali. Comprendere in questi termini i modelli di consumo della Generazione Z, e in particolare il rapporto con la mobilità urbana, consente di esplorare le pratiche che determinano il modo in cui i giovani si interfacciano con la mobilità nella loro vita quotidiana (attuale e prospettica). Questo approccio guarda ai valori sottostanti ai comportamenti per cogliere come la Generazione Z compie attualmente e compirà in futuro le proprie scelte.

Al fine di comprendere a fondo il fenomeno, lo studio si è avvalso di una combinazione di diversi approcci metodologici: metodi esplorativi basati

sulla raccolta di dati primari (42 interviste in profondità, due focus group e osservazioni); analisi di dati secondari, ovvero l'analisi di testi e immagini su Instagram e TikTok (128.447 didascalie di Instagram e TikTok e 40.414 immagini di Instagram, escludendo gli annunci); e un'ampia indagine quantitativa (un sondaggio con 8.137 rispondenti provenienti da sei Paesi europei – Italia, Germania, Francia, Regno Unito, Paesi Bassi e Spagna).

L'articolo si propone dunque di (i) identificare i *driver* di valore della Generazione Z che guidano le loro preferenze di mobilità, oggi e in prospettiva; (ii) indagare che tipo di utenti di mobilità urbana esistono (ovvero, quali cluster); (iii) comprendere come tali *driver* di valore siano associati a diverse soluzioni di mobilità.

DRIVER E VALORI DELLA GEN Z

La Generazione Z, la prima a crescere nel XXI secolo, è comunemente etichettata come “nativa digitale” (Addor, 2011), “Generazione Internet” (Lanier, 2017), “Me Generation” (Bennett et al., 2012) o “Maga del Cellulare” (Ozkan e Solmaz, 2015). Questa coorte di individui, nata tra il 1996 e il 2010 (McKinsey & Company, 2023), rappresenta la prima generazione che potrebbe vivere fino al XXII secolo (Aggarwal et al., 2022) e cresce in un ambiente dinamico e turbolento, che contribuisce in modo significativo a plasmarne l'identità. Si spiega così la rilevanza di infanzia e luoghi di origine per la Generazione Z: la ricerca rivela infatti che i giovani consumatori sono ancorati a routine e abitudini “ereditate” e apprese da genitori e insegnanti (appartenenti alla Generazione X) nel modo di percepire spazi e luoghi e fare scelte di consumo.

Anche nel contesto della mobilità urbana, le implicazioni di questo *imprinting* sono profonde. Infatti, sia i dati qualitativi sia quelli quantitativi mostrano che familiarità e ripetitività emergono come fattori cruciali nel modellare gli atteggiamenti verso i mezzi di trasporto e il paesaggio urbano. I giovani trovano rassicurazione in percorsi ripetuti e mezzi di trasporto conosciuti, come evidenziato

nella seguente citazione tratta dalle interviste in profondità:

“È rassicurante avere sempre lo stesso percorso e gli stessi mezzi per andare al lavoro. Si sa quanto tempo si ha a disposizione per dormire, leggere...”

(F, 23, ROMANIA)

Nel complesso – con un forte condizionamento da parte delle loro famiglie d’origine – gli individui della Generazione Z apprezzano valori come la semplicità (ad esempio, offerte facili da usare e immediatamente disponibili), la stabilità (offerte che consentono di sentirsi al sicuro e di conciliare vita privata e lavoro), la socialità (offerte che facilitano scambi e connessioni con altri) e la sostenibilità (offerte che rispettano l’ambiente – nonostante il comportamento individuale non sia sempre in grado di seguire questo ideale). Questi valori, emersi soprattutto grazie all’iniziale studio qualitativo, incidono anche sulle motivazioni sottostanti alle preferenze e alla selezione dei mezzi di trasporto. Infatti, alla domanda su cosa sia particolarmente importante per spostarsi, ovvero cosa caratterizzi la modalità di trasporto ideale a prescindere dal mezzo specifico, nel sondaggio la Generazione Z ha indicato un insieme di priorità chiare ma articolate. Per cogliere l’evoluzione delle preferenze man mano che i giovani avanzano nel proprio ciclo di vita, vengono inoltre evidenziate le differenze nelle risposte tra studenti e lavoratori della Generazione Z. La Figura 1 riporta i *performance relevance scores*, ovvero i punteggi di rilevanza delle prestazioni¹, per ciascun mezzo di trasporto, per studenti e lavoratori appartenenti alla Generazione Z.

Dall’analisi emergono quattro risultati chiave. Innanzitutto, la Generazione Z mostra di avere chiare priorità nella scelta dei mezzi di trasporto, privilegiando funzionalità e prevenzione dei rischi. Disponibilità immediata, efficienza e

prevedibilità dei costi sono altresì fondamentali in termini di funzionalità, mentre sentirsi al sicuro da aggressioni e rischi legati al traffico hanno un peso rilevante in termini di prevenzione dei rischi. Queste preferenze suggeriscono che quando la Generazione Z sceglie come spostarsi, ricerca un mix di efficienza (soprattutto in termini di tempo e costi) e sicurezza fisico-psicologica. Da questo punto di vista, una modalità di trasporto in grado di offrire partenza e ritorno direttamente “sotto casa” non solo migliora il comfort, ma aumenta anche la percezione di sicurezza, specialmente per chi è studente.

In secondo luogo, considerazioni di natura economica giocano un ruolo cruciale: i giovani danno infatti importanza a offerte economicamente vantaggiose, alla prevedibilità dei costi, nonché alla possibilità di pagare un servizio di mobilità solo per l’effettivo utilizzo che ne viene fatto. Questa attenzione a ridurre l’incertezza legata ai costi da sostenere suggerisce ai provider di mobilità di impostare la propria offerta su modelli di prezzo trasparenti, adottando tariffe forfettarie (ad esempio abbonamenti) o pagamenti al consumo (*pay-as-you-go*), entrambi capaci, in modi diversi, di controllare il costo effettivo del mezzo prescelto.

In terzo luogo, anche gli aspetti esperienziali degli spostamenti incidono sul processo decisionale della Generazione Z. Facilità d’uso, comfort, un livello di affollamento accettabile e la possibilità di svolgere altre attività durante i tragitti sono tutti elementi considerati, infatti, come rilevanti. Ai fornitori di mobilità ciò suggerisce di definire un’offerta che curi non solo gli aspetti funzionali ed economici, ma anche la piacevolezza del viaggio.

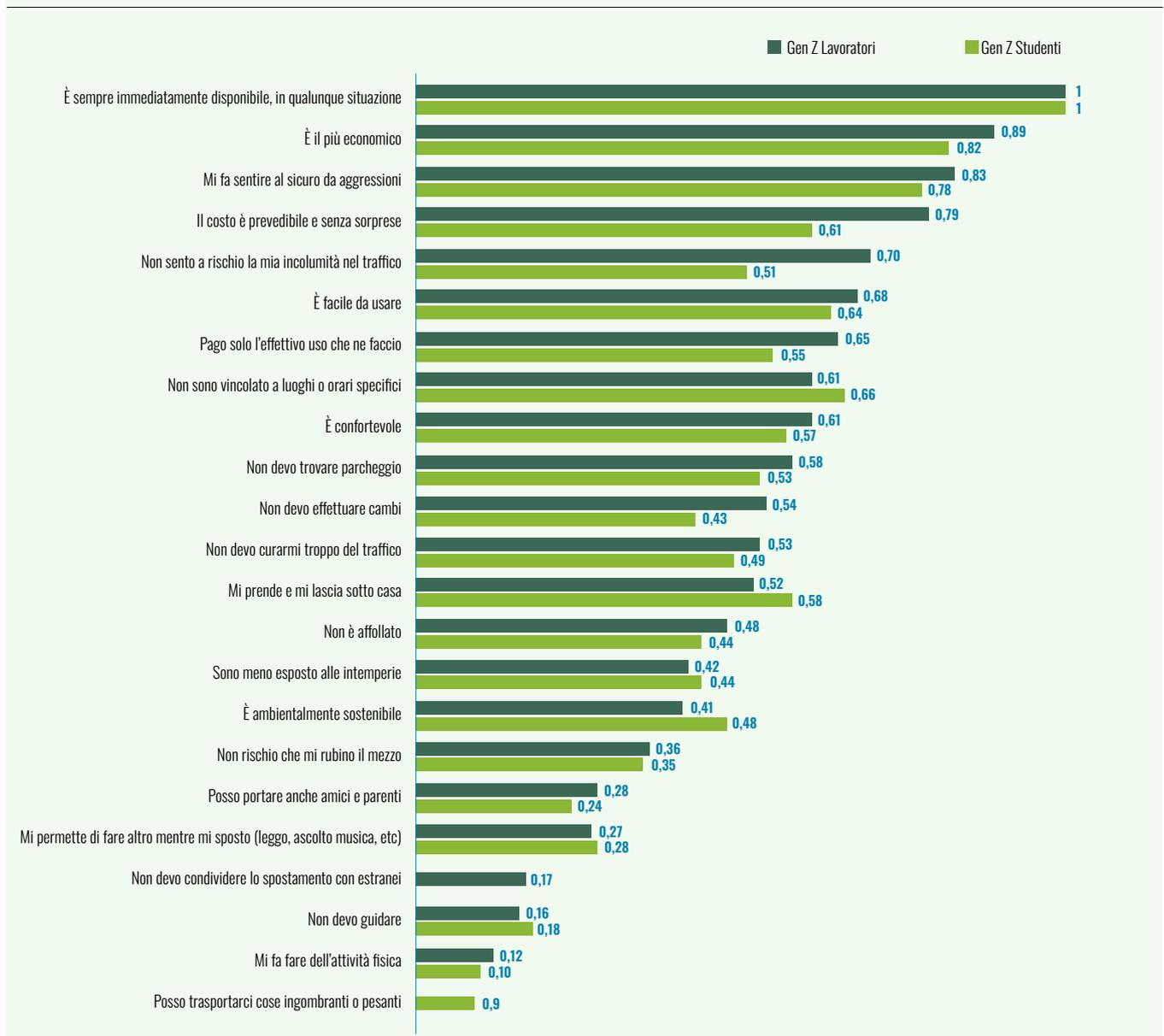
Infine, emergono differenze tra lavoratori e studenti appartenenti alla Generazione Z. Ciò può essere dedotto dal grafico che mostra una decrescita più graduale dei punteggi da una prestazione all’altra per i lavoratori rispetto agli studenti. Ciò significa

¹ I punteggi di rilevanza sono calcolati con la metodologia MaxDiff. Nel sondaggio ogni intervistato è stato esposto a gruppi di quattro performance assegnate in modo casuale fra un panel di 23 (quelle elencate nella Figura 1). Per ogni serie, gli intervistati dovevano selezionare la prestazione più importante e quella meno importante. La differenza complessiva (ovvero di tutti gli intervistati) tra il numero di volte in cui una performance è stata valutata come più importante e il numero di volte in cui è stata valutata come meno importante, fornisce il punteggio di rilevanza. I risultati vengono poi standardizzati per consentire comparabilità: alla prestazione più rilevante viene assegnato il valore 1, mentre a quella meno rilevante il valore 0.

che chi lavora ritiene importanti e considera contemporaneamente diverse prestazioni, rendendo più difficili le decisioni di come spostarsi. Infatti, le prime quattro prestazioni sono tutte percepite come priorità assoluta per i giovani lavoratori (i punteggi oscillano fra 1 e 0,79), mentre per gli studenti si rileva una caduta più marcata (i punteggi oscillano fra 1 e 0,61). Pertanto, fra gli studenti della Generazione Z alcune priorità dominano (soprattutto la disponibilità immediata del mezzo

di trasporto), semplificando il processo decisionale; mentre i lavoratori mostrano un processo decisionale più articolato, poiché probabilmente devono bilanciare più fattori nel decidere quale mezzo di trasporto utilizzare. Ciò suggerisce che intercettare gli individui della Generazione Z nel momento in cui si affacciano al mondo del lavoro rappresenta un'opportunità strategica per le aziende di mobilità per adattare e semplificare le proprie offerte, riconoscendo i cambiamenti nelle abitudini e nelle

FIGURA 1 PUNTEGGI DI RILEVANZA DELLE PRESTAZIONI DEI MEZZI DI TRASPORTO PER LA GENERAZIONE Z (STUDENTI VS. LAVORATORI)



preferenze che si manifestano in questa fase di transizione delle loro vite. Ciò sottolinea inoltre il ruolo chiave che le tappe significative della vita (le cosiddette “pietre miliari”, come l’ingresso nel mondo del lavoro) continuano a ricoprire anche per le generazioni più giovani.

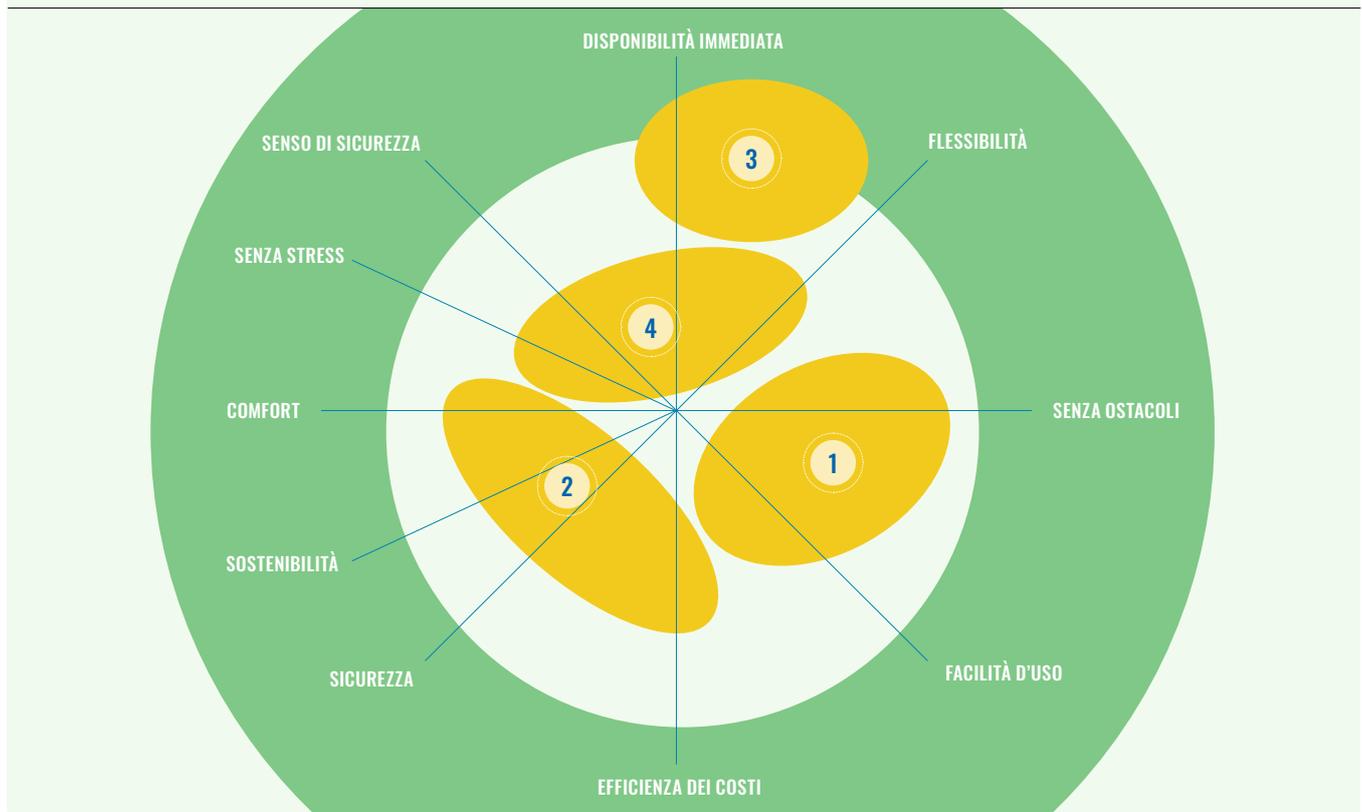
GENERAZIONE Z E MOBILITÀ URBANA IN QUATTRO CLUSTER

Le priorità identificate attraverso il sondaggio nei sei Paesi europei indicano che la Generazione Z è tutt’altro che omogenea, confermando quanto affermato da Wawer e colleghi (2022), secondo cui “la stratificazione generazionale [...], come con ogni generalizzazione, offre un modello molto semplificato della realtà, incapace di tenere conto dell’eterogeneità della Generazione Z” (Wawer et al.,

2022, p. 9). Le differenze tra studenti e lavoratori non sono infatti le uniche. I punteggi di rilevanza delle prestazioni mostrano che i processi decisionali non solo sono articolati, ma anche che le preferenze sono distribuite in modo disomogeneo. A tal proposito, l’analisi identifica quattro cluster derivabili dalle preferenze che guidano le scelte dei mezzi di trasporto urbano da parte della Generazione Z². I cluster sono raffigurati nella Figura 2 e le etichette rappresentano aggregazioni delle prestazioni nella Figura 1:

- assenza di stress (mi permette di fare altro mentre mi sposto; non devo guidare);
- senso di sicurezza (mi preleva e lascia sotto casa; non rischio un furto del mezzo; mi fa sentire al sicuro da aggressioni; non devo condividere lo spostamento con estranei);
- flessibilità (posso portare anche amici e parenti; posso trasportare cose ingombranti o pesanti);

FIGURA 2 I QUATTRO CLUSTER DELLA GENERAZIONE Z NEL CONTESTO DELLA MOBILITÀ URBANA



2 I cluster sono stati identificati utilizzando il criterio k-means sulla base delle priorità delineate nella Figura 1.

- disponibilità immediata (è sempre immediatamente disponibile, in qualunque situazione; non devo effettuare cambi; non sono vincolato a luoghi o orari specifici);
- efficienza di costo (è il più economico; pago solo l'effettivo uso che ne faccio; il costo è prevedibile e senza sorprese);
- comfort (non è affollato; è confortevole; sono meno esposto alle intemperie);
- sostenibilità (mi fa fare dell'attività fisica; è sostenibile dal punto di vista ambientale);
- senza ostacoli (non devo trovare parcheggio; non devo curarmi troppo del traffico);
- facilità d'uso;
- sicurezza (non sento che la mia sicurezza è a rischio nel traffico).

Cluster 1 (28%): questo gruppo dà priorità a minimizzare inconvenienti legati agli spostamenti urbani. Sono disposti a sacrificare il comfort per ridurre ricerca di parcheggio e gestione del traffico urbano. La facilità d'uso è un fattore determinante per questi individui, che vogliono attenuare gli sforzi. Anche considerazioni economiche, e quindi i costi di trasporto, sono ritenuti fondamentali al punto che soluzioni con prezzi bassi sono valutate positivamente. I costi ambientali invece non sono presi in considerazione: la flessibilità è privilegiata rispetto alla sostenibilità. Il Cluster 1, con una maggiore presenza di lavoratori, donne e famiglie con bambini, utilizza diversi mezzi, tra cui il trasporto pubblico, le soluzioni di condivisione e quelle di *pooling*, oltre ad applicazioni per servizi di mobilità.

Cluster 2 (16%): questo gruppo prioritizza comfort e mezzi poco affollati e che proteggono dalle intemperie. Dà molto peso a facilità d'uso, sostenibilità, costi contenuti e sicurezza nel traffico. Questo cluster utilizza principalmente il trasporto pubblico, prestando attenzione al comfort. Utilizza l'auto meno frequentemente e non ricorre spesso a biciclette, motociclette o servizi di *sharing*.

Cluster 3 (28%): questo cluster valorizza

l'immediata disponibilità dei mezzi, accettando il possibile *trade-off* con l'efficienza economica. Questo cluster, composto principalmente da uomini, lavoratori e genitori, utilizza vari mezzi di trasporto, con una preferenza per quelli individuali come auto, taxi, monopattini, biciclette e motociclette. Il trasporto pubblico è utilizzato meno frequentemente.

Cluster 4 (28%): è composto da individui che danno priorità al senso di sicurezza. Sono preoccupati per aggressioni, furti e vicinanza a sconosciuti. Prediligono mezzi che consentono di svolgere altre attività durante il tragitto e danno valore all'immediata disponibilità del mezzo. La sostenibilità viene sacrificata a favore della flessibilità. Questo cluster, composto soprattutto da donne e studenti e, in parte minore, da individui con figli, si affida al trasporto pubblico, utilizzando sporadicamente soluzioni di micro-mobilità e mostrando una preferenza per gli spostamenti a piedi. Utilizza anche app per servizi di mobilità.

L'analisi degli spostamenti urbani della Generazione Z rivela dunque preferenze che mettono in discussione la nozione di omogeneità generazionale. L'identificazione di quattro gruppi distinti illustra i molteplici processi decisionali che guidano le scelte di mobilità urbana. Da chi predilige convenienza e minimizzazione degli inconvenienti a chi enfatizza sicurezza e comfort, i risultati mostrano la necessità di approcci personalizzati nella progettazione delle future soluzioni di trasporto urbano.

LE PREFERENZE DI MOBILITÀ URBANA DELLA GENERAZIONE Z

Valori e *driver* di scelta influenzano le preferenze di mobilità urbana della Generazione Z (cfr. Figura 3)³ e aiutano a capire perché certe modalità siano preferite rispetto ad altre.

Si osserva che gli studenti della Generazione

³ Il grafico mostra il punteggio medio delle risposte relative alla frequenza di utilizzo di ciascuna modalità di trasporto, misurato su una scala Likert ancorata che va da "Quasi mai" = 1 a "Molto spesso" = 5. I punteggi sono aggiustati per la disponibilità della modalità di trasporto nella città dell'intervistato.

Z utilizzano prevalentemente mezzi pubblici o, in alternativa, si spostano a piedi, mentre i lavoratori si affidano maggiormente a mezzi individuali (come, auto, taxi/Uber, bicicletta). Ciò consegue da una routine giornaliera che diviene più rigida con l'attività lavorativa, rendendo le scelte di pendolarismo meno flessibili. Il rispetto di orari vincolanti riduce le possibilità di evitare i momenti di punta del traffico. Di conseguenza, i lavoratori tendono a diversificare la gamma di mezzi utilizzati, con l'obiettivo di aumentare la flessibilità e assecondare la rigidità dell'agenda giornaliera, come evidenziato nella seguente citazione tratta dalle interviste in profondità:

“Quando inizi a lavorare non puoi più permetterti di perdere tempo... Il tempo è una risorsa scarsa e non vuoi sprecarlo.” (F, 24, ITALIA)

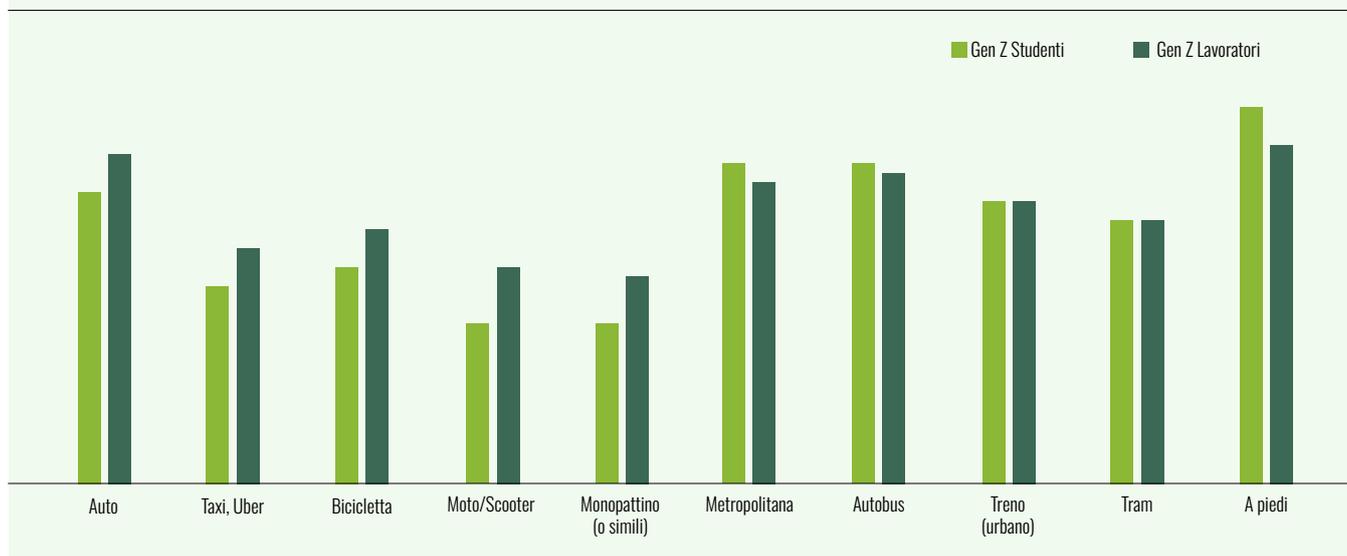
Eseguendo delle regressioni sui mezzi di trasporto in base alle diverse priorità, è stata misurata la correlazione statistica tra l'uso dei mezzi e tali priorità⁴.

Andare a piedi emerge quale modalità di mobilità preferita dalla Generazione Z. Camminare

dà libertà, flessibilità, fa fare esercizio fisico e *detox*, consente di godersi il paesaggio urbano o socializzare con gli amici. Quando si visita una città da turisti, questa preferenza diventa ancora più netta: l'84% dei partecipanti al sondaggio dichiara di coprire anche distanze molto lunghe a piedi. Quando si tratta di mobilità quotidiana, gli studenti preferiscono andare a piedi, soprattutto in tutte quelle situazioni in cui è possibile stabilire delle abitudini, come il pendolarismo e gli spostamenti ripetuti. Infatti, si tratta solitamente di distanze in un intervallo di 15-30 minuti. Tuttavia, non sempre è possibile “mantenere” questa sana abitudine quando si entra nel mondo del lavoro, intensificando l'uso di mezzi alternativi. Ciò suggerisce che le aziende del settore dovrebbero intercettare gli individui della Generazione Z nella transizione da studenti a lavoratori: in questa finestra, i giovani stabiliscono nuove abitudini e i *provider* hanno l'opportunità di essere scelti come “nuovi” compagni di viaggio.

I trasporti pubblici sono la scelta preferita per gli spostamenti in centro, soprattutto se efficienti e capillari. Questa preferenza è riconducibile alla sua sostenibilità economica e ambientale, alla comodità, all'assenza di stress e alla capacità di

FIGURA 3 L'UTILIZZO DEI MEZZI DI TRASPORTO DA PARTE DELLA GENERAZIONE Z (STUDENTI VS. LAVORATORI)



⁴ Questa analisi è stata condotta utilizzando un modello di regressione lineare che considera solo le priorità come variabili indipendenti. Le relazioni sono deboli, in quanto numerose altre variabili hanno un impatto sui comportamenti osservati in contesti complessi come la mobilità urbana, ma statisticamente significative, quindi queste regressioni forniscono indizi sulle percezioni dei trasporti, almeno osservando il segno della correlazione.

utilizzare in modo produttivo il tempo di viaggio. La metropolitana e l'autobus sono utilizzati soprattutto per i loro collegamenti rapidi ed estesi. I bus sono considerati efficienti dal punto di vista dei costi, riducono lo stress del traffico, garantiscono un buon livello di sicurezza e sono facili da usare. D'altra parte, la metropolitana comporta un *trade-off* tra costi e senso di insicurezza. Le interviste hanno inoltre messo in luce l'apprezzamento dei tram (soprattutto storici), ove disponibili, che offrono una prospettiva romantica della città da un mezzo esteticamente bello.

Le automobili, a causa delle preoccupazioni legate a incidenti, costi, stress associato alla guida nel traffico e al parcheggio, sono percepite piuttosto negativamente tra la Generazione Z. Ciononostante, le auto mantengono comunque la propria rilevanza, soprattutto in certi casi. Ad esempio, viene riconosciuto il forte senso di sicurezza psicologica fornito dalle auto. Inoltre, sebbene l'uso quotidiano dell'auto da parte della Generazione Z sia limitato, rimane intenso nei fine settimana, per raggiungere destinazioni scarsamente collegate dai mezzi pubblici, come campagna, laghi o altre città. In prospettiva, comunque, l'auto è percepita come un mezzo indispensabile. Infatti, il 53,9% dei lavoratori della Generazione Z la usa spesso o molto spesso durante la settimana per pendolarismo e spostamenti ripetuti in città, rispetto al 36,4% degli studenti. Questi dati suggeriscono che i giovani consumatori quando entrano nel mondo del lavoro e creano una famiglia continuano a fare affidamento sull'automobile.

Taxi, *ride-hailing* (servizi NCC) e mobilità condivisa sono considerati utili per turismo e spostamenti occasionali, come uscite serali, emergenze, scioperi o quando il tempismo è essenziale. Taxi e NCC sono inoltre positivamente correlati a senso di protezione e sicurezza, in quanto riducono lo stress di guida nel traffico. Per contro, sono percepiti come costosi e potenzialmente non immediatamente disponibili. Vale la pena sottolineare che il 57,7% degli individui della Generazione Z dichiara di non aver mai utilizzato il *car sharing*, evidenziando come i giovani non si

affidino ancora a questa opzione. La propensione a sperimentare il *car sharing* sembra crescere quando la Gen Z entra nel mondo del lavoro. Inoltre, una volta testato, il 15,7% degli studenti e il 30,8% dei lavoratori dichiarano di essere diventati utenti frequenti di tali servizi. Ciò suggerisce che queste opzioni possono rappresentare una scelta valida per chi ha bisogno di un'auto. Inoltre, la tipologia di *car sharing* preferita è quella *station-based* piuttosto che quella libera (*free-floating*). È importante notare che questa preferenza è particolarmente pronunciata tra gli utenti effettivi di questi servizi, il che indica una vera e propria preferenza e non solo una semplice percezione. Ciò suggerisce che, sebbene la Generazione Z apprezzi la flessibilità in generale, preferisca avere "regole" e schemi fissi quando si approccia a un mezzo di mobilità poco noto. Queste informazioni possono essere utili per comuni e aziende di mobilità, in termini di design delle proprie offerte.

Infatti, anche per la micro-mobilità condivisa (monopattini e biciclette in *sharing*) la Generazione Z preferisce servizi *station-based*. Nel complesso, sembra comunque considerare e utilizzare le opzioni di micro-mobilità (di proprietà o condivise) come "ripieghi" per viaggi brevi o eccezionali. È ritenuta inadatta per scopi lavorativi e per condizioni meteorologiche avverse, ma resta valida per spostamenti notturni, quando le strade sono meno trafficate. Nello specifico, l'uso della bicicletta è percepito positivamente in termini di flessibilità e sostenibilità, ma negativamente in termini di sicurezza. Se associata al *bike sharing*, è percepita negativamente anche per i costi elevati, le difficoltà di utilizzo e la possibile non immediata disponibilità. Tuttavia, sembra essere apprezzata per gli spostamenti ripetuti nel tempo libero e per scopi turistici. L'uso dei monopattini è associato a flessibilità, sostenibilità e capacità di alleviare lo stress del traffico grazie alla loro agilità. Per converso, sono percepiti come costosi, difficili da usare e generalmente pericolosi. Per quanto riguarda i monopattini condivisi, emergono inoltre mancanza di comfort e, soprattutto, il rischio di non immediata disponibilità. Vengono quindi utilizzati

principalmente di notte quando le strade sono vuote o quando altre opzioni di trasporto pubblico sono limitate; altrimenti, sono per lo più considerati per il divertimento. Infine, l'uso delle motociclette è associato a flessibilità e a minore stress da traffico, è considerato sostenibile, ma allo stesso tempo costoso.

Per quanto riguarda le diverse marche sul mercato, quando la Generazione Z deve scegliere una modalità di micro-mobilità, i brand dei servizi di *sharing* sono considerati intercambiabili: ciò che realmente fa la differenza è la semplicità di utilizzo dell'applicazione. Una volta scelta una marca, i giovani utenti si mostrano fedeli – anche se spesso si tratta di una fedeltà passiva, derivante dall'abitudine – e percepiscono come proibitivi i potenziali costi di cambiamento. Le varie offerte di micro-mobilità sono poi percepite dalla Generazione Z attraverso un'unica lente, senza distinzioni tra opzioni tradizionali ed elettriche. Tuttavia, date le condizioni delle città europee spesso avverse (strade e piste ciclabili strette, ciottoli, ecc.), vi sono preoccupazioni legate alla sicurezza nell'uso della micro-mobilità che prescindono dai brand, come evidenziato dalla seguente citazione da uno dei focus group:

“Sono andata in bicicletta qualche volta in centro, ma non è stata una bella esperienza, soprattutto in centro. In più, andando in zone come la circoscrizione non c'è sempre una pista ciclabile, quindi ci si trova sempre in mezzo alla strada con tutto il traffico. Anche in altre città è un po' un rischio.” (F, 23, SAN MARINO)

In sostanza, la Generazione Z mostra chiare preferenze in termini di mobilità urbana. Ogni mezzo di trasporto offre un mix di vantaggi e svantaggi, che mostrano come nel contesto attuale non sembri esistere un mezzo di trasporto “dominante”. Mentre la Generazione Z ha un'idea chiara in termini di priorità e *driver* di mobilità, ricorre a diversi mezzi di trasporto a seconda delle specifiche esigenze contestuali. Pertanto, comprendere le abitudini, i percorsi e le preferenze della Generazione Z risulta essenziale per i *provider* di mobilità.

CONCLUSIONI

Il presente articolo si è focalizzato sul modo in cui la Generazione Z vive la mobilità e il paesaggio urbano, considerando le sue priorità, preferenze e i mezzi di trasporto utilizzati, identificando al contempo le potenziali differenze tra studenti e lavoratori, con e senza figli, oggi e in prospettiva.

Le analisi hanno rivelato l'esistenza di un insieme sfaccettato e dinamico di priorità che influenzano le scelte e le preferenze in termini di mobilità urbana. I giovani consumatori valutano e confrontano attentamente le prestazioni dei vari mezzi di trasporto, selezionandoli attraverso una serie di priorità diverse in cui la disponibilità immediata è considerato l'aspetto più importante, seguito da efficienza economica, riduzione dell'incertezza, sicurezza e comfort di viaggio. Tale classificazione varia poi tra studenti e lavoratori, con questi ultimi che percepiscono più priorità come ugualmente importanti, alla luce della maggiore complessità delle loro decisioni di mobilità.



Le analisi hanno inoltre consentito di identificare quattro cluster di utenti, ovvero quattro profili distinti in termini di preferenze di mobilità all'interno della Generazione Z, che spaziano da quelli che privilegiano la convenienza e la facilità d'uso a quelli che enfatizzano la sicurezza, la flessibilità e il comfort.

Esaminando come queste priorità plasmano le scelte della Generazione Z, si nota che gli studenti esprimono una chiara preferenza per gli spostamenti a piedi e con i mezzi pubblici, mentre i lavoratori si orientano maggiormente verso modalità di trasporto individuali, con servizi come il *car sharing* e gli scooter elettrici, grazie alla loro flessibilità. In fatto di *sharing*, poi, la Generazione Z preferisce quello station-based per la sua maggiore sicurezza e affidabilità rispetto alle opzioni *free-floating*. Sebbene vi sia un interesse per la sostenibilità e la praticità offerta dalla micro-mobilità, per ora prevalgono le preoccupazioni legate alla sicurezza e alla disponibilità.

MANAGERIAL IMPACT FACTOR

- **soluzioni di mobilità su misura:** sviluppare e offrire opzioni di trasporto che rispondano ai diversi segmenti di consumatori e alle loro specifiche preferenze;
- **comunicare efficienza e affidabilità:** dare priorità alla comunicazione chiara sull'efficienza e sull'affidabilità delle soluzioni di trasporto, colmando eventuali lacune informative attraverso l'educazione del mercato;
- **differenziazione competitiva:** concentrarsi sull'offerta di opzioni di trasporto sicure, confortevoli, facili da usare e personalizzabili per differenziarsi dai concorrenti;
- **ridurre l'incertezza:** implementare strategie per ridurre l'incertezza riguardo alla disponibilità, ai tempi di viaggio e al prezzo finale dei servizi di trasporto;
- **comprendere i modelli di utilizzo:** analizzare e sfruttare i modelli di utilizzo in base alle priorità dei consumatori per aiutare la Generazione Z a gestire efficacemente le proprie scelte di trasporto e integrare la mobilità urbana nel più ampio ecosistema delle *smart city*, migliorando così la qualità della vita futura.



RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Addor, M. L. (2011). "Generation Z: What is the future of stakeholder engagement." Institute for Emerging Issues—NC State University, 1(7).

Akaka, M. A., Schau, H. J., and Vargo, S. L. (2022). "Practice diffusion." *Journal of Consumer Research*, 48(6), 939-969. [doi](#).

Aggarwal, A., Sadhna, P., Gupta, S., Mittal, A., & Rastogi, S. (2022). "Gen Z entering the workforce: Restructuring HR policies and practices for fostering the task performance and organizational commitment." *Journal of Public Affairs*, 22(3), e2535. [doi](#).

Bennett, J., Pitt, M., & Price, S. (2012). "Understanding the impact of generational issues in the workplace." *Facilities*, 30(7/8), 278-288. [doi](#).

Lanier, K. (2017), "5 things HR professionals need to know about Generation Z: Thought leaders share their views on the HR profession and its direction for the future." *Strategic HR Review*, 16(6), 288-290. [doi](#).

European Commission. (2023). "EU missions, 100 climate-neutral and smart cities: cities on a journey to climate neutrality." Publications Office of the European Union. [doi](#).

McKinsey & Company. (2023). "What is Gen Z?" [mckinsey.com](https://www.mckinsey.com).

Ozkan, M., & Solmaz, B. (2015). "Mobile Addiction of Generation Z and its Effects on their Social Lives: (An Application among University Students in the 18-23 Age Group)." *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 205, 92-98. [doi](#).

Schatzki, T. R. (1996). *Social Practices: A Wittgensteinian Approach to Human Activity and the Social*. Cambridge: Cambridge University Press. [doi](#).

Schau, H. J., Muñoz Jr, A. M., & Arnould, E. J. (2009). "How brand community practices create value." *Journal of marketing*, 73(5), 30-51. [doi](#).

United Nations. (2023). "Goal 11: Make cities inclusive, safe, resilient and sustainable." *Sustainable Development Goals Report 2023*. unstats.un.org.

Wawer, M., Grzesiuk, K., & Jegorow, D. (2022). "Smart mobility in a Smart City in the context of Generation Z sustainability, use of ICT, and participation." *Energies*, 15(13), 4651. [doi](#).

DAL RISPARMIO ALLO SVILUPPO LA NUOVA FRONTIERA DELLA CRESCITA

Con 5.300 miliardi di euro in attività finanziarie, l'Italia ha il potenziale per trasformare il proprio futuro economico. Superare la narrativa del debito e sfruttare queste risorse per un vero sviluppo è una sfida cruciale. Educazione finanziaria, investimenti strutturali, politiche fiscali coerenti e nuovi prodotti finanziari sono i pilastri su cui costruire un ponte tra risparmio ed economia reale, aprendo le porte a un futuro di crescita e sostenibilità, non solo per l'Italia ma per tutta l'Unione europea.



PODCAST

Stefano Caselli



