



Basilicata Reshoring Talents

Il ritorno dei talenti





L'e-book è stato curato da

Le immagini presenti sono state realizzate utilizzando strumenti di Intelligenza Artificiale disponibili su **Canva.com** e **Chat GPT**.

Indice

Verso una Basilicata che attrae	III
Executive Summary	V
Premessa	1
I Parte: La ricerca On Desk	03
Capitolo I: Basilicata: “Fuga dei talenti”, i dati	03
1.1 DEMOGRAFIA NUOVA VARIABILE STRATEGICA DI BUSINESS	03
1.2 DOVE EMIGRANO I GIOVANI TALENTI	04
1.3 BASILICATA: LA PERDITA DEI GIOVANI QUALIFICATI	05
1.4 LA RAPIDA CRESCITA DELL’EMIGRAZIONE DEI GIOVANI LUCANI VERSO L’ESTERO	08
1.5 BASILICATA E MEZZOGIORNO: GLI ALTISSIMI COSTI DELL’EMIGRAZIONE	09
Capitolo 2: Talenti, qualità del lavoro e retribuzioni	11
2.1 LE TRASFORMAZIONI DEL MERCATO DEL LAVORO	11
2.2 INNOVARE IL RAPPORTO TRA GIOVANI E IMPRESE	11
2.3 GIOVANI: LE RETRIBUZIONI POCO ATTRATTIVE DEL MEZZOGIORNO	13
II Parte: La Survey e gli Opinion Leader	16
Capitolo I: Le interviste ai manager in Basilicata	16
1.1 IL MODELLO DELLA SURVEY: ASCOLTO E BENCHMARKING	16
1.2 LE RISPOSTE DEI MANAGER DELLA BASILICATA	16
1.3 LE AZIONI DA IMPLEMENTARE: PRIME INDICAZIONI	20
Capitolo 2: Le interviste ai manager under 40 che operano in altre regioni e all’estero	23
2.1 METODOLOGIA E PROFILO SOCIODEMOGRAFICO	23
2.2 TRE CATEGORIE DI GIOVANI MANAGER A CONFRONTO: AZIONI, COMPETENZE E CAMBIAMENTI ORGANIZZATIVI E GESTIONALI	24
2.3 LA BASILICATA TRA 5 ANNI: OTTIMISTI, PESSIMISTI E REALISTI	28
2.4 CONCLUSIONI - TRE PROFILI STRATEGICI	30
Capitolo 3: Opinion leader - le interviste	32
3.1 INTRODUZIONE: GLI INTERVISTATI	32
3.2 OPINION LEADER: LE AZIONI DI SISTEMA PER I TALENTI	32
3.3 CONCLUSIONI	38
III Parte: Le competenze manageriali per attrarre e trattenere i talenti in Basilicata	40
Capitolo I: Il modello di competenze per attrarre e trattenere i talenti	40
1.1. INTRODUZIONE	40
1.2 I MANAGER NELL’ERA DELL’INTELLIGENZA ARTIFICIALE: LE COMPETENZE DIGITALI	41
1.3 PREPARARE LE IMPRESE DELLA BASILICATA ALLA TRASFORMAZIONE DELL’IA: COMPETENZE E AZIONI PER COINVOLGERE I COLLABORATORI	44
1.4 LA SFIDA: VALORIZZARE LE PERSONE CON LE NUOVE TECNOLOGIE - ESEMPI IN BASILICATA	47
1.5 LA COMPETENZA TERRITORIALE: LA FRAGOLA DI MATERA E L’AMARO LUCANO	51
1.6 I MANAGER INNOVATIVI: INTEGRATORI DI COMPETENZE, LE SPECIFICITA’ DELLA BASILICATA	53
1.7 LE COMPETENZE MANAGERIALI PER RENDERE ATTRATTIVE LE IMPRESE E LA BASILICATA	57
Capitolo 2: CONNESSIONI - un programma di formazione manageriale per la Basilicata	62
2.1. INTRODUZIONE, PARTECIPANTI E MODELLO FORMATIVO	62
2.2 LE DIMENSIONI DEL PERCORSO E LE METODOLOGIE DI APPRENDIMENTO	63
2.3 IL PROGRAMMA COME PIATTAFORMA TERRITORIALE: I MODULI	66
Conclusioni	74
Bibliografia	79



Verso una Basilicata che attrae

La Basilicata si trova oggi di fronte a una sfida che non può più essere rimandata e che deve occupare stabilmente il primo posto nell'agenda politica ed economica regionale: l'emigrazione dei nostri giovani talenti. I dati del Rapporto Svimez 2025 sono impietosi: negli ultimi 5 anni, circa 4.000 laureati hanno lasciato la Basilicata in cerca di migliori opportunità professionali, al Nord o all'estero; la cosiddetta "fuga di cervelli" non è più solo un dato statistico, ma un segnale di un impoverimento del tessuto sociale ed economico che mette a rischio la competitività futura del nostro territorio.

Il significato profondo del progetto "Basilicata Reshoring Talents - Il Ritorno dei Talenti" risiede proprio nella volontà di spezzare il "cortocircuito" che oggi vede una bassa cultura manageriale delle imprese alimentare l'allontanamento dei giovani, i quali a loro volta, partendo, sottraggono l'energia necessaria per innovare la gestione aziendale. Con questa iniziativa, grazie al sostegno di Fondirigenti, abbiamo posto le basi per iniziare a trasformare la Basilicata da terra di esodo a ecosistema fertile dell'innovazione, in cui i manager agiscano come snodi fondamentali tra le imprese e le potenzialità locali, intercettando i valori e i bisogni delle nuove generazioni. Solo attraverso una formazione manageriale strategica e un nuovo approccio alla gestione delle persone da parte degli imprenditori potremo garantire alla Basilicata lo sviluppo e la vitalità che merita.

Questo progetto, tuttavia, non deve essere considerato un punto di arrivo, ma l'inizio di un percorso che intendiamo rendere strutturale. Le analisi, i dati quali-quantitativi e il modello di competenze che scaturiscono da questa ricerca sono le fondamenta per un'azione di sistema per passare da iniziative isolate a una progettualità condivisa che coinvolga istituzioni, università e centri di ricerca, creando nuovi ruoli e posizioni attrattive che permettano ai nostri talenti di restare, tornare e contribuire alla crescita della regione. In caso contrario, non frenare l'emorragia in atto significherà non solo affrontare un problema di sviluppo economico attuale, ma compromettere la propria capacità di generarne uno futuro. Il reshoring dei talenti, del resto, come abbiamo ripetuto in ogni fase progettuale, è una responsabilità collettiva a cui dare risposta.

Francesco D'Alema
Presidente Confindustria Basilicata

Luigi Prisco
Presidente Federmanager Basilicata

Il rapporto è stato elaborato da Prof. Salvatore Garbellano, docente a contratto del Politecnico di Torino, team leader e responsabile scientifico del Progetto Basilicata Reshoring Talents - Il ritorno dei talenti, con la collaborazione dell'Ing. Luigi Prisco, presidente di Federmanager Basilicata e del dott. Vito Verrastro, amministratore unico di Basilicata Press Snc, e con la supervisione di Federmanager Academy.

Il Progetto ha inoltre beneficiato dei contributi provenienti dai componenti del Comitato di Pilotaggio che, oltre al Direttore Generale di Fondirigenti, Dott. Massimo Sabatini e al già citato team di lavoro, ha potuto contare sul dott. Francesco Telesca (per Confindustria Basilicata), sulla dott.ssa Filomena Italiano e sul dott. Giuseppe Disimino (per Federmanager Basilicata).

Grazie a tutti coloro che hanno mostrato sensibilità e voglia di partecipare alla ricerca: imprenditori e manager lucani (junior e senior) che vivono e lavorano in Basilicata, giovani talenti lucani che vivono e lavorano in Italia e all'estero, opinion leader – tutti lucani - con responsabilità rilevanti nelle imprese, nella ricerca e nelle Università in Italia e all'estero, ai quali va un sentito ringraziamento.

Executive Summary

Basilicata Reshoring Talents - Il ritorno dei talenti

Dalla fuga dei talenti alla costruzione di un ecosistema attrattivo

La capacità di attrarre, valorizzare e trattenere i talenti rappresenta oggi uno dei principali fattori di competitività dei territori. Per la Basilicata questa sfida assume un carattere strategico. Il progressivo calo demografico, l'emigrazione dei giovani qualificati e la difficoltà delle imprese nel reperire competenze rendono il capitale umano la variabile decisiva per il futuro economico e sociale della regione.

Il progetto "**Basilicata Reshoring Talents - Il ritorno dei talenti**", promosso da Fondirigenti e realizzato da Federmanager Basilicata, Confindustria Basilicata, Basilicata Press e Federmanager Academy, nasce con l'obiettivo di comprendere le cause profonde della mobilità dei giovani lucani e di individuare strategie capaci di trasformare la Basilicata in un territorio più competitivo, innovativo e attrattivo.

Il progetto parte da una convinzione fondamentale: il reshoring dei talenti non coincide semplicemente con il ritorno delle persone, ma con la capacità di costruire un ecosistema territoriale e produttivo in cui lavorare, vivere, innovare e in cui costruire il proprio futuro rappresenti una scelta competitiva.

Le fasi del progetto sono state riportate in questo e-book suddividendole in tre parti per facilitarne la lettura dei risultati.



I Parte: La ricerca On Desk

La prima parte riporta quanto emerge dai principali dati disponibili sulla dinamica demografica, sul mercato del lavoro e sui flussi migratori dei giovani qualificati della Basilicata verso le regioni del Centro Nord e l'estero.

L'analisi evidenzia come la Basilicata sia oggi inserita nella "trappola dei talenti", caratterizzata dalla contemporanea diminuzione della popolazione in età lavorativa, dalla perdita di giovani laureati e dalla limitata capacità di attrarre nuove competenze. Emergono alcune criticità strutturali: scarsa domanda di lavoro qualificato, prevalenza di PMI, bassa densità manageriale, salari inferiori rispetto alle principali aree di destinazione e costi economici elevati derivanti dall'emigrazione del capitale umano. Negli ultimi anni è cresciuta l'emigrazione delle giovani laureate, un fenomeno che riflette una maggiore consapevolezza del proprio valore e delle opportunità offerte dal mercato del lavoro.

II Parte: La Survey e gli Opinion Leader

La seconda parte del Progetto dà voce ai protagonisti del sistema economico regionale attraverso Survey e interviste rivolte sia a imprenditori e manager che operano in Basilicata, sia a talenti e opinion leader che operano in altre Regioni e all'estero. Il rientro dei talenti non è connesso esclusivamente al livello delle retribuzioni.

I giovani ricercano imprese capaci di condividere finalità, valori e obiettivi attraverso innovazione, percorsi di crescita, qualità organizzativa e gestionale, ambienti collaborativi e possibilità di apprendimento continuo.

Allo stesso tempo richiedono un equilibrio tra vita professionale e personale. Emerge una disponibilità al rientro, purché accompagnata da opportunità realmente competitive dal punto di vista retributivo, professionale e culturale.

Le Survey e le interviste evidenziano un'ampia convergenza tra manager che operano in Basilicata, in altre regioni italiane e all'estero: meritocrazia, innovazione, qualità della leadership, collaborazione tra università e imprese, con infrastrutture e servizi efficienti rappresentano le principali condizioni per rendere la Basilicata realmente attrattiva.

III Parte: Le competenze manageriali per attrarre e trattenere i talenti in Basilicata

La terza parte valorizza le evidenze dell'analisi e dell'ascolto dei manager in proposte operativa per imprese e manager.

È stato sviluppato un Modello di competenze manageriali, validato attraverso un Laboratorio di co-progettazione, che individua le competenze manageriali ritenute prioritarie per sostenere la trasformazione delle imprese lucane e in particolare della gestione delle persone.

Il Modello propone un approccio integrato, nel quale competenze tecnologiche digitali, organizzative, relazionali, cognitive, decisionali e territoriali operano in modo complementare. Il Modello delinea una figura manageriale capace di integrare innovazione, valorizzazione delle persone, competenze digitali e capacità di costruire relazioni tra imprese, territori e sistemi della conoscenza.

In questo scenario, l'Intelligenza Artificiale viene interpretata non come sostituto del lavoro manageriale, ma come strumento capace di rafforzare la qualità delle relazioni e delle decisioni, valorizzando il contributo umano nella lettura dei contesti, nella gestione delle persone e nella costruzione di relazioni.

È stato sviluppato **"CONNESSIONI"**, un programma di sviluppo manageriale progettato come

piattaforma di crescita per il sistema produttivo regionale. Il percorso formativo sarà finalizzato a rafforzare le competenze di giovani manager in crescita professionale necessarie per guidare l'innovazione, gestire il cambiamento all'interno delle imprese e aprire le aziende alla collaborazione con gli ecosistemi dell'università, centri di ricerca, istituzioni, filiere ed ecosistemi dell'innovazione.

L'obiettivo è favorire la diffusione di una cultura manageriale orientata alla collaborazione, alla valorizzazione del capitale umano e alla crescita competitiva delle imprese, contribuendo così a creare le condizioni affinché la Basilicata possa diventare un territorio sempre più capace di attrarre, sviluppare e trattenere talenti qualificati.

Cinque messaggi chiave

Le analisi quantitative, le survey, le interviste e il Laboratorio di co-progettazione convergono nell'individuare cinque messaggi strategici che sintetizzano i principali risultati del progetto.

1. la fuga dei talenti non rappresenta soltanto un problema occupazionale, ma il risultato dell'interazione tra dinamiche demografiche, struttura produttiva, cultura manageriale, qualità del lavoro e attrattività complessiva del territorio.
2. il lavoro rimane centrale nelle scelte delle nuove generazioni, ma venga valutato insieme ad altri fattori: possibilità di apprendimento, qualità della leadership, innovazione organizzativa, flessibilità, benessere, servizi e qualità della vita.
3. il ruolo delle imprese: le aziende non competono più esclusivamente sui livelli retributivi, ma soprattutto sulla capacità di costruire ambienti di lavoro nei quali le diverse generazioni collaborino e le persone possano crescere professionalmente e sentirsi valorizzate.
4. il reshoring dei talenti richiede un approccio integrato: nessun singolo attore può affrontare il problema autonomamente, ma imprese, istituzioni, università, sistema formativo e management devono operare come un unico ecosistema.
5. il ruolo della formazione e dell'apprendimento continuo come responsabilità condivisa di persone, imprese e istituzioni per trasformare le nuove tecnologie in occasioni e strumenti di crescita professionale.

Da queste evidenze emergono 5 proprietà strategiche:

1. Mettere il capitale umano al centro dello sviluppo

La principale infrastruttura della Basilicata non è materiale ma costituita dalle competenze delle persone. Investire nei talenti significa investire nello sviluppo della regione.

2. Rendere le imprese luoghi di crescita per le persone

Le organizzazioni più attrattive saranno quelle capaci di offrire leadership, apprendimento continuo, innovazione, autonomia e percorsi professionali credibili.

3. Costruire un ecosistema territoriale integrato

Nessuna impresa può essere attrattiva se il territorio non lo è. Servizi, università, mobilità, cultura, innovazione e qualità della vita rappresentano fattori competitivi sempre più determinanti.

4. Rendere il reshoring una strategia permanente di sviluppo

Il ritorno dei talenti deve diventare un programma permanente, sostenuto sia dalla collaborazione stabile tra imprese, istituzioni, università e parti sociali sia da un networking

strutturato con manager e Opinion leader che operano all'estero e in altre regioni.

5. Costruire una visione condivisa di lungo periodo

La Basilicata dispone di competenze, imprese innovative e capitale umano sufficienti per cambiare traiettoria. La vera sfida consiste nel trasformare queste risorse in una strategia condivisa di lungo periodo, capace di fare della regione non più un territorio dal quale partire, ma un luogo nel quale scegliere di restare, tornare e costruire valore.

Nel loro insieme, le evidenze raccolte confermano che il reshoring dei talenti non può essere interpretato come una semplice politica di rientro delle persone, ma come un progetto di trasformazione del territorio. La capacità della Basilicata di trattenere e attrarre competenze dipenderà sempre più dalla qualità del suo ecosistema economico, sociale e istituzionale e dalla volontà di imprese, istituzioni, università e comunità di costruire insieme una visione condivisa di sviluppo

Premessa

Questo e-book nasce dalla volontà di restituire, in forma sintetica ma anche strategicamente utile, il percorso di indagine, confronto e modellizzazione compiuto nell'ambito dell'iniziativa **Basilicata Reshoring Talents**, promossa da Fondirigenti, il più grande fondo interprofessionale per la formazione continua dei dirigenti in Italia, attraverso un progetto realizzato da Federmanager Basilicata, Confindustria Basilicata, Basilicata Press e con il supporto di Federmanager Academy.

Basilicata: Reshoring Talents - Il ritorno dei talenti nasce dalla volontà di approfondire uno dei temi più rilevanti per il futuro della regione: la capacità di attrarre, valorizzare e trattenere competenze qualificate, contrastando i fenomeni di spopolamento e di mobilità in uscita che negli ultimi anni hanno interessato in particolare le giovani generazioni.

L'iniziativa è stata sviluppata con l'obiettivo di comprendere le dinamiche che influenzano le scelte di partenza, permanenza e rientro dei talenti, individuando al tempo stesso possibili azioni e strumenti utili a rafforzare l'attrattività del territorio e del sistema produttivo regionale.

Alla base del progetto vi è la consapevolezza che il fenomeno della fuga dei talenti non possa essere letto esclusivamente come una questione occupazionale. Le decisioni che portano una persona a lasciare, a restare o a ritornare in un territorio dipendono infatti da una pluralità di fattori: opportunità professionali, qualità della vita, servizi pubblici, infrastrutture, percorsi formativi, prospettive di crescita, qualità della leadership e capacità delle organizzazioni di valorizzare competenze e persone.

Per approfondire questi aspetti è stato realizzato un percorso articolato in diverse fasi. Una prima attività ha riguardato l'analisi dei dati disponibili sul fenomeno della mobilità dei giovani e dei talenti in Basilicata. Successivamente sono state realizzate survey, interviste e momenti di confronto che hanno coinvolto manager, imprenditori e professionisti lucani, sia residenti in Basilicata sia operanti fuori regione e all'estero. Attraverso il confronto tra stakeholder, imprese e management è stato elaborato un Modello di competenze finalizzato a individuare le capacità manageriali, organizzative e relazionali ritenute più rilevanti per rafforzare l'attrattività delle imprese e del territorio.

Particolare attenzione è stata dedicata al punto di vista del management, poiché le imprese rappresentano uno degli attori centrali nei processi di attrazione, sviluppo e valorizzazione del capitale umano. Comprendere come il management interpreta il fenomeno della mobilità dei talenti, quali criticità individua e quali soluzioni propone costituisce infatti un passaggio fondamentale per costruire strategie efficaci e sostenibili nel tempo.

Dalle attività realizzate nell'ambito del progetto emergono indicazioni utili non solo per comprendere il fenomeno della fuga dei talenti, ma anche per orientare politiche, iniziative e modelli di intervento finalizzati a rendere la Basilicata un territorio maggiormente attrattivo per le nuove generazioni.



I Parte:

La ricerca On Desk

Capitolo I:

Basilicata: “Fuga dei talenti”, i dati

1.1 DEMOGRAFIA: NUOVA VARIABILE STRATEGICA DI BUSINESS

Per Marco Bodini, il Presidente di Fondirigenti, imprese e manager devono “mettere la demografia nell'agenda strategica. Non come una statistica, ma come una variabile di business. Vuol dire mappare i rischi, capire dove mancheranno le competenze e usare i dati per anticipare le trasformazioni”¹.

Anche per la Basilicata la crisi demografica trova nel calo delle nascite il risultato di un insieme di mutamenti che rendono debole il tessuto sociale, minano la tenuta del sistema economico e riducono la vitalità dei territori.

La *Basilicata, come tutte le regioni del Mezzogiorno ad eccezione della Campania, è nella “trappola dei talenti”*². È questa la definizione fornita dalla Commissione Europea alle aree che sono caratterizzate dalla presenza combinata di tre condizioni: calo della popolazione in età lavorativa (20-64 anni); bassa e stagnante quota di laureati tra i giovani dai 25 ai 34 anni; emigrazione netta negativa dei giovani (15-39 anni).

La trappola dei talenti è una spirale negativa in cui entrano i territori caratterizzati da minori opportunità occupazionali, bassi salari di ingresso e ridotta capacità di trattenere capitale umano qualificato.

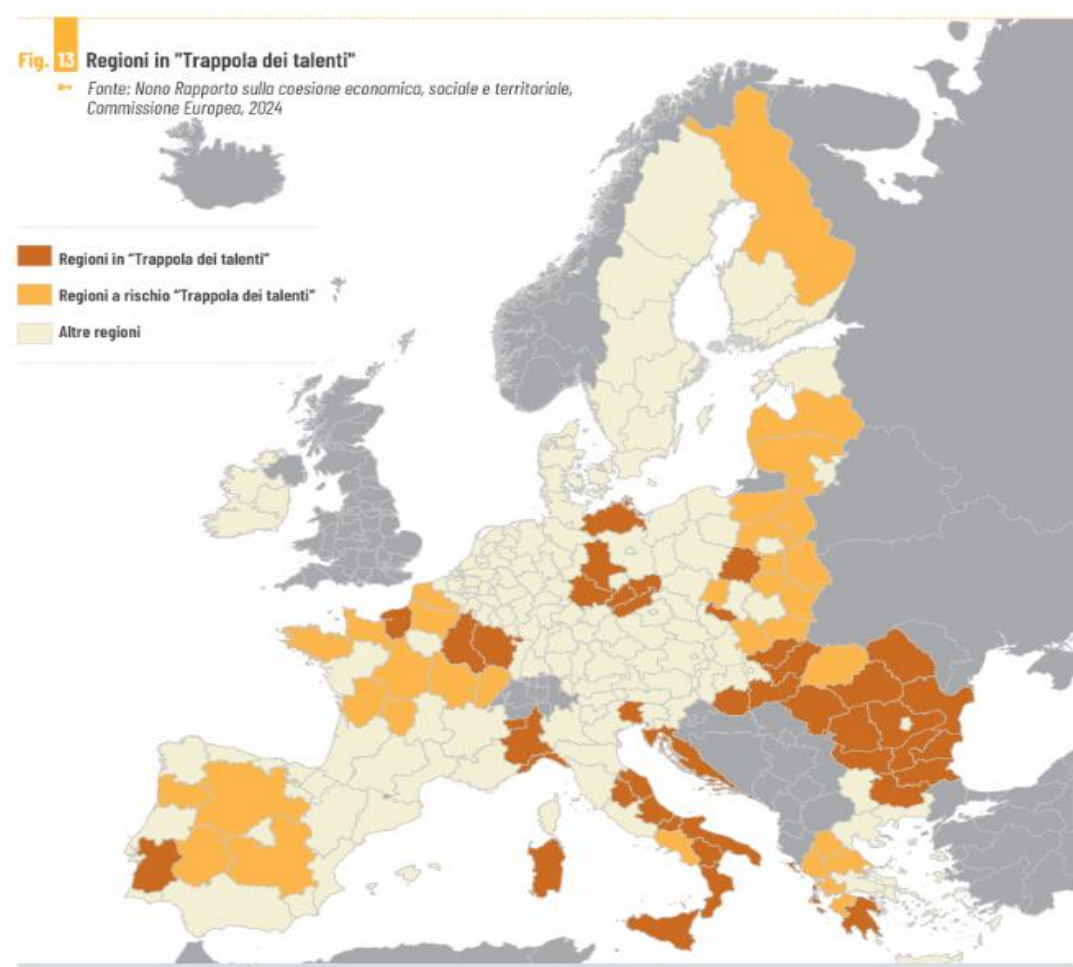
In Basilicata il numero medio di figli per donna è tra i più bassi in Italia: nel 2025 si attesta a 1,09 figli per donna³ ed è la regione italiana nella quale si riscontra il maggiore calo demografico nel 2024 con una variazione in negativo del 6,3 per mille, davanti alla Sardegna (-5,8 per mille). La popolazione residente è di 529.900, suddivisa in 502.500 italiani e 27.400 stranieri.

Fig.1.1: Regioni in Trappola dei talenti

¹ Marinetti M. (2025), “Intervista a Marco Bodini-La vera sfida è moltiplicare le competenze”, *Economy*, 12 dic.

² Chiellino (2023), “Italia bloccata nella “trappola dei talenti” europea”, *Il Sole 24 Ore*, 15 feb.

³ Fonte: Istat (2025), Natalità e fecondità della popolazione residente, www.istat.it



Fonte: Commissione Europea (2024)

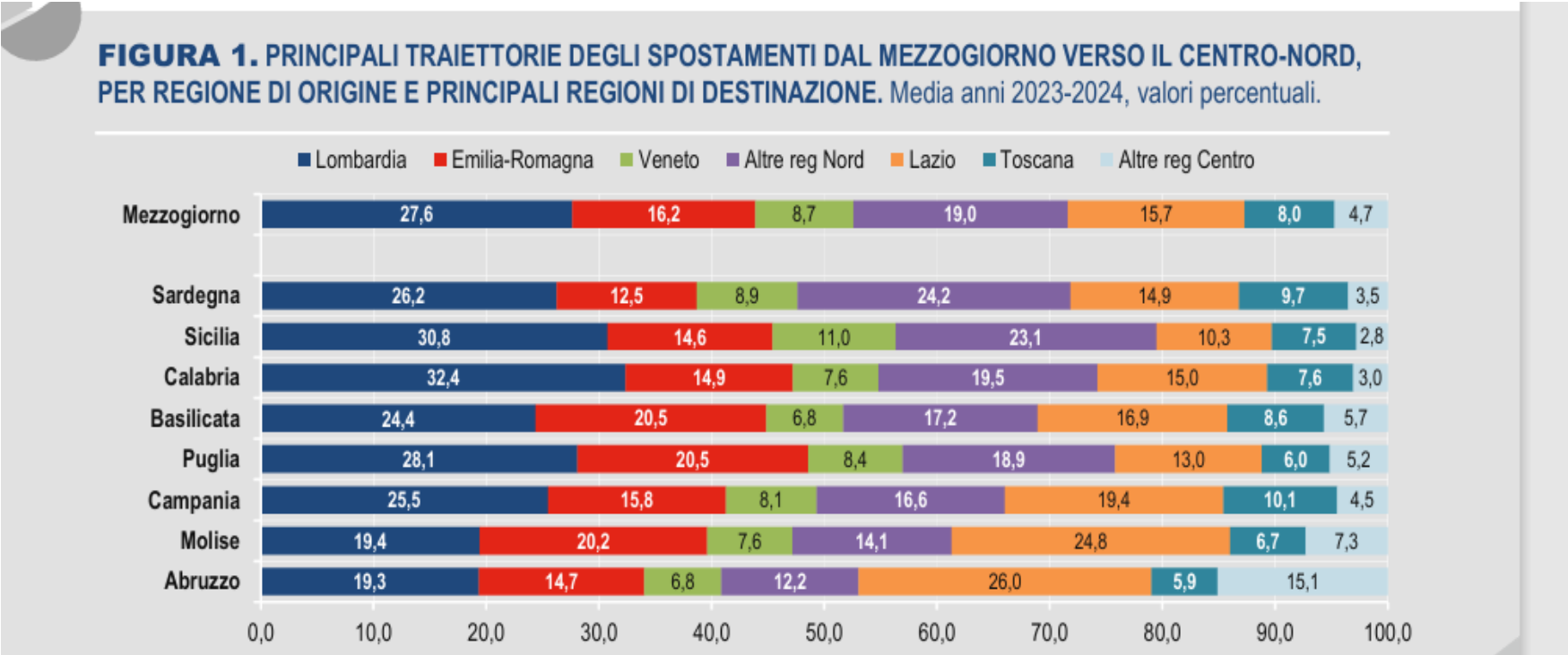
1.2 DOVE EMIGRANO I GIOVANI TALENTI

Migrazioni tra regioni: i giovani laureati del Sud e della Basilicata attratti dal Centro-Nord Italia

La componente più rilevante delle migrazioni dei giovani italiani continua a rimanere l'emigrazione tra le regioni italiane benché i movimenti internazionali rappresentino le dinamiche emergenti negli ultimi anni.

La Basilicata registra un tasso di emigrazione giovanile verso il Centro-Nord tra i più alti d'Italia (19,7 per mille residenti), seconda solo alla Calabria (21,4 per mille), seguita dal Molise (18,5)⁴. Tra il 2011 e il 2024, la percentuale di laureati tra chi emigra è cresciuta sensibilmente. In Basilicata, la quota di laureati emigrati è passata da circa il 34% (media del periodo) a oltre il 42% negli ultimi anni⁵.

Fig.1.2: Principali traiettorie degli spostamenti dal Mezzogiorno



Fonte: Istat, Migrazioni (2025)⁶

Se fino al 2018 la quota di giovani che emigravano all'estero era inferiore al 30%, dal 2019 è iniziata a salire fino a superare di slancio il 43% nel 2022⁷.

⁴ Licari M., Marsili F. (2025), in Cnel, *Rapporto L'attrattività dell'Italia per i giovani dei paesi avanzati*, "Le migrazioni dei giovani in Italia, uno sguardo di insieme sugli ultimi dieci anni", Roma

⁵ Licari M. Marsili F., in Cnel (2025), *Rapporto L'attrattività*, op.cit.

⁶ Istat (2025), *Migrazioni interne e internazionali della popolazione residente anni 2023-2024*, 20 giu., Roma

⁷ Istat (2025), *Prosegue la crescita degli italiani residenti all'estero*, Roma, 23 lug.

Le partenze provengono oggi in misura maggiore dalle regioni del Nord.

Nel biennio 2023-2024 è cambiata l’origine dell’emigrazione verso l’estero. **Le partenze provengono oggi in misura maggiore dalle aree geografiche economicamente più ricche:**

- dal Nord con il 51,2%: in particolare sono partiti 81mila italiani (30,2% degli espatri) dal Nord-ovest e 57mila dal Nord-est (21%);
- dal Sud sono in totale 54mila (20,2%);
- dal Centro 47mila (17,3%)
- da Sicilia e Sardegna complessivamente 30mila italiani espatriati (11,3%).

La maggioranza degli emigrati all’estero non proviene dal Sud, ma dalle regioni maggiormente forti: Lombardia, Veneto, Emilia-Romagna, Veneto. Molti di questi emigrati sono giovani che non emigrano per la mancanza di opportunità di lavoro, ma sono alla ricerca di contesti qualitativamente diversi.

La nuova emigrazione giovane italiana verso l’estero vede come protagonisti i laureati⁸. La quota dei laureati ha raggiunto nel 2023 il 44,2% a livello nazionale per poi scendere al 40% nel 2024.

Le regioni del Centro-Nord riescono a compensare le loro perdite verso l’estero con l’emigrazione di giovani italiani laureati del Mezzogiorno ma il Sud perde sia per l’emigrazione verso il Centro Nord che verso l’estero⁹:

- il Nord al netto della perdita dovuta allo scambio con l’estero, registra un saldo migratorio complessivo positivo degli italiani laureati con un guadagno totale di circa 53mila giovani risorse, mentre il Centro, grazie ai movimenti interni, limita la perdita a poco più di mille unità;
- nel Mezzogiorno, invece, al saldo migratorio negativo verso l’estero si somma alla dinamica interna anch’essa negativa, che si traduce in una perdita di 107mila giovani laureati diretti verso il Centro-Nord. Ne deriva, quindi, una perdita complessiva di circa 132mila giovani risorse¹⁰.

1.3 BASILICATA: LA PERDITA DEI GIOVANI QUALIFICATI

Basilicata: la scarsa domanda di laureati

Per comprendere l’elevato livello di emigrazione dei giovani laureati lucani è utile tener presente la ridotta domanda di personale con laurea in Basilicata. Sulla base delle previsioni di gennaio 2026 le entrate nei prossimi mesi nel mercato del lavoro regionale sono indicate nella figura seguente¹¹

Fig. 1.3

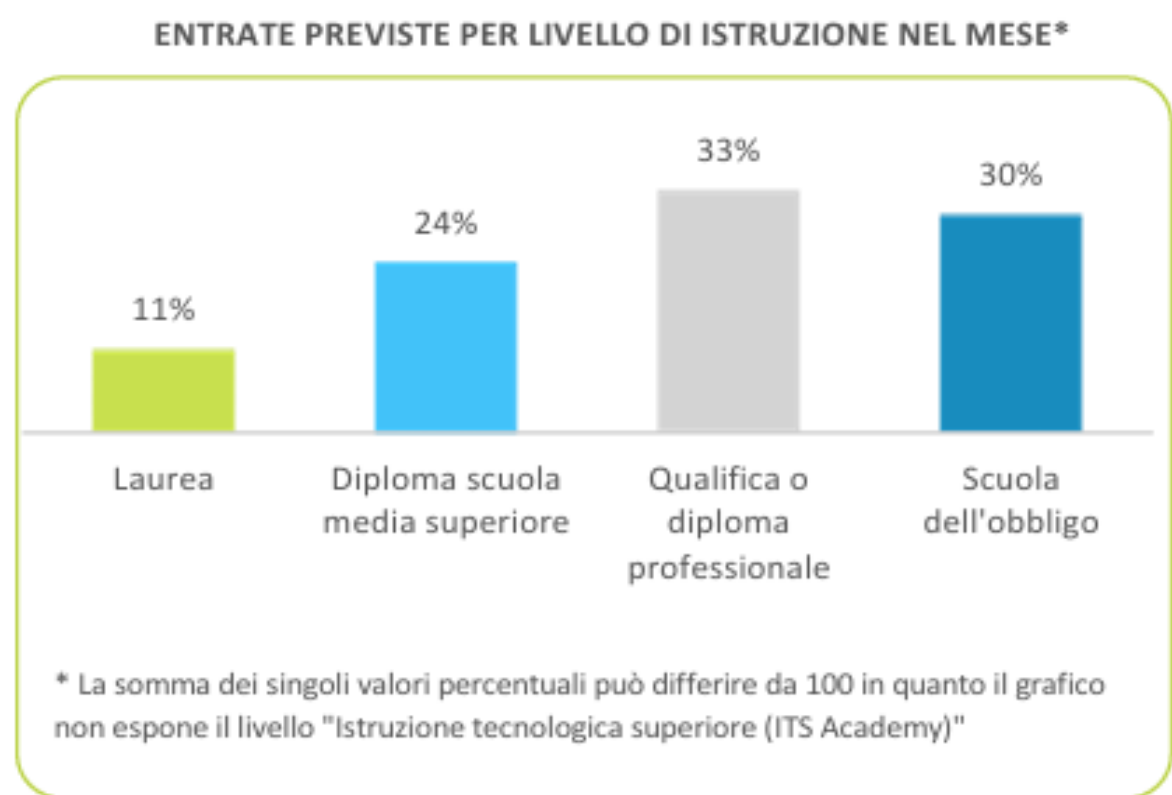
⁸ Cnel (2025) (a cura di Ferraris V. e Paolazzi L.), *Rapporto l’attrattività dell’Italia per i giovani dei Paesi avanzati*, ott., Roma

⁹ Ibidem

¹⁰ Istat (2025), *Migrazioni interne*, op.cit.

¹¹ Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2025), Sistema Informativo Excelsior, 2025

Gennaio 2026



Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Sistema Informativo Excelsior, 2025

Il mercato del lavoro lucano si caratterizza per una domanda di lavoro che, sotto il profilo quantitativo e qualitativo, fatica a soddisfare le aspettative dei giovani laureati. Pur essendo soggette a evoluzioni nel tempo, queste dinamiche mantengono una natura strutturale nei loro tratti fondamentali:

- le entrate destinate a personale laureato non superano il 12-13% complessivo: la quota di dirigenti non supera l'1% mentre i professionisti con elevata specializzazione non vanno oltre il 10%; prevalgono le assunzioni di operai e operai specializzati con la qualifica o il diploma professionale;
- i nuovi occupati si concentrano nelle piccole imprese (1-49 dipendenti) con oltre il 70% del totale, mentre meno del 5% riguardano le aziende con oltre 250 dipendenti;
- oltre l'87% dei contratti sono a tempo determinato o con termine definito, con soltanto il 13% a tempo indeterminato o apprendistato.

Mercato del lavoro lucano: crescita occupazionale significativa, ma con una persistente e intensa perdita di giovani altamente qualificati

Per interpretare le trasformazioni del mercato del lavoro in Basilicata, efficace il riferimento al "paradosso occupazionale"¹² individuato da Rosario Palese: un contesto in cui l'incremento dell'occupazione non coincide con un rafforzamento della stabilità dei rapporti di lavoro.

Tav.1.1: I dati dell'emigrazione della Basilicata

¹² Palese R. (2026), "Basilicata: quando i dati contraddicono il paradigma. Rilettura critica del Rapporto SVIMEZ 2025", *Bollettino Regione Basilicata*, feb.

Indicatore	Basilicata*	Mezzogiorno	Centro-Nord	Italia
Crescita occupazione (% , 2021-2024)	7,5	+8,0	+5,4	+6,3
Tasso occupazione 25-34 anni (% , 2024)	52-54	51,3	77,7	66,8
Variazione tasso occupazione giovani (p.p., 2021-2024)	6,0	+6,4	+5,3	+5,7
Emigrati 25-34 anni (n., 2022-2024, triennio)	5.500	175.000	-	135.000 (estero)
Quota laureati tra emigrati 25-34 (% , maschi)	50	50	-	-
Quota laureati tra emigrati 25-34 (% , femmine)	70	70	-	-
Incidenza turismo su nuova occupazione giovanile (%)	36	36	n.d.	n.d.

Fonte: Rapporto SVIMEZ 2025

Per Rosario Palese “**la Basilicata combina una crescita occupazionale significativa con una persistente e intensa perdita di giovani altamente qualificati**”¹³. Continua Palese “*la concentrazione del 36% dei nuovi occupati giovani nel settore turistico segnala una dinamica di crescita orientata verso comparti a ridotta domanda di qualificazione*”¹⁴ caratterizzato da stagionalità marcata, bassi salari e scarsa integrazione con il tessuto produttivo locale.

Basilicata: i dati dell’emigrazione

Il Mezzogiorno e in particolare la Basilicata evidenziano una forte difficoltà a creare processi di circolarità dei processi di migrazione. L’intero Mezzogiorno registra tassi migratori totali fortemente negativi: la Calabria e il Molise scendono sotto il -22 per mille, seguite dalla Basilicata (-21,9), mentre Campania, Puglia e Sicilia si attestano tra il -15 e il -17 per mille.¹⁵

Nel 2023 il totale dei trasferimenti verso le altre regioni italiane ha raggiunto le 4.923 persone di cui uomini 2.537 e donne 2.386. Nel 2013 erano partiti “soltanto” 4.096 persone di cui 2.080 maschi e femmine 1.986. I nuovi trasferimenti hanno contribuito a far scendere ulteriormente la popolazione residente in Basilicata. Nel 2024 la popolazione complessiva in Basilicata ha perso 3.336 residenti scendendo al di sotto della soglia dei 530.000.

Lombardia, Emilia-Romagna, Lazio, Puglia e Piemonte costituiscono le regioni di maggiore attrazione per i lucani che decidono di migrare in altre regioni d’Italia nel 2023.

Tav.1.2: I trasferimenti dei lucani in altre regioni italiane

¹³ Ibidem
¹⁴ Ibidem
¹⁵ Licari M., Marsili F., in Cnel (2025), *Rapporto L’attrattività dell’Italia per i giovani dei paesi avanzati*, “Le migrazioni dei giovani in Italia, uno sguardo di insieme sugli ultimi dieci anni”, Roma

Regione di destinazione	Lucani trasferiti
Lombardia	866
Emilia-Romagna	718
Lazio	633
Puglia	618
Piemonte	420
Toscana	293
Veneto	218
Marche	100
Abruzzo	103

Totale trasferimenti verso altre regioni italiane:

- 4.923 persone nel 2023.

Fonte: Inps (2025)

1.4 LA RAPIDA CRESCITA DELL’EMIGRAZIONE DEI GIOVANI LUCANI VERSO L’ESTERO

Negli ultimi anni anche la Basilicata ha registrato un significativo incremento dell’uscita dei giovani lucani verso l’estero. I dati Istat segnalano una forte e rapida accelerazione dell’emigrazione internazionale¹⁶:

- dalle 466 unità del 2023 si è arrivati alle 732 del 2024, mentre la media tra il 2011 e il 2024 si ferma a 371 persone ;
- in totale 5.199 giovani hanno lasciato la Basilicata tra il 2011 e il 2024 per lavorare all’estero.

I Paesi preferiti dai giovani lucani sono Germania (25,9%), UK (21,3%) e Svizzera (16,6%) seguiti da Spagna e Francia.

Basilicata: aumenta l’emigrazione femminile verso l’estero

Anche in Basilicata aumenta la quota femminile dell’emigrazione verso l’estero che ha raggiunto il 43% in linea con il dato del Mezzogiorno e più basso di quello nazionale 46,6%¹⁷. Infine un ultimo aspetto.

Nel corso degli anni, mentre aumentano le emigrazioni verso le altre regioni e verso l’estero, i flussi migratori interni diretti verso la Basilicata tendono a ridursi. Questa dinamica contribuisce al peggioramento del saldo demografico complessivo, determinato dalla somma algebrica tra saldo migratorio e saldo naturale, inteso come differenza tra nascite e decessi¹⁸.

¹⁶ Cnel (2025), *Rapporto L'attrattività dell'Italia per i giovani dei paesi avanzati*, Roma

¹⁷ Cnel (2025), *Rapporto*, op.cit.

¹⁸ Inps (2025), *Basilicata Rendiconto*, op.cit.

Basilicata: poco attrattiva per i talenti

Le difficoltà della Basilicata ad attrarre giovani talenti è stata messa in evidenza anche dalla Fondazione Nord Est¹⁹ attraverso l'indice di attrattività che non misura solo quanti stranieri entrano, ma la capacità di un territorio di essere scelto dai giovani e dai lavoratori qualificati.

La Basilicata si posiziona al 186° posto nella classifica europea, mentre la Puglia è in 190^a posizione, la Campania in 207^a, la Sicilia in 211^a posizione e chiude la Calabria in 222^a.

L'area europea che risulta maggiormente attrattiva per i giovani è Stoccolma, seguita da Parigi e Monaco di Baviera. La prima regione italiana è la Lombardia (38esima), mentre il Veneto è 58esimo, Lazio ed Emilia-Romagna sono 69esime e Trentino Alto-Adige 72esima.

1.5 BASILICATA E MEZZOGIORNO: GLI ALTISSIMI COSTI DELL’EMIGRAZIONE

I flussi migratori sia verso le altre Regioni italiane sia verso l'estero hanno costi nascosti ma rilevanti per l'entità. Per adoperare una terminologia economica si è creato un “deflusso netto di capitale umano”²⁰ con ingenti perdite, costi e danni. Perdere talenti vuol dire ridurre la crescita potenziale di un territorio con effetti sistemici su tutte le dinamiche socio-economiche.

L'emigrazione costa in termini economici non soltanto in termini di perdita di capitale umano, minori gettiti fiscali, ridotta crescita del PIL, ma anche sulla qualità della vita dei territori.

Le stime dei costi divergono a seconda dei parametri scelti dalle istituzioni che hanno promosso queste indagini (ad esempio, Centro Studi Confcommercio, Università Libera Carlo Cattaneo, Cnel), ma comunque sono rappresentative dell'ammontare della perdita di valore.

La Svimez, invece, per il periodo 2020-2024, stima per l'intero Mezzogiorno una perdita annua complessiva di 7,9 miliardi all'anno di cui circa 6,7 miliardi di euro dovuti alle migrazioni verso il Centro-Nord e 1,2 miliardi annui dovuti agli espatri. In totale il saldo negativo cumulato raggiunge i 132 miliardi di euro.

Basilicata i costi dell’emigrazione giovanile: 260 milioni l’anno

Tav.1.3: L'emigrazione dei giovani e dei laureati

¹⁹ Paolazzi L., Toschi G. (a cura di), (2023), *Nord Est 2023. La mappa delle possibilità infinite*, Marsilio, Venezia.

²⁰ Latmiral L., Paolazzi L., Rosa B. (2023), “Lies, Damned Lies, and Statistics: un'indagine per comprendere le reali dimensioni della diaspora dei giovani italiani”, *Società Italiana di Economia*, ott.

Voce	Basilicata*	Mezzogiorno	Italia
Saldo migratorio netto laureati annuo (n.)	-1.300	-40.000 (verso CN)	-37.000 (verso estero)
Costo annuo deflusso verso Centro-Nord (mln €)	220	6.700	-
Costo annuo deflusso verso estero (mln €)	40	1.200	3.000
Perdita secca totale annua (mln €)	260	7.900	-
Perdita secca cumulata 2000-2024 (mld €)	4,2	132	-
% PIL regionale (perdita annua)	2,1	1,8	-
Tasso passaggio scuola-università (% , 2024)	61	61,4	66,2
Immatricolati lauree triennali (n., 2023/24)	2.400	94.000	290.000

Fonte: Rapporto Svimez 2025

Per la Svimez la perdita annua del capitale umano dei soli laureati ammonta a circa 260 milioni di euro, di cui 220 milioni di euro l’anno per la migrazione verso il Centro-Nord e 40 milioni di euro l’anno per l’emigrazione verso l’estero pari al 2,1% del PIL regionale un’incidenza superiore alla media del Mezzogiorno (1,8% del PIL) a causa della più ridotta base economica regionale.

Afferma Rosario Palese *“la Basilicata contribuisce alla perdita complessiva in misura più che proporzionale, configurandosi non solo come area di deflusso, ma come sistema di formazione del capitale umano per conto terzi, incapace di trattenere i rendimenti dell’investimento sostenuto. La perdita cumulata nel ventennio considerato, pari a circa 4,2 miliardi di euro, equivale a quasi un terzo dell’attuale PIL regionale”*²¹.

In generale, i costi connessi alla perdita di capitale umano fanno riferimento alla somma di quanto le famiglie lucane, lo Stato e la regione hanno speso per l’istruzione e per far crescere i figli a cui bisogna aggiungere i frutti (ad esempio, mancata riscossione di tasse pagate e diminuzione di consumi che vanno a beneficio dell'economia di altre aree dell’Italia o all’estero. Le stime dei costi per ciascun laureato che parte possono variare tra quelle prudenziali che sono intorno ai 100mila euro per arrivare a 150mila o anche 200mila euro per ciascun laureato quando si aggiungono spese per l’abbigliamento, sport, cultura, ecc.

²¹ Palese R. (2026), “Basilicata, op.cit.”

Capitolo 2:

Talenti, qualità del lavoro e retribuzioni

2.1 LE TRASFORMAZIONI DEL MERCATO DEL LAVORO

Il fenomeno dell’emigrazione giovanile dalla Basilicata si inserisce in un contesto di trasformazione profonda del mercato del lavoro e del rapporto tra individui e impresa.

Negli ultimi anni sono cambiate le aspettative dei giovani: il lavoro resta un elemento centrale, ma perde la sua posizione dominante a favore di una ricerca più ampia di equilibrio tra vita professionale e personale, di senso, di benessere e di impatto sociale. Questo cambiamento ha messo in evidenza i limiti dei sistemi produttivi che faticano ad adattarsi non soltanto alle nuove traiettorie tecnologiche, ma anche a quelle organizzative e culturali.

In Basilicata, queste criticità risultano accentuate da un sistema produttivo caratterizzato da poche grandi imprese e dalla forte presenza di micro e piccole imprese con limitata capacità di innovazione.

Il nodo centrale è rappresentato dalla debole crescita della produttività, che costituisce il principale vincolo all’aumento degli stipendi e, più in generale, alla creazione di opportunità qualificate per i giovani talenti. A ciò si affiancano ritardi negli investimenti in capitale intangibile, nelle competenze e nella managerializzazione delle imprese, elementi ormai determinanti per competere in un’economia basata sulla conoscenza.

Nel complesso, il tema dell’emigrazione dei giovani lucani non può essere letto esclusivamente come un fenomeno demografico o sociale, ma come l’esito di un sistema economico che fatica a generare valore, innovazione e prospettive di crescita. La sfida, pertanto, non è soltanto quella di trattenere i talenti, ma di costruire le condizioni affinché possano trovare nel territorio opportunità coerenti con le loro aspettative, contribuendo allo sviluppo di modelli più competitivi, sostenibili e inclusivi.

2.2 INNOVARE IL RAPPORTO TRA GIOVANI E IMPRESE

Giovani e imprese: un rapporto da trasformare

Negli anni ’90 l’economista Federico Caffè scriveva: *“L’incapacità di assicurare la dignità del lavoro ai giovani rappresenta, al di là di ogni richiamo alla Costituzione, la manifestazione evidente della disfunzione fatale di un sistema economico”*²². Questa affermazione di Caffè costituisce ancora oggi una delle riflessioni più incisive sulle difficoltà dei giovani nel mercato del lavoro italiano.

Il biennio 2022-2023 per molte imprese italiane è stato il periodo in cui le aziende sono state maggiormente impegnate in una competizione che non era mai stata così difficile: attrarre neo diplomati, laureati, tecnici e quadri.

²² Caffè F. (1990), *La solitudine del riformista*, Bollati Boringhieri, Torino

Per Mediobanca nel 2023 la principale difficoltà incontrata dalle medie imprese italiane è costituita dal reperimento di profili professionali adeguati. Questa criticità è stata segnalata dal 51,6% delle imprese superando la riduzione dei margini industriali (43,5%), l’inasprimento della concorrenza di prezzo (36,1%) e i problemi di approvvigionamento di materie prime e semilavorati (26,2%)²³.

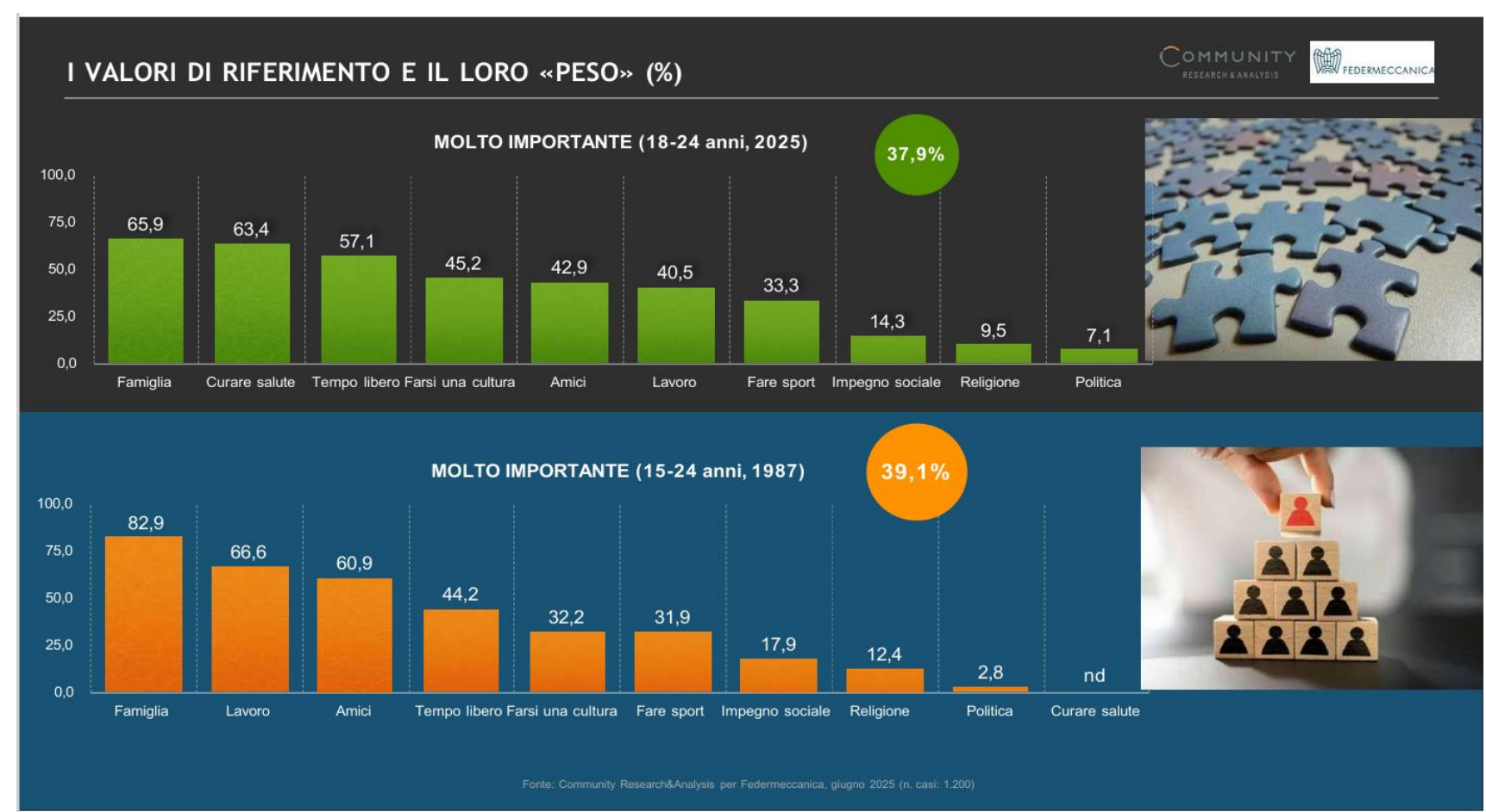
Per far fronte a questa criticità, lo studio Mediobanca individua le modalità più frequenti adottate dalle medie imprese per trattenere il personale qualificato:

- l’incremento salariale dichiarata dal 50% delle aziende;
- il riconoscimento di benefit aziendali e la flessibilità degli orari di lavoro (quasi il 30% in entrambi i casi);
- soltanto il 19% delle imprese offre una maggiore autonomia sulle mansioni;
- poco più del 10% delle medie imprese investe sullo smart-working o sul coinvolgimento nelle decisioni aziendali;
- meno del 10% offre la possibilità di accedere a percorsi di carriera accelerati.

Giovani: armonizzare il lavoro con le altre sfere della vita

Per Marini e Lovato Minin: *“il lavoro rimane importante e centrale, ma nella misura in cui si riesce ad armonizzare con altre sfere della vita ritenute soggettivamente importanti”*²⁴. Oggi il lavoro appare soltanto al 6° posto tra i valori di riferimento dei giovani tra i 18-24 anni superata da famiglia, cura della salute, cultura, amici, mentre nel 1987 occupava la seconda posizione dopo la famiglia.

Fig. 2.1: I valori di riferimento per i giovani



Oggi le giovani generazioni tendono a ridurre le distanze tra i livelli di importanza tra i diversi valori “come se il panorama dei significati fosse prodotto da un puzzle di elementi posti tutti sullo stesso piano e che si devono armonizzare fra loro”²⁵. Nei processi di innovazione la qualità delle relazioni tra collaboratori e impresa costituisce un aspetto di fondamentale importanza. Questo fattore è ancora più rilevante per i giovani talenti: essere ascoltati e avere la consapevolezza che le loro idee vengano prese in considerazione rappresentano condizioni necessarie per sentire di far parte di un team e di

²³ Mediobanca (2024), *La competitività delle medie imprese tra percezione dei rischi e strategie di innovazione*, 25 giu.

²⁴ Marini D., Lovato Menin I. (2025), *I giovani e il lavoro in 3D. Distanze, differenza e di-visioni*, MOL, 25 lug.

²⁵ Marini D., Lovato Menin I. (2025), *I giovani e il lavoro*, op.cit.

un’organizzazione che li valorizza.



Hitachi Rail, Tito Scalo

2.3 GIOVANI: LE RETRIBUZIONI POCO ATTRATTIVE DEL MEZZOGIORNO

La specificità italiana è costituita dall’intreccio tra percezione del deterioramento della qualità delle relazioni tra persone e le imprese e livelli retributivi inferiori a quelli delle altre regioni italiane e dei grandi paesi europei.

In modo efficace il Governatore della Banca d’Italia afferma: “un giovane laureato in Germania guadagna in media l’80 per cento in più di un coetaneo italiano, mentre il differenziale rispetto alla Francia è del 30 per cento. Si tratta di divari che si sono ampliati nel corso degli anni. Ma le differenze retributive non sono l’unica determinante della scelta di lasciare l’Italia. I giovani laureati si spostano alla ricerca di ambienti di lavoro in cui il merito sia pienamente riconosciuto attraverso contratti stabili, impieghi coerenti con le competenze e percorsi di carriera più dinamici”²⁶.

La Basilicata si colloca al 17esimo posto con un reddito medio imponibile lordo di 19.400 Euro davanti a Sicilia, Puglia, Molise e Calabria, ma lontana dalla Lombardia con 28.100²⁷. Pertanto anche per gli stipendi c’è un divario tra Nord e Mezzogiorno. Negli ultimi anni si è avuto un aumento salariale ma la dinamica è stata così debole da non riuscire a generare incrementi duraturi nel potere d’acquisto²⁸.

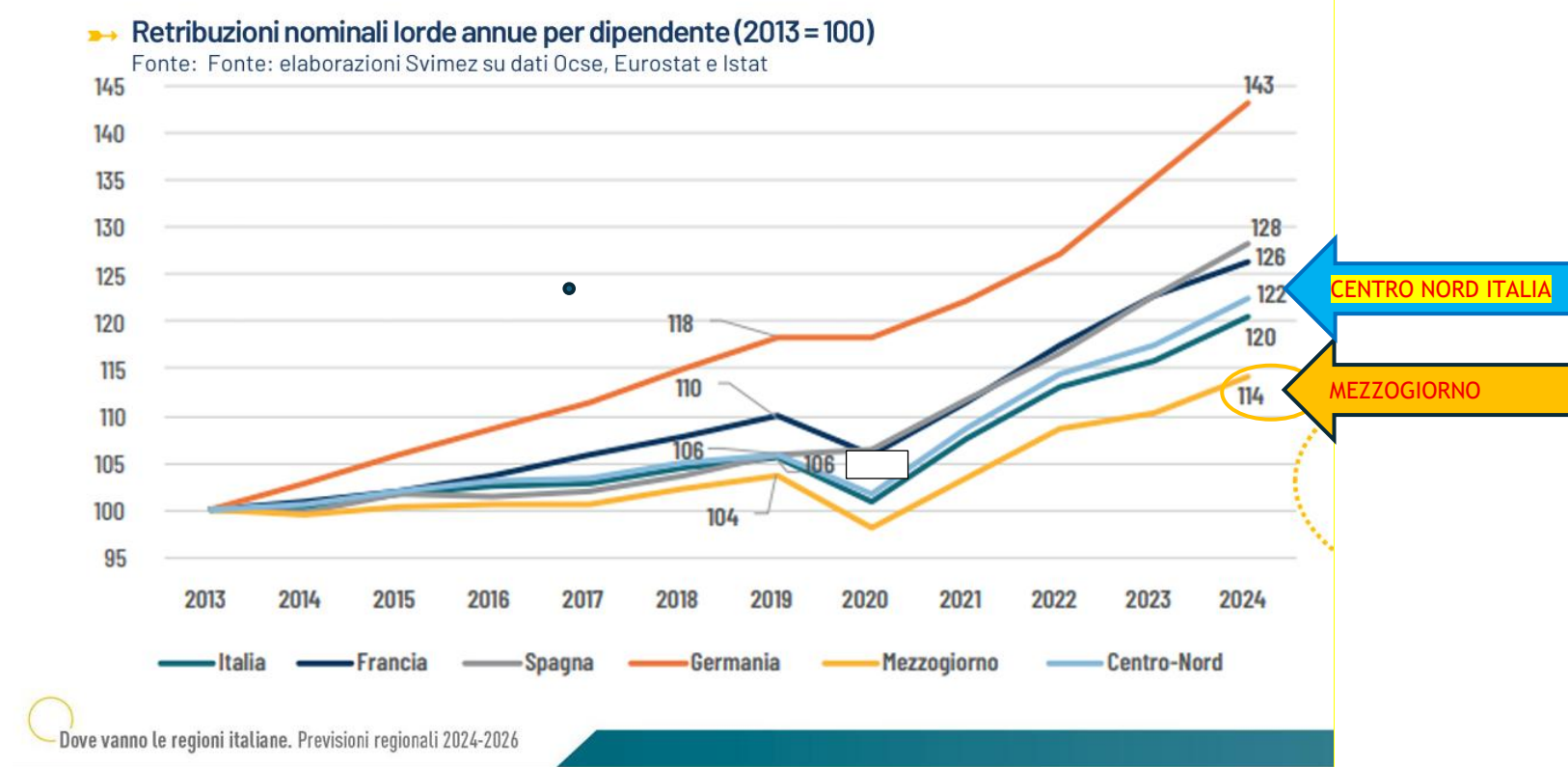
Bassi salari: poca produttività e scarsa innovazione le cause del “tallone d’Achille” del Sud e della Basilicata

Fig. 2.2: La dinamica salariale in Italia

²⁶ Panetta F., (2026), “Investire nel futuro: giovani, innovazione e capitale umano”, Banca d’Italia, Roma
²⁷ Mef (2025), “Catalogo Open Data”, https://www1.finanze.gov.it/finanze/analisi_stat/public/index.php?tree=2024
²⁸ Banca d’Italia (2025), “L’economia della Basilicata - Aggiornamento congiunturale”, nov. <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/economie-regionali/2025/2025-0038/2538-basilicata.pdf>



La dinamica salariale in Italia: il tallone d’Achille nel confronto europeo



Fonte: Svimez (2025)

I dati AlmaLaurea evidenziano che i laureati che lavorano nel Mezzogiorno percepiscono retribuzioni inferiori rispetto a chi lavora nel Centro-Nord e all'estero²⁹:

- a un anno dalla laurea, il divario retributivo rispetto al Nord è del -5,2% per i laureati di primo livello (1.433 euro nel Mezzogiorno contro 1.508 euro al Nord) e del -15,7% per quelli di secondo livello (1.315 euro contro 1.521 euro)
- a cinque anni dal titolo, cresce il divario a favore degli occupati all'estero: la retribuzione netta mensile raggiunge 3.093 euro per gli uomini e 2.714 euro per le donne.

I fattori prevalenti che spiegano i bassi livelli salariali sono i seguenti³⁰:

- il costo del lavoro ha “un ruolo equilibratore al ribasso per garantire la tenuta dei margini”³¹
- le imprese industriali del Mezzogiorno sono soprattutto *price-taker* e non *price-maker*.
- la bassa produttività delle micro e delle PMI meridionali³²,
- la necessità di una maggiore managerializzazione delle piccole e medie imprese³³.

Nel 2024 la media italiana della densità manageriale è dello 0,9%, con punte elevate per la Lombardia (1,8%) e Lazio (1,4%). La Basilicata segna lo 0,2% a causa della presenza di poche grandi aziende e da molte PMI.

Nel biennio 2023-2024, in Basilicata, le donne dirigenti nelle imprese private sono aumentate del 31,6%, ma il trend di lungo periodo (2008-2024) evidenzia che la componente femminile raggiunge il +257,1%, mentre quella maschile arretra dell'8,6%.

Se la Puglia mantiene il primato di crescita storica con un +452,7%, oggi la Basilicata supera la media nazionale: il 23,92% dei dirigenti lucani è donna, contro il 22,68% dell'Italia.

Questa crescita è stata sostenuta dalle nuove certificazioni sulla parità di genere, ma c'è un fattore che non si può ignorare: si è aperto lo spazio per una nuova generazione di leader grazie ai passaggi generazionali in atto³⁴.

²⁹ AlmaLaurea (2025), XXVII “Indagine sulla Condizione occupazionale dei Laureati”, Rapporto 2025, Bologna

³⁰ Svimez (2025), *Dove vanno le Regioni italiane. Previsioni regionali 2024-2026*, Informazioni Svimez, n.2.

³¹ Svimez (2025), *Dove vanno*, op.cit.

³² Confindustria Centro Studi (2025), *Manifattura in trasformazione: rimarrà ancora competitiva? La bussola della manifattura italiana*, Roma

³³ Manageritalia (2026), *Elaborazioni Manageritalia su dati INPS*

³⁴ Manageritalia (2026), *Elaborazioni*, op.cit.



II Parte:

La Survey e gli Opinion Leader

Capitolo I:

Le interviste ai manager in Basilicata

1.1 IL MODELLO DELLA SURVEY: ASCOLTO E BENCHMARKING

A fronte di problemi ad elevata complessità e che perdurano nel tempo una delle metodologie più efficaci è quello di ascoltare e parlare coloro i quali ogni giorno sono chiamati a trovare soluzioni. Per l’economista Paolo Sylos Labini questo approccio consente di venire a contatto con la realtà in modo diretto “senza pregiudizi e senza riguardi per nessuno, anche se poi le cose che si vedono sono in pieno contrasto col quadro che si sperava di vedere o che si era immaginato³⁵”.

La Survey è stata progettata non come semplice strumento di rilevazione, ma come un processo strutturato di confronto e apprendimento. La Survey ha tre finalità integrate tra loro: delineare l’ecosistema in grado di attrarre i talenti, individuare le azioni prioritarie per rendere attrattive imprese e territori, identificare le competenze manageriali da sviluppare al fine di migliorare l’attrattività di imprese e territori.

Ogni partecipante alla Survey è stato contattato da uno dei componenti del Team di Progetto sia prima dell’invio del questionario sia dopo la compilazione. Il processo di acquisizione delle opinioni si è svolto in 3 fasi: comunicazione e condivisione degli obiettivi e modalità della Survey; compilazione del questionario da parte del manager; commento con un componente del team di progetto.

La progettazione della Survey ha richiesto una fase di benchmarking su modelli (Ocse, Fondazione Nord est³⁶, Università Liuc³⁷, Federmeccanica / Daniele Marini³⁸), metodologie e strumenti utilizzati per comprendere l’attrattività di territori e imprese.

I dati sono stati elaborati dalla società DataHubs.

1.2 LE RISPOSTE DEI MANAGER DELLA BASILICATA

Fig.1.1: Profilo sociodemografico dei rispondenti

³⁵ Sylos Labini P. (2003), *Scritti sul Mezzogiorno, 1954-2001*, G. Arena (ed.), Manduria, Lacaita.

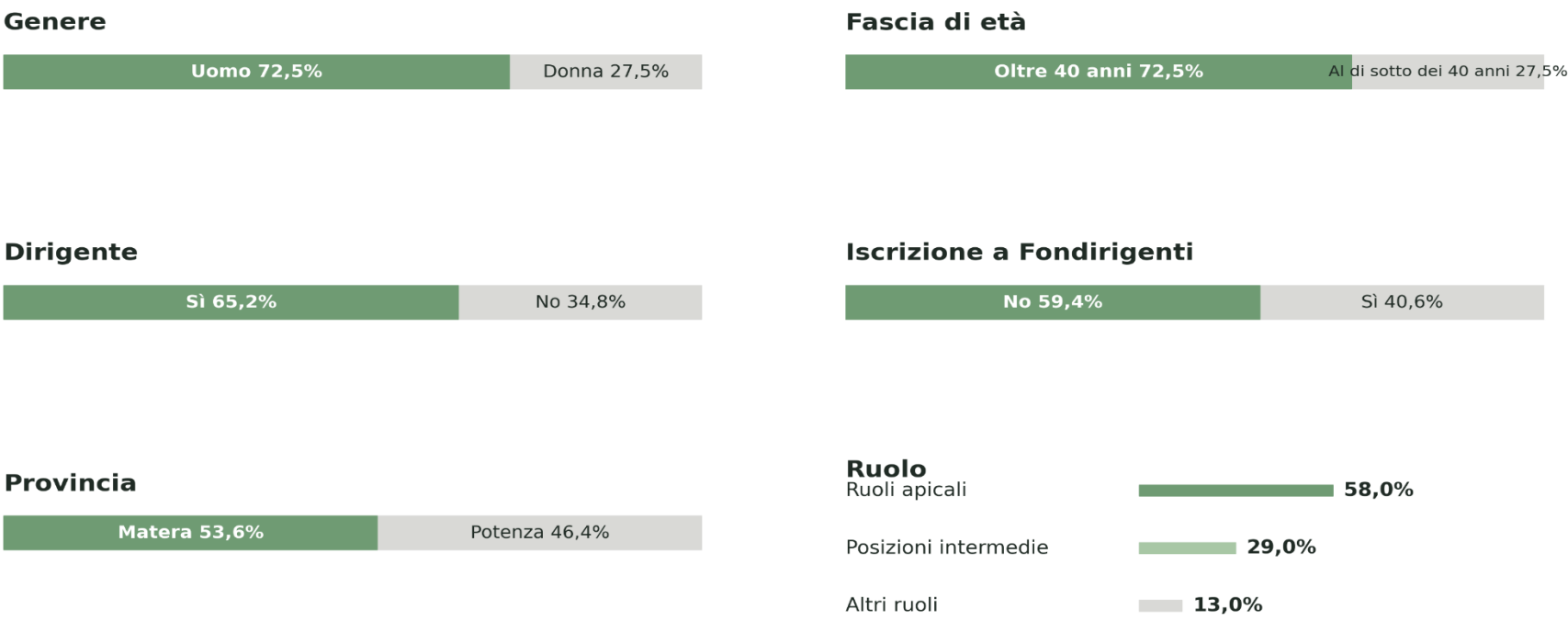
³⁶ Fano S-, Toschi G, (2023), Cosa allontana il Nord-Est (e il resto d'Italia) dalle regioni europee più attrattive per i talenti, in Paolazzi L.,Toschi G. (a cura di), Nord Est 2023. La mappa delle possibilità infinite. Forze inesprese, attrezzi utili e percorsi fruttuosi, Venezia, Marsilio / Fondazione Nord Est, 2023, pp. 129-140.

³⁷ Gervasoni A., Gigliarano C, (a cura di), (2026), YES - *Youth Enhancement Score. La bussola per ricostruire la prospettiva dei giovani*, Guerini Next, Milano.

³⁸ Marini, D., Lovato Menin, I. (2024). MOL - Monitor sul Lavoro. Dissonanze: Dalla visione dell'Europa al ruolo dell'industria. I sentiment(i) contrastanti degli italiani (Collana Osservatori, N. 37). Community Research & Analysis / Federmeccanica, Roma

Figura 1. Profilo sociodemografico dei rispondenti

Valori percentuali sul totale dei rispondenti · n = 69



Il 72,5% dei rispondenti sono uomini e il 27,5% donne. I dirigenti sono il 65,2% di cui in gran parte uomini (50,7%) contro il 14.5% delle donne, quasi tutti oltre 40enni (88,9%) e con ruoli apicali (71,1%). Le donne dirigenti con ruoli apicali sono invece il 57,9%.

Per quanto concerne i rispondenti al di sotto dei 40 anni sono 19 e costituiscono il 27,5% del campione: tra i Giovani sono dirigenti il 26,3% e quindi hanno ruoli apicali, mentre la maggioranza ha posizioni intermedie (42,1%) e altri ruoli (31,6%). Tra i giovani prevalgono gli uomini. L’analisi delle risposte è stata effettuata su tre livelli: Campione Totale, Donne e Giovani (quest’ultima senza differenze di genere).

Domande: Come è cambiata la rilevanza dei valori personali e familiari per i giovani lucani?

I manager lucani nel loro insieme mostrano le medesime tendenze emerse a livello nazionale in altre indagini: per i giovani è aumentata in modo significativo la necessità di trovare nuovi equilibri tra lavoro e vita privata. Ciò non vuol dire che il lavoro sia diventato meno rilevante rispetto al passato, ma è da intendere che il post covid ha evidenziato la necessità di avere un nuovo bilanciamento tra una pluralità di fattori: famiglia, benessere individuale, salute e coerenza con i propri valori personali.

Queste tendenze sono sottolineate con maggiore vigore dal campione Donne.

In modo unanime tutte le rispondenti pongono al centro la crescita dell’attenzione verso il benessere e la salute personale, seguita dall’equilibrio tra vita privata e professionale e la flessibilità di orari. Sono dati molto interessanti: costituiscono un segnale forte del proprio valore e della necessità di avere la necessaria flessibilità per gestire bene impegni aziendali, professionali e familiari. In posizione intermedia tra i due gruppi si collocano le risposte dei Giovani al di sotto dei 40 anni. I Giovani pur confermando le tendenze sopra evidenziate (qualità della vita nel territorio e rispetto dell’ambiente), hanno una specificità: attribuiscono maggiore rilevanza al fare carriera e all’aver successo economico

Quali fattori lavorativi spingono i giovani talenti lucani a lasciare e non rientrare in Basilicata?

Per il Totale dei rispondenti i fattori lavorativi che maggiormente spingono i giovani talenti lucani ad andar via sono costituiti dall’insufficiente presenza dei seguenti aspetti: contesti e ambienti organizzativi motivanti e innovativi; opportunità professionali, la diffusione di tecnologie innovative e percorsi di carriera. Sono fattori strettamente connessi e che

emergono come fattori rilevanti non soltanto per i giovani lucani, ma per tutte le nuove generazioni.

Per le Donne i fattori maggiormente significativi alla base della decisione di emigrare sono costituiti non soltanto dal lavorare in contesti motivanti, innovativi e tecnologici, ma anche dall'aver redditi che non sarebbero possibili in Basilicata entrambi con pesi più significativi rispetto al campione complessivo. Per le rispondenti i fattori endogeni, interni alle organizzazioni, prevalgono sui fattori che provengono dal contesto esterno.

Con le risposte dei Giovani il quadro cambia. La più significativa specificità di questo segmento è costituita dal rilievo assegnato non soltanto alla mancanza di opportunità di lavoro ma da altri due aspetti: la mancanza di percorsi di carriera definiti e di retribuzioni in grado di favorire il ritorno. Per i Giovani trova conferma la tendenza a privilegiare gli aspetti di crescita professionale e retributiva.

Domande: Cosa devono cambiare le aziende a livello organizzativo e gestionale per aumentare l'attrattività delle imprese per i giovani?

Il Totale dei rispondenti evidenzia la necessità di un profondo e ampio cambiamento nelle imprese: la richiesta di cambiamento dei contesti lavorativi in senso di maggiore motivazione, accoglienza e gradevolezza. Le successive voci indicano la necessità di implementare strategie di innovazione: prodotti, processi e mercati. Sempre elevata è la richiesta di cambiamento delle strategie retributive.

Dall'analisi delle risposte fornite dalle Donne emerge una forte richiesta di modernizzazione gestionale: l'attrattività di un'impresa non dipende solo dal "cosa" si produce (innovazione), ma soprattutto dal "come" si lavora.

I dati mostrano priorità chiare su cosa i Giovani chiedono alle aziende: "Passaggio Generazionale" e "Strategie Retributive/Gestione del Personale". Il talento torna e resta dove trova una prospettiva di crescita concreta, un clima umano positivo e una retribuzione competitiva.

Cosa devono cambiare le aziende nelle relazioni con il sistema territoriale per aumentare l'attrattività e il ritorno dei giovani?

Il Totale dei rispondenti segna come priorità top l'incentivazione a localizzare grandi e medie imprese italiane e multinazionali, seguita dal rendere visibili le eccellenze regionali e dalla promozione di progetti di collaborazione tra imprese lucane, Università e centri di ricerca.

L'idea prevalente è che portando grandi player e multinazionali sul territorio si generi "a cascata" l'indotto necessario per trattenere i talenti. Tuttavia, mentre i rispondenti nel loro complesso chiedono "più industria", i due segmenti (Donne e Giovani) suggeriscono che oggi occorre agire anche sulla reputazione internazionale, sulla qualità dei servizi territoriali e sulla connessione con il mondo accademico, quest'ultimo aspetto evidenziato con maggior forza dal segmento Donne.

L'attrattività della Basilicata dipende anche dalla capacità di assicurare adeguati livelli di servizio pubblico: da un lato, le esigenze strutturali urgenti (Trasporti e Sanità), condivise da tutti; dall'altro i servizi connessi ai progetti di vita (in particolare gli Asili), sentiti con forza maggiore da Giovani e Donne. Per queste ultime, il welfare non è un costo assistenziale, ma una vera infrastruttura che permette la partecipazione attiva al mercato del lavoro.

Le 5 conoscenze, competenze e soft skill più rilevanti che devono avere i giovani talenti che desiderano tornare in Basilicata

Per il campione Totale le competenze priorità sono costituite da due soft skill: Comunicazione e Relazioni e Flessibilità e Adattabilità, mentre le Competenze Digitali e Tecnologiche occupano il terzo posto indicando che l'innovazione è vista come un pilastro fondamentale per il rientro. Il mercato lucano cerca profili capaci di gestire l'innovazione, ma dotati di forti capacità relazionali e di adattamento al contesto.

La centralità delle Soft Skill trova conferma anche per le Donne e i Giovani: confermandosi come condizioni necessarie per il rientro di successo. Tuttavia, mentre per il campione Totale il problem solving è all'ultimo posto della Top 5, per le Donne e i Giovani è la priorità assoluta, per questi ultimi il rientro viene percepito come una sfida che richiede forti capacità analitiche, di gestione degli ostacoli e resilienza.

Le competenze che imprenditori e manager devono maggiormente sviluppare per attrarre i talenti in Basilicata?

Il campione Totale indica una direzione chiara: leadership e innovazione. La priorità massima è Motivare e delegare che richiede un cambio di mentalità e di gestione: da gerarchico a uno basato sulla fiducia. La Trasformazione tecnologica è vista come il secondo pilastro necessario per attrarre talenti: serve un ambiente tecnologicamente avanzato dove il manager sappia dare autonomia e delega.

Per le Donne emerge una visione più orientata al merito e al riconoscimento tangibile. L'Implementazione di sistemi premianti è infatti più sentita rispetto al campione Totale, mentre sembra emergere che la Trasformazione tecnologica sia secondaria rispetto alla qualità del management e alla valorizzazione del merito. È un segnale che mostra quanto sia forte soprattutto per le donne l'esigenza di esser riconosciute per il loro valore.

Anche i Giovani pongono al primo posto l'implementazione dei sistemi premianti seguito dall'innovazione. Chi rientra vuole garanzie che i propri risultati siano riconosciuti economicamente o con avanzamenti di carriera, mentre restano alte sia la capacità di Motivare e delegare che la Trasformazione tecnologica.

Come immagina la Basilicata tra 5 anni? Quale futuro prossimo per la Basilicata?

L'analisi complessiva delle risposte ricevute consente di individuare 4 principali tipologie di futuri possibili: Realisti, Ottimisti, Pessimisti e Scettici/Indecisi.

Tav.1.1: I profili

Categoria	Descrizione	% Totale
Realisti (Condizionali)	Vedono il potenziale (Hub, Silicon Valley, ecc.) solo SE si interviene su infrastrutture, welfare, politica.	49.3%
Ottimisti (Visionari)	Immaginano la regione come un polo d'eccellenza, hub turistico o centro di innovazione digitale a prescindere dalle difficoltà attuali.	24.6%
Pessimisti (Rassegnati)	Prevedono "deserto", "RSA a cielo aperto" o "terra di anziani" a causa dello spopolamento inarrestabile.	21.7%
Scettici/Indecisi	Non riescono a immaginare il futuro o ritengono 5 anni un tempo troppo breve per un cambiamento strutturale.	4.4%

I Realisti / Condizionali (49,3% del totale)

Rappresentano il gruppo più numeroso. Non negano il potenziale, ma lo vincolano a precise condizioni ("Solo se..."). Il campione Donne fa segnare la maggiore adesione a questa categoria, spesso legata alla continuità dell'impresa familiare, ma anche alla necessità di "politiche coraggiose e di rottura" per agevolare i rientri. I Giovani che fanno parte di questo gruppo focalizzano maggiormente l'attenzione sui gap strutturali.

Gli Ottimisti/ i Visionari (24,6% del totale)

Coloro che proiettano la Basilicata in una dimensione di eccellenza, spesso citando modelli internazionali (ad esempio, Silicon Valley, hub strategico nel Mediterraneo). Per i Giovani la visione è tecnologica centrata sull'innovazione digitale e l'IA come strumenti per abbattere l'isolamento geografico.

I Pessimisti (21,7% del totale)

Questa categoria vede il declino come un processo irreversibile o strutturalmente inevitabile. Utilizzano metafore come deserto, RSA, casa di riposo. Anche nei Giovani ci sono segnali di pessimismo legati alle crisi industriali e alla percezione di sistemi poco inclusivi.

1.3 LE AZIONI DA IMPLEMENTARE: PRIME INDICAZIONI

Traiettorie e settori strategici per il futuro della Basilicata

Nonostante la presenza di pessimisti e scettici i partecipanti alla Survey hanno messo in evidenza che l’attrattività di un territorio non è determinata da un singolo fattore, ma dalla solidità complessiva del suo sistema.

Infrastrutture e servizi efficienti, un sistema giudiziario rapido, regole chiare, capitale umano qualificato e una burocrazia semplificata costituiscono le condizioni di base. A questi elementi si affiancano, una buona diversificazione del tessuto economico, un adeguato livello di tecnologie avanzate e una buona qualità della vita. Quando questi fattori operano insieme, il territorio diventa un ecosistema capace di attrarre e trattenere talenti di valore.

Molti partecipanti nel questionario e nelle interviste hanno indicato le traiettorie e i settori considerati strategici per il futuro della Basilicata. Nella tavola che segue sono indicati i settori/cluster su cui investire.

Tav.1.2: Settori e cluster per ordine di priorità

Priorità	Traiettorie: settori e cluster	Azioni proposte
1.	Innovazione tecnologica, digitale, Intelligenza Artificiale, hub innovativi	Creazioni di hub tecnologici, svilupppo di imprese ICT, digitalizzazione delle PMI, collaborazione imprese università, centri di ricerche per il trasferimento tecnologico
2	a)Infrastrutture e logistica; Basilicata come hub territoriale b) Servizi pubblici: sanità, asili, scuole, Università	Miglioramento di trasporti, strade, ferrovie, connessioni con regioni vicine e Mediterraneo
3	Industria e Manifattura	Rilancio industriale in particolare automotive, rafforzamento manifatturiero, sviluppo dell’aerospazio, attrazione di nuove imprese produttive
4	Turismo: culturale, sostenibile, esperenziale	Turismo diffuso nei borghi, valorizzazione storia, arte e natura, rafforzamento dell’attrattività internazionale
5	Energia: soprattutto rinnovabile e Regione come hub energetico	Sviluppo dell’energia green. Valorizzazione delle risorse energetiche regionali e ruolo di hub energetico nel Sud
6	Agroalimentare e agricoltura innovativa	Agricoltura di qualità, agro-tech, produzioni locali di eccellenza e filiere alimentari integrate
7	Economia green, bioeconomia, sostenibilità	Sviluppo di bioeconomia, modelli di crescita sostenibile e valorizzazione ambientale

Dalle risposte emerge una visione di sviluppo basata su quattro grandi pilastri:

1. **innovazione e tecnologia:** è il tema più ricorrente: molti immaginano la Basilicata come hub tecnologico o ecosistema per startup, AI, digitale e smart working;
2. **valorizzazione delle risorse territoriali:** turismo, agroalimentare e ambiente rappresentano i settori “tradizionali” su cui costruire crescita sostenibile e anche high-tech;
3. **rilancio industriale ed energetico:** rafforzare industria, manifattura avanzata ed energia per sostenere realmente il PIL regionale;
4. **valorizzazione di competenze, merito e motivazione delle persone:** la Survey sottolinea che il vero fattore abilitante del percorso di incremento dell’attrattività della Basilicata è rappresentato dalla capacità di realizzare un *upgrade* del sistema produttivo e territoriale. In un contesto dominato da PMI, l’attrazione di investimenti esterni resta importante, ma deve essere accompagnata da strategie di evoluzione delle imprese locali verso attività a più alto contenuto di conoscenza, come ricerca, progettazione e servizi avanzati.

Per avere successo questa evoluzione deve fondarsi **sull’*upgrade* dei modelli di gestione delle persone attualmente implementati in Basilicata**, una condizione indispensabile per trattenere e attrarre i talenti.

In questo scenario, la competitività non si gioca più a livello di singole imprese o territori isolati, ma nella qualità degli ecosistemi dell’innovazione, ovvero nella capacità di integrare imprese, università, ricerca e istituzioni in reti collaborative dinamiche.



Capitolo 2:

Le interviste ai manager under 40 che operano in altre regioni e all'estero

2.1 METODOLOGIA E PROFILO SOCIODEMOGRAFICO

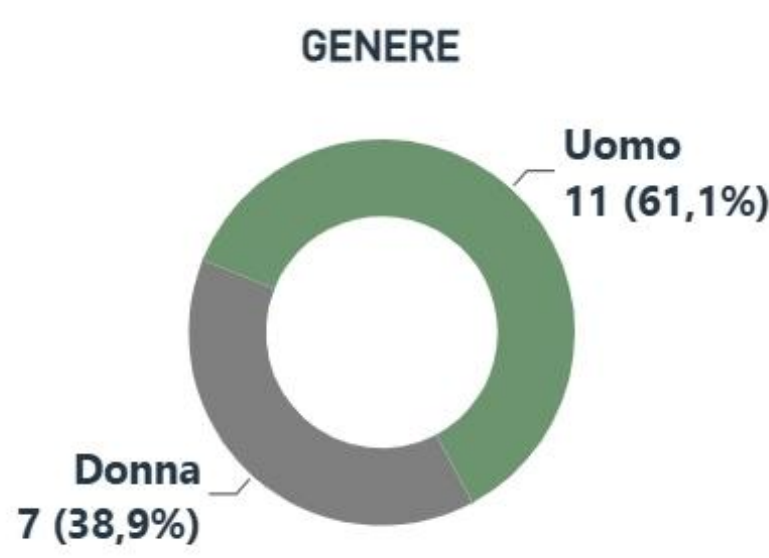
La metodologia della Survey Manager Under 40: Altre Regioni e Estero

La metodologia adottata per la Survey dedicati ai Manager Under 40 che lavorano in altre regioni dell'Italia e all'Estero è uguale a quella utilizzata per i Manager della Basilicata. Pertanto, l'individuazione dei possibili manager under 40 si è svolta in continuità con quanto progettato e implementato nella fase precedente.

Il profilo sociodemografico dei rispondenti Under 40: Altre Regioni -Estero

Hanno risposto al questionario 18 manager di cui 9 manager che operano in altre regioni italiane e 9 che operano all'estero; la composizione di genere è indicata nella Fig.2.1.

Fig. 2.1



Le Donne rappresentano oltre il 38% del campione: tale quota non è soltanto un rispetto dei criteri di genere indicati dal Progetto ma vuole segnalare la crescente rilevanza delle giovani ad andar via dalla Basilicata per trovare occasioni di lavoro qualificato pari alle competenze acquisite e alle loro motivazioni. Per i manager che operano in altre regioni italiane le Donne salgono al 55,6%. Per il campione Estero la composizione cambia nel seguente modo: gli Uomini salgono al 77,7%, mentre le Donne scendono al 22,2%. Quest'ultimo dato riflette una tendenza generale per la Basilicata: sono gli Uomini, il segmento che ha un maggior peso nell'emigrazione verso l'estero.

I rispondenti hanno in genere posizioni di responsabilità medio-alti. Per i manager che operano in altre regioni italiane si segnala che nessuno tra i rispondenti ricopre posizioni apicali, mentre il 66,7% ha posizioni intermedie e il 33,3% ha altri ruoli. L'Estero segnala una maggiore polarizzazione: i ruoli apicali salgono all'11,1%, mentre le posizioni intermedie scendono al 22,2% e le altre posizioni raggiungono il 66,7%.

La nomina a dirigente non assume rilievo nella presente indagine in quanto questa figura giuridica non è sempre presente in tutti i Paesi. Tuttavia è da segnalare che nessuno dei rispondenti da altre regioni dall'Italia ha ancora la nomina a dirigente.

Sin dalle prime analisi è emersa la grande rilevanza di mettere a confronto una stessa generazione da tre punti di vista: chi ha deciso di lavorare in Basilicata, chi ha scelto altre regioni italiane e chi ha intrapreso la via dell'emigrazione verso i paesi europei. Pertanto, dopo la presentazione del profilo sociodemografico dei rispondenti alla Survey Under 40 che operano fuori regione e all'estero, sono state messe a confronto le tre diverse esperienze professionali per individuarne le specificità. Nell'ottica del reshoring dei talenti, questa segmentazione facilita lo sviluppo di strategie e messaggi, sia trasversali ai tre gruppi sia mirati per ciascuna categoria

2.2 TRE CATEGORIE DI GIOVANI MANAGER A CONFRONTO: AZIONI, COMPETENZE E CAMBIAMENTI ORGANIZZATIVI E GESTIONALI

Tre Categorie di Giovani Manager Under 40: Punti in Comune e Differenze tra Manager che operano in Basilicata, in Altre Regioni Italiane, all'Estero

2.2.1 Le azioni che favoriscono il reshoring

A) Le convergenze

La Survey evidenzia un nucleo di convergenze robusto che attraversa le tre categorie e rappresenta la base per le strategie di reshoring:

- **Il ruolo strategico delle istituzioni e delle pubbliche amministrazioni** regionali per rendere più attrattiva la Basilicata.
- **Innovazione di prodotto e strategia di crescita e innovazione in nuovi mercati** raccolgono alta priorità trasversale, ma con i Manager dell'Estero che confermano con maggior forza la direzione comune verso la competitività strategica.
- **Il passaggio generazionale** nelle imprese è riconosciuto come urgenza condivisa da tutti i gruppi segnalando una consapevolezza collettiva della necessità di rinnovare la leadership territoriale.
- **Infrastrutture e trasporti** sono gli investimenti prioritari per le tre categorie, confermandosi il denominatore comune più ampio dell'intera survey. Nessuno scenario positivo viene immaginato senza questa preconditione.
- **La collaborazione università-imprese-ricerca e l'incentivazione alle startup innovative** raccolgono consenso elevato in tutte le categorie, delineando una visione condivisa dell'ecosistema innovativo come leva di sviluppo.
- **La meritocrazia**, come valore culturale oltre che economico, è indicata trasversalmente in tutte le dimensioni, dai sistemi premianti manageriali alle visioni prospettiche sul futuro della regione.

2.2.2. Cambiamenti organizzativi e gestionali

A) Le convergenze

Le tre categorie convergono sulla **centralità delle strategie retributive** competitive e sul **passaggio generazionale** come leve urgenti di cambiamento. L'innovazione di prodotto e processi ottiene alta priorità trasversale. Emerge anche la necessità condivisa di creare contesti lavorativi motivanti seppure con intensità diverse.

B) Le specificità

Manager Lucani: mostrano il profilo più netto: le strategie retributive e il passaggio generazionale di leadership nelle imprese sono di alta importanza; seguite dall'orientamento a nuovi mercati e prodotti; delega e autonomia.

Manager Altre Regioni: confermano la priorità assoluta delle strategie retributive. Rispetto ai Lucani queste sono due le specificità a cui attribuiscono maggior peso: innovazione di prodotto e orientamento ai nuovi mercati. Delega, autonomia e contesti lavorativi completano un quadro che privilegia la qualità organizzativa complessiva.

Manager Estero: esprimono il profilo più esigente in termini di innovazione strategica: l'ingresso in nuovi mercati e l'innovazione di prodotto, mentre le strategie retributive hanno minore rilevanza evidenziando che per questa categoria la remunerazione è condizione necessaria ma non sufficiente.

Commento: Le imprese lucane devono affrontare un doppio cambiamento: migliorare immediatamente le politiche retributive per attrarre chi è nelle altre regioni italiane, e costruire un posizionamento di innovazione per attrarre chi opera all'estero. Per chi opera in regione o in altre regioni italiane, la catena del valore organizzativo parte dalla remunerazione e risale verso l'innovazione. Per chi vive all'estero, la direzione è inversa.

2.2.3 Relazioni con il territorio

A) Le convergenze

Quattro dimensioni raccolgono consenso elevato in tutte e tre le categorie: visibilità internazionale delle eccellenze regionali; localizzazione di grandi e medie imprese; collaborazione università-imprese-ricerca; incentivazione delle startup innovative.

B) Le specificità

Manager Lucani: presentano una distribuzione equilibrata tra le diverse scelte. La più elevata priorità è costituita dalla maggiore visibilità delle eccellenze locali (84,2%), seguita ex aequo dall'attrazione di grandi e medie imprese, incentivazione start up e dal miglioramento della qualità della vita e dei servizi, utilizzo della Zes (78,9%) a conferma che il talento non sceglie solo un lavoro, ma un luogo dove vivere bene.

Manager Altre Regioni: Le preferenze si concentrano sui quattro item di cui sopra. Significativi sono il 100% sia per la maggiore visibilità alle eccellenze regionali sia la necessità di attrarre grandi e medie imprese. Anche il miglioramento della qualità della vita e dei servizi presenti nel territorio assumono una maggiore rilevanza (88,9%) rispetto alle altre due categorie.

Manager Estero: Il 100% sulle startup e la nascita di imprese innovative evidenzia la rilevanza delle nuove strategie di trasformazioni. Le relazioni con le scuole regionali scendono al 55,6%, suggerendo che l'Eestero privilegia le relazioni con l'ecosistema imprenditoriale avanzato e giovanile rispetto all'orientamento scolastico di base.

Commento: L'Eestero indica nell'ecosistema startup e imprese innovative come leve di trasformazione. I Lucani mostrano una visione operativa, ma allo stesso tempo individuano nella comunicazione delle eccellenze uno strumento per far crescere le imprese. I manager delle Altre Regioni si segnalano per essere il gruppo con la visione più integrata delle relazioni territoriali. La complementarità tra queste tre prospettive può diventare un punto di forza: serve una governance territoriale capace di integrare l'approccio sistemico delle Altre Regioni, la visione innovativa dell'Eestero e la conoscenza dei punti di forza del territorio dei Lucani.

2.2.4 Gli investimenti prioritari

A) Le convergenze

Le infrastrutture e i trasporti si confermano il principale investimento prioritario per le tre categorie. La formazione, l'università e le opportunità lavorative sono priorità condivise, segnalando un consenso sulla triade infrastrutture-formazione-lavoro come base irrinunciabile per le strategie di reshoring.

B) Le specificità

Manager Lucani: I Lucani confermano la priorità top per il ritorno dei talenti Infrastrutture e Trasporti (68,4%) seguite da Formazione e Università (57,9%) e Opportunità lavorative (42,1%). Chi deve costruire il proprio percorso vede nell'ecosistema formativo regionale un fattore determinante per restare o tornare, ma richiede anche la crescita nel mercato del lavoro.

Manager Altre Regioni: Infrastrutture al primo posto (66,7%). Ranking più equilibrato con tre voci in parità al secondo posto (innovazione/ricerca, opportunità lavorative e qualità della vita con il 55,6%) segue poi formazione/università (44,4%). La qualità della vita segnala che chi vive in altre regioni valuta il trade-off tra qualità di vita lucana e quella del luogo attuale.

Manager Estero: Infrastrutture e innovazione/ricerca ex aequo al primo posto (55,6%, sempre ex aequo ma al secondo posto formazione/università e imprenditorialità giovanile (44,4%), al terzo Meritocrazia e Qualità della vita (33,3%).

Commento: Le strategie di investimento devono partire dalle infrastrutture, punto di convergenza dell’intera Survey.

2.2.5 Le competenze dei giovani talenti in rientro

A)Le convergenze

Il **Problem Solving e il Pensiero Critico** sono le competenze più citate che i giovani talenti devono avere per ritornare in Basilicata. **Flessibilità e Adattabilità** è presente nelle prime 5 scelte di tutti i gruppi. Questo nucleo comune riflette la consapevolezza che il rientro in un territorio come la Basilicata richiede soprattutto capacità di resilienza.

B)Le specificità

Manager Lucani: Ranking più distribuito: al primo posto Problem Solving e Pensiero Critico (47,4%), seguito ex aequo (42,1%) da Comunicazione, Lavoro in team, Flessibilità e poi da Resilienza (36,8%). Privilegiano le soft skill relazionali e di tenuta psicologica. La visione è quella di un territorio che richiede non soltanto una retribuzione competitiva, ma anche un clima interno positivo fondato sulla fiducia.

Manager Altre Regioni: Ranking più concentrato: Problem Solving all'88,9%, dato nettamente superiore seguiti ex aequo da Flessibilità e Adattabilità (55,6%) e da Lavoro in team e Collaborazione (55,6%) e poi dalle Competenze tecnologiche e Digitali (44,4%). Il Problem Solving raggiunge il dato più elevato rispetto a qualsiasi altro item. Come emerso dalle interviste queste scelte riflettono le esperienze in contesti organizzativi più strutturati e spesso di maggiori dimensioni.

Manager Estero: Competenze Digitali e Tecnologiche al primo posto (77,8%), superando il Problem Solving e il Pensiero Critico (55,6%). Elementi esclusivi: Lingue Straniere e Creatività e Innovazione. Flessibilità e Adattabilità sono soltanto al quarto posto (33,3%) preceduti da Comunicazione e Relazione.

Commento: L'inversione della gerarchia tra soft skill e competenze digitali nei tre gruppi rivela tre visioni distinte del rientro ideale: per i Lucani, serve un profilo relazionale e resiliente; per le Altre Regioni, serve un manager che abbia pensiero critico e competenze gestionali; per l'Estero, serve un professionista tecnologicamente avanzato e con apertura internazionale. Le strategie di reshoring dovrebbe tener conto degli aspetti differenziati per ciascun profilo.

2.2.6 Le competenze da sviluppare per imprenditori e manager lucani per incentivare

il ritorno dei talenti

A) Le convergenze

Le tre categorie convergono sulle competenze che gli imprenditori e manager della Basilicata devono sviluppare prioritariamente per incentivare il ritorno dei talenti in Regione: trasformazione tecnologica e digitale; motivare e delegare; sistemi premianti meritocratici; implementare nuovi modelli organizzativi.

B) Le specificità

Manager Lucani: il ranking è guidato dall'implementare sistemi premianti (57,9%), seguito dal motivare e delegare (52,6%), dalla trasformazione tecnologica (42,1%) e dalla capacità di implementare nuovi modelli organizzativi. Questa categoria evidenzia in primo luogo la presenza di un gap nei sistemi di incentivazione e riconoscimento del merito.

Manager Altre Regioni: Sviluppare nuovi modelli organizzativi e sistemi premianti raggiungono entrambi a pari merito al primo posto (66,7%). La trasformazione tecnologica scende al terzo posto (44,4%), motivare e delegare fa segnare una priorità meno marcata (22,2%).

Manager Estero: I Manager Estero invertono la gerarchia: le Competenze Digitali e Tecnologiche (55,6%) scalano al primo posto, superando il Problem Solving. La Trasformazione Tecnologica e Digitale raggiunge il valore più alto tra tutti i gruppi. Anche per questa domanda compaiono due elementi - Lingue Straniere e Creatività e Innovazione - meno presenti negli altri due gruppi.

Commento: I sistemi premianti del merito sono la priorità condivisa più significativa: tutti i gruppi li collocano nelle prime 3 voci. La divergenza principale riguarda la trasformazione digitale (primo posto per l'Estero, terzo per gli altri) e la delega (priorità alta per Lucani ed Estero, bassa per Altre Regioni). L'agenda di sviluppo manageriale si focalizza su tre aspetti: introdurre o rendere più efficaci i sistemi di incentivazione; avviare una trasformazione digitale profonda; implementare nuovi modelli organizzativi fondati su delega e fiducia.

2.3 LA BASILICATA TRA 5 ANNI: OTTIMISTI, PESSIMISTI E REALISTI

La domanda - "Cosa può diventare la Basilicata tra 5 anni?" - consente ai partecipanti alla Survey di descrivere in forma aperta il futuro del territorio. Ciascun partecipante ha espresso la propria visione senza avere categorie o opzioni definite a priori. Le risposte sono state successivamente analizzate e classificate in tre macro-categorie interpretative - ottimisti, realisti e pessimisti - sulla base del contenuto e dell'orientamento prevalente.

2.3.1 Distribuzione del “sentiment”

Manager Lucani under 40 hanno la più bassa quota di pessimismo esplicito (21,1%): chi ha già scelto di tornare o di restare tende a vedere nel territorio un potenziale attivabile. I realisti raggiungono il 42,1%, mentre gli ottimisti sono il 31,6% con una quota intermedia tra i Manager che operano in altre regioni e all'estero.

Manager Altre Regioni presentano una distribuzione molto simile ai Lucani (44,4% ottimisti, 33,3% realisti, 22,2% pessimisti), con un pessimismo leggermente più elevato che riflette il confronto diretto con contesti più strutturati.

Manager Estero mostrano la distribuzione più equilibrata dell'intero campione: ottimisti, realisti e pessimisti si equivalgono (33,3% ciascuno): chi vive in sistemi più efficienti porta una valutazione più condizionale e subordinata alla qualità della governance.

2.3.2 Le visioni ottimiste: la Basilicata del futuro

Manager Lucani: Ottimisti (31,6%). Gli ottimisti under 40 costruiscono visioni caratterizzate da tre filoni dominanti: hub tecnologico e Silicon Valley del Sud, dove la dimensione della regione diventa vantaggio per creare ecosistemi iperconnessi con l'IA; polo del south working e del lavoro ibrido in cui costruire percorsi di carriera mantenendo i benefici della vita della Basilicata; aerospazio, energia e turismo culturale come eccellenze settoriali.

Manager Altre Regioni: Ottimisti (44,4%). Gli ottimisti delle Altre Regioni immaginano una Basilicata che punta su eccellenze strutturali e su un posizionamento differenziato: hub energetico e transizione green come visione più ricorrente, turismo esperienziale e culturale di qualità in sinergia con l'agroalimentare, attrazione di giovani e aziende attraverso l'apertura ai cambiamenti e il supporto delle istituzioni. La Puglia è citata come modello di riferimento e come possibile partner in programmi di sviluppo cofinanziati.

Manager Estero: Ottimisti (33,3%). L'ottimismo degli esteri è il più tecnico e settoriale dell'intero campione: polo tecnologico come leva delle risorse di territorio, potenziale per ecosistemi integrati tra industria, ricerca e PA; digitalizzazione e lavoro da remoto per combinare qualità della vita e opportunità professionali; hub agricolo tecnologico con eccellenza enogastronomica.

2.3.3 Le visioni realistiche: il potenziale condizionato

Manager Lucani: Realisti (42,1%)

I realisti Lucani under 40 esprimono il profilo più operativo: riconoscono il potenziale ma identificano con precisione le condizioni necessarie per realizzarlo. La formula ricorrente è «se si parte subito», segnale di forte urgenza. Le condizioni prioritarie sono: sinergia tra privati e istituzioni, servizi e infrastrutture, meritocrazia e pianificazione.

Manager Altre Regioni: Realisti (33,3%)

Il realismo delle Altre Regioni è il più sistemico: individua con precisione le variabili critiche e le loro interdipendenze. Chi vive in altre regioni italiane ha un termine di paragone diretto su cosa funziona. Le priorità identificate: trasporti e servizi come prerequisiti non negoziabili, meritocrazia e valorizzazione delle competenze come variabile determinante e rafforzamento dei punti di forza esistenti.

Manager Estero: Realisti (33,3%)

I realisti dell'Estero mostrano il profilo più “condizionale” dell'intero campione: riconoscono il potenziale ma lo subordinano a discontinuità della governance. La sinergia interregionale con la Puglia viene indicata come proposta operativa.

2.3.4 Le visioni pessimiste: gli scenari di declino

Manager Lucani: Pessimisti (21,1%)

Il pessimismo under 40 è minoritario. Non è rassegnazione, ma una valutazione delle condizioni attuali con indicazioni su cosa fare per invertire la rotta.

Manager Altre Regioni: Pessimisti (22,2%)

Il pessimismo delle Altre Regioni è il più definitivo: una risposta che incorpora già elementi di rassegnazione rispetto alle possibilità di cambiamento nel medio termine.

Manager Estero: Pessimisti (33,3%)

Il pessimismo dell'Estero è il più tecnico: non una valutazione emotiva, ma un'analisi di sistema.

Commento: Il confronto tra le tre categorie sulla visione prospettica della Basilicata non produce una opposizione tra chi è rimasto e chi è partito. C'è una complementarità strutturale tra le tre prospettive che si integrano come lenti diverse sullo stesso oggetto. I Lucani under 40 dimostrano che il cambiamento è possibile se si attuano i progetti attesi; le Altre Regioni indicano le condizioni sistemiche necessarie per renderlo scalabile; l'Estero fornisce i modelli di riferimento per renderlo internazionalmente competitivo. Una politica di sviluppo territoriale che sappia parlare a tutte e tre le categorie con messaggi differenziati ha le condizioni per trasformare una visione condivisa in azioni.

2.4 CONCLUSIONI - TRE PROFILI STRATEGICI

L'analisi comparativa evidenzia tre profili distinti, con un nucleo di convergenze che

definisce la piattaforma su cui costruire strategia di reshoring. Il nucleo di convergenze è rappresentato da tre aspetti:

- per tutti i manager Under 40 il Problem Solving e il Pensiero Critico sono le competenze trasversali per eccellenza, percepite come necessarie per chiunque operi in un territorio che, pur in presenza di segnali di cambiamento, ha bisogno di un nuovo forte impulso all'innovazione e alla trasformazione; Flessibilità e Adattabilità sono anch'esse presenti in modo trasversale, segno di una consapevolezza condivisa che il rientro implica la capacità di navigare in contesti complessi dal punto di vista culturale e operativo.
- Il riconoscimento del merito rappresenta il cambiamento gestionale e culturale più urgente e più condiviso seppure con intensità diversa.

La diversità dei profili è dovuta non soltanto alla distanza geografica, ma soprattutto dal contesto professionale vissuto. Questa considerazione nasce anche dalle conversazioni avute con chi ha partecipato alla Survey. Alcuni tra loro hanno deciso di lasciare la Basilicata per andare all'estero immediatamente dopo la laurea, altri invece dopo aver fatto esperienze in Italia. Molti lavorano in grandi aziende multinazionali che competono in mercati altamente sfidanti in cui il fattore critico di successo è l'innovazione tecnologica per lo sviluppo di nuovi prodotti e l'ingresso in nuovi mercati. In particolare:

Manager Lucani

I giovani manager che operano in regione esprimono la consapevolezza più immediata e operativa dei divari della Basilicata rispetto alle altre aree del paese. La loro agenda prioritaria si articola su tre pilastri: sistemi retributivi e premianti come urgenza principale; infrastrutture e trasporti come ostacolo strutturale primario; innovazione di prodotto e di mercato come obiettivo condizionato alla risoluzione dei problemi di base. Le competenze privilegiate per i rientranti sono relazionali e di tenuta psicologica; quelle degli imprenditori locali da sviluppare riguardano i sistemi meritocratici e la capacità di motivare e delegare.

Manager Altre Regioni

Chi lavora in altre regioni italiane porta la visione più sistematica e integrata: priorità assoluta alle strategie retributive, visione integrata delle relazioni territoriali, qualità della vita come investimento esplicito. Strategie, metodologie e strumenti di gestione delle persone sono le competenze manageriali più urgenti da sviluppare secondo questa categoria.

Manager Estero

Chi opera all'estero porta il profilo più esigente e la visione più trasformativa: innovazione e orientamento ai nuovi mercati come priorità assoluta, ecosistema startup come leva unica di trasformazione, competenze digitali come requisito primario per i rientranti, meritocrazia e imprenditorialità giovanile come investimenti prioritari esclusivi di questa categoria.

Capitolo 3:

Opinion leader - le interviste

3.1 INTRODUZIONE: GLI INTERVISTATI

Sono state realizzate tredici interviste di Opinion leader di diversa provenienza, competenza, settori, ma tutti con un forte legame con la Basilicata. I tredici Opinion Leader che hanno partecipato al Progetto svolgono attività nei seguenti luoghi: 6 operano in altre Regioni italiane (Sud, Centro e Nord Italia), 5 all'estero (Europa, Canada, Asia) e 2 operano in due sedi (in cui una all'estero).

La classificazione per attività professionale è la seguente:

- 8 Opinion Leader hanno responsabilità apicali di business in settori diversi (banche, automotive, componentistica avanzata, grande distribuzione, agri-tech, energia, farmaceutica) e in funzioni diverse (Ceo, consiglieri di amministrazione, responsabili commerciali di mercati rilevanti, direttori centrali).
- 4 Opinion leader sono professori universitari.
- 1 Opinion leader è senior partner di una società di consulenza e ricerca economica.

Due Opinion Leader hanno scelto di fornire le risposte per iscritto, mentre undici hanno partecipato a interviste effettuate via Zoom della durata di circa 45-60 minuti. Al termine di ciascun incontro è stata compilata una sintesi dei temi emersi durante l'intervista.

A tutti gli Opinion Leader va un sentito e sincero grazie per il tempo, la passione e il contributo di idee che hanno fornito al Progetto Basilicata Reshoring Talents-Il ritorno dei talenti.

3.2 OPINION LEADER: LE AZIONI DI SISTEMA PER I TALENTI

Il primo messaggio degli Opinion Leader è il seguente: nessuna impresa anche quella di maggiore dimensione, nessuna organizzazione e nessuna istituzione può da sola soddisfare (o tentare di soddisfare) la pluralità dei bisogni e delle attese espresse dalle nuove generazioni.

Le esperienze di successo evidenziate dagli Opinion Leader (dal Canada all'Emilia Romagna, dagli Emirati Arabi alla Cina) mostrano che per rendere i territori attrattivi non basta l'iniziativa individuale occorre una visione di insieme e una progettualità condivisa.

La collaborazione territoriale può diventare il fattore di successo per la Regione e le singole imprese: il territorio non è una semplice denominazione geografica, ma è un luogo in cui la prossimità favorisce relazioni personali, interscambi di esperienze e trasferimenti di know-how.

Le buone prassi implementate in Europa e in Italia mostrano che non si tratta di promulgare una singola legge o un singolo beneficio, ma occorre avviare un percorso per la costruzione di un ambiente e di un sistema interconnesso in cui siano presenti aziende innovative attente alla qualità del lavoro, università e centri di ricerca aperti alla collaborazione con

le imprese, un mercato del lavoro che valorizzi le competenze e servizi adeguati per assicurare una buona qualità della vita. Soltanto un approccio sistemico riesce nel tempo a rimuovere i fattori strutturali che ostacolano la crescita della produttività e delle retribuzioni.

A fronte di un tessuto imprenditoriale frammentato il ruolo delle Istituzioni regionali assume una rilevanza ancora maggiore. La necessità di avere una governance più efficace e in grado di creare una visione condivisa di futuro su cui far convergere risorse, progetti e attività costituisce un filo rosso che lega gli Opinion leader, manager e accademici che operano all'estero e nelle altre regioni d'Italia.

Per gran parte degli Opinion Leader la visione reinterpreta e rilancia in modo innovativo quanto già esiste e non è ancora sufficientemente sfruttato, valorizzato e comunicato.

Per la Basilicata avere visione significa prima di tutto individuare le filiere su cui investire, scegliere le traiettorie di innovazione da perseguire con continuità e sviluppare le competenze. Una regione che sceglie di eccellere in poche direzioni costruisce un'identità competitiva riconoscibile e attrattiva per i talenti e per i mercati globali. Nuove tecnologie e IA sono strumenti di implementazione della visione, non un suo sostituto.

Il punto di partenza è il patrimonio di know how già presente nel territorio: ad esempio, nel know how manifatturiero, nell'agricoltura avanzata, nella gestione delle risorse naturali da valorizzare e trasformare in nuovi settori più promettenti nei contesti emergenti, come il food tech (dalla nutraceutica agli ingredienti tecnologici), al turismo esperienziale.

Investimenti nel nuovo know how, qualità della vita e valori del territorio rappresentano le basi per:

- trasformare le imprese frammentate in soggetti che operano nelle filiere integrate;
- sviluppare nuove filiere innovative ad alto valore aggiunto;
- creare ecosistemi radicati nel territorio.

Senso di responsabilità condiviso è necessario per superare fatalismo e comfort zone consolidate.

Come sta accadendo in altre regioni³⁹, soprattutto nelle fasi di cambiamento e trasformazione occorre non disperdere competenze professionali, capacità tecniche, reti di fornitura e cultura d'azienda che si sono sviluppate negli ultimi decenni. Le competenze industriali oggi a rischio devono essere salvaguardate e aggiornate per entrare in nuovi settori nei quali la Basilicata può esprimere le sue potenzialità: ad esempio, automazione, energia, componentistica evoluta, logistica, turismo di qualità, food, difesa.

Per un Opinion Leader si deve iniziare anche da piccoli progetti ma significativi e ad alto impatto anche occupazionale, così da poter creare la consapevolezza che il cambiamento sia possibile. Inoltre suggerisce anche che si creino task force dedicate per risolvere problemi specifici in grado di produrre risultati (ad esempio, di creazione di nuove imprese e di nuovi posti di lavoro) nel breve termine.

³⁹ Buciuni G, Zec S. (2026), "Electrolux e l'ecatombe silenziosa delle piccole imprese che ha preceduto la crisi", Fondazione Nord Est, 15 mag.

L'incertezza geopolitica non è soltanto una minaccia, ma può essere interpretata anche come un'opportunità di riposizionamento in cui la Basilicata ha le sue “carte” da giocare, prima che altri lo facciano al suo posto. Ad esempio, un Opinion Leader ha evidenziato i processi di riconversione in atto nell’automotive in Germania. Anche gli impianti industriali esistenti in Basilicata possono esser riconvertiti nei business della difesa. Questa opzione diventa più strategica quando - con gli opportuni accordi e joint venture - si utilizzi in sinergia il know how avanzato nell’aerospazio presente in Basilicata.

Sia i partecipanti alla Survey sia gli Opinion Leader concordano nel rilevare la necessità di accelerare i processi decisionali in particolare quelli della Pubblica Amministrazione.

I manager lucani hanno come termine di riferimento mesi di attesa per completare un iter amministrativo. Nei contesti in rapido cambiamento e innovazione veloce (dalla Cina al Dubai, al Marocco) bastano poche ore.

Molti Opinion Leader hanno ricordato l’esperienza della Puglia, una Regione che, negli anni scorsi, ha avviato percorsi rapidi di innovazione fondati sulla creazione di nuovi ecosistemi che hanno consentito l’ingresso in segmenti di mercato a maggiore valore aggiunto, quali l’aerospazio.

Basilicata: a tre velocità

Gli Opinion Leader evidenziano che, pur nella limitata estensione della Regione, vi è una significativa diversità interna alla Basilicata che articola il territorio in distinte traiettorie economiche e culturali.

Potenza ha rallentato, ma mantiene un nucleo economico solido e difficile da scalfire, fondato sulla presenza massiccia della pubblica amministrazione che garantisce redditi stabili e significativi a una parte consistente della popolazione. È un'economia di servizi pubblici che protegge dal declino ma non genera sviluppo endogeno e che rischia di diventare un freno alla trasformazione.

Matera viaggia su un binario diverso: ha saputo capitalizzare l'effetto moltiplicatore di Capitale Europea della Cultura 2019 e beneficia di un tessuto economico più diversificato, in cui turismo, cultura, hospitality (benché con molte potenzialità non ancora colte) e una crescente osmosi con il dinamismo pugliese hanno creato condizioni di maggiore vivacità.

Il Metapontino rappresenta una terza velocità, spesso trascurata nel dibattito pubblico regionale: un territorio con un potenziale turistico ancora largamente inespresso, colture ad elevato valore aggiunto e una vocazione che potrebbe diventare uno dei pilastri di una nuova economia lucana.

Questa diversificazione territoriale e culturale non è solo una ricchezza: è anche una complessità da gestire. Tre sistemi da comporre in una visione unica e in una strategia condivisa ad elevata progettualità.

Le infrastrutture: tra data center, bisogni di movimento dei giovani e strumenti di incontro tra domanda e offerta

Le infrastrutture stanno assumendo un ruolo via via crescente nello sviluppo di nuovi servizi

a valore aggiunto per i cittadini e nei processi di riposizionamento competitivo delle piccole e medie imprese.

Come accaduto in altre Regioni ma non ancora per la Basilicata autostrade, ferrovie veloci, aeroporti consentono di far incontrare domanda e offerta in mercati anche molto lontani, aumentare la mobilità del lavoro manageriale, far circolare competenze e idee.

Investitori, imprenditori e turisti “luxury” vogliono arrivare in Basilicata senza perdite di tempo negli spostamenti. I più giovani vogliono muoversi con facilità per brevi break in tutti i periodi dell’anno per raggiungere le capitali del turismo, della cultura o per partecipare ad un concerto. Chi investe in un territorio non ragiona in termini di distanze chilometriche, ma in termini di tempo.

Diversi Opinion Leader hanno evidenziato l’opportunità di creare data center in Basilicata utilizzando, di investire sia nelle risorse energetiche presenti in regione sia nelle nuove fonti di energia (ad esempio, il nucleare di nuova generazione). Oggi IA e industria sono sempre più connessi: chi controlla energia e potenza computazionale controlla anche la velocità dell’innovazione.

Futuro della Basilicata: tra pessimisti e ottimisti

Una parte significativa degli Opinion Leader intervistati esprime un pessimismo che si può definire non solo della ragione, ma anche sofferto: nasce dalla conoscenza del territorio e dalla consapevolezza di quanto sia difficile cambiare mentalità e meccanismi consolidati.

Il pessimismo va tenuto in considerazione, non deve essere archiviato come un eccesso di negatività. È un segnale che il cambiamento, per essere reale, non può limitarsi a nuovi piani strategici o a nuovi incentivi. Una regione cambia quando cambia il modo in cui il territorio e la sua governance concepisce il proprio posizionamento rispetto al futuro: non come presidio di posizioni acquisite, ma come responsabilità verso le generazioni che verranno.

Accanto a questo pessimismo, emergono anche le voci di chi, pur vivendo e lavorando lontano dalla Basilicata, non ha smesso di crederci. Un ottimismo che si fonda su evidenze concrete: altri territori, partendo da condizioni altrettanto difficili o persino più sfavorevoli, sono riusciti a reinventarsi e a diventare poli di attrazione internazionale di talenti, investimenti e innovazione.

Un Opinion Leader cita l’esempio di Singapore, un territorio privo di suolo agricolo, materie prime e risorse naturali di cui la Basilicata abbonda, che ha saputo costruire un centro mondiale di eccellenza nelle Ingredient Technologies, aggregando università, startup e grandi player industriali attorno a una visione chiara e a una governance capace di eseguirla. Se Singapore ce l’ha fatta partendo senza avere le risorse naturali, la Basilicata, con il suo patrimonio di biodiversità agricola, competenze produttive e qualità della vita, non ha alibi per non provarci.

In questo contesto, la volontà di agire è una scelta consapevole: i “fuocherelli di eccellenza” (un’espressione utilizzata da un Opinion Leader) presenti sul territorio possono diventare

veri motori di sviluppo, progetti credibili e implementati in modo efficace possono consentire alla Basilicata di definire consapevolmente e collettivamente il proprio futuro.

Diventare più proattivi è urgente

È unanime la richiesta di una maggiore proattività da parte dei principali soggetti presenti nel territorio: le imprese devono aprirsi al **cambiamento** e alle **nuove tecnologie**; l'Università deve proporsi con i suoi ricercatori come partner delle imprese per innovare; le Pubbliche Amministrazioni devono essere facilitatori dei nuovi progetti imprenditoriali.

La diagnosi è condivisa: in mancanza di azioni efficaci calo demografico, rallentamento della crescita regionale, tendenziale riduzione delle royalties derivanti da petrolio segneranno il prossimo futuro della Basilicata.

Un'affermazione di Gianfranco Viesti, professore di Economia Applicata all'Università di Bari, ben sintetizza quanto gli Opinion Leader dichiarano: “le gerarchie territoriali non sono un destino irreversibile⁴⁰”. Politiche pubbliche, impegno delle imprese e delle comunità possono modificare queste dinamiche purché sia delineato un percorso di crescita di persone, città, centri di creazione di nuove conoscenze.

Per gli Opinion Leader l'Università le **competenze Stem** devono costituire la priorità per i prossimi anni. Tra le competenze Stem bisogna poi individuare le competenze verticali, specializzate e con possibilità di essere utilizzate nel territorio.

La proattività inizia dal **valorizzare le complementarità delle risorse** presenti nel territorio.

Per gli Opinion Leader ricercare le complementarità vuol dire connettere, ad esempio: cultura e mare (Matera e Metaponto); ricerca scientifica e agricoltura; PMI e università; aree interne e luoghi del turismo; imprese consolidate e startup/spin off universitari.

Queste connessioni creano occupazione qualificata, opportunità di collaborazione tra talenti, imprese, istituzioni, valore condiviso tra gli stakeholder.

Per le università vuol dire investire nei dottorati industriali, collaborare con le piccole e medie imprese per trovare soluzioni, cambiare linguaggi.

Un Opinion leader propone di adottare il modello canadese di matching università-imprese: i professori vengono incentivati a proporre progetti alle aziende e chi attrae fondi avanza di carriera. Questo meccanismo crea una domanda di ricerca applicata, colma il divario strutturale tra il sistema accademico e il tessuto produttivo e attrae talenti.

Proattività vuol dire anche velocità di risposta a chi vuole fare impresa in Basilicata: è unanime la richiesta alle pubbliche amministrazioni di essere più veloci. Molte risorse e opportunità potenziali continuano a rimanere tali a causa della mancanza di visione, scarso approccio manageriale e limitate risorse finanziarie. Il perdurare di questa situazione contribuisce a generare fatalismo e rassegnazione.

L'attrattività della Basilicata: dai grandi insediamenti industriali alla prossimità geografica e accordi tra imprese

⁴⁰ Viesti G. (2021), Centri e periferie. Europa, Italia, Mezzogiorno dal XX al XXI secolo, Laterza, Bari

Afferma un Opinion Leader: per le multinazionali industriali che operano in contesti globali **la Basilicata oggi non è un territorio low cost**. Gli scenari geo-politici hanno ridotto la competitività della regione Basilicata a favore di altri Paesi europei (ad esempio, il Portogallo ha costi del lavoro significativamente più bassi, il salario mensile di un operaio metalmeccanico è intorno ai 950 euro) e del Nord Africa in cui il costo del lavoro è ancora più basso.

Cresce l'attesa per conoscere i piani di Stellantis sul futuro dello stabilimento di Melfi: queste scelte strategiche saranno determinanti per l'economia lucana.

Negli attuali contesti competitivi per gli Opinion Leader è improbabile che nel breve-medio periodo ci possano essere nuovi insediamenti industriali di grandi dimensioni. Gli Opinion Leader auspicano **l'aggregazione delle PMI lucane nelle filiere**: creare massa critica è il percorso da promuovere. **La Basilicata è attrattiva per le medie imprese** che nate in altri territori la scelgono per crescere e posizionarsi su segmenti a maggior valore aggiunto.

Nel gennaio del 2026 Cementeria Costantinopoli - un'azienda che ha partecipato alla Survey - ha costituito con la Kerakoll S.p.A., impresa di Sassuolo leader nel settore dei materiali per l'edilizia, una joint venture per lo sviluppo di materiali innovativi e sostenibili per le costruzioni che prevede la realizzazione di un impianto produttivo a Melfi.

Matera riesce a attrarre le imprese (ad esempio, la Mermec che ha riattivato la Ferrosud dopo anni di inattività e assunto oltre 200 persone) della vicina Puglia: incentivi e reciproca conoscenza culturale favoriscono gli investimenti in Basilicata. Mermec rappresenta un esempio per comprendere i processi di riconfigurazione in atto delle filiere in Europa. A maggio del 2026 Siemens ha acquisito le attività del segnalamento ferroviario, della diagnostica e delle tecnologie di misurazione e, secondo gli accordi, lo stabilimento di Matera “diventerà un polo industriale per la diagnostica di nuova generazione”⁴¹.

Basilicata: una regione *undermanaged*

È unanime la necessità di una maggiore managerializzazione delle PMI lucane. Qualche anno fa, Marco Vitale scriveva: “La più grande innovazione, quella che veramente dobbiamo imparare a utilizzare è il management” e aggiungeva che i territori che devono crescere non sono tanto “*underdeveloped*” quanto “*undermanaged*”⁴².

Molti Opinion Leader hanno evidenziato che la **managerializzazione** deve estendersi dalle imprese alle Pubbliche Amministrazioni sia per migliorare l'efficienza e l'efficacia delle loro azioni sia per progettare e implementare le infrastrutture necessarie allo sviluppo del territorio. Come evidenziato da un Opinion Leader occorre osservare quanto prescrive la normativa vigente: **separare l'indirizzo politico dalla gestione amministrativa**.

Talenti: una strategia per attirarli

È unanime l'urgenza di agire sul reshoring per evitare il declino demografico e il deterioramento della competitività del territorio e del suo tessuto sociale. In modo efficace un Opinion Leader sintetizza: “**Occorre una strategia per i talenti**”. Questa strategia deve

⁴¹ Siemens (2026, Acquisizione di attività chiave del Gruppo Mermec, 14 mag., www.siemens.com

⁴² Vitale M. (2023), “Mia nonna Amalia”, <https://www.vnz.it/wp-content/uploads/7.-file-da-linkare-Documenti-Nonna-Amalia.pdf>

esser realistica e soprattutto implementata.

È su questo aspetto che molti Opinion Leader mostrano i loro dubbi: non basta sviluppare una vision, **occorre saperla implementare**, avere una governance, dedicare risorse professionali, fare “gioco di squadra” tra gli stakeholder e le istituzioni. Emerge nuovamente il dover cambiare mentalità e la necessità di superare le rendite di posizione acquisite nel tempo.

Il **lavoro da remoto** offre l'opportunità di attrarre i talenti facendo leva sull'elevata qualità della vita in Basilicata. Nonostante il diffuso interesse per il fenomeno dei nomadi digitali, permangono alcune riserve. Le principali riguardano il progressivo ritorno al lavoro in presenza promosso da molte imprese, soprattutto internazionali, e il rischio di isolamento, con effetti negativi sulla crescita professionale e personale.

Il fenomeno dei ritornati deve trovare forme di consolidamento: connessioni Internet affidabili e spazi di coworking diffusi. Un Opinion Leader afferma *“Occorre ... trasformare il remote working individuale in ecosistema: hub territoriali, incubatori digitali, programmi per freelance e startup, reti tra giovani professionisti e imprese locali”*.

Formazione e Competenze

Tutti gli Opinion Leader confermano la **centralità della formazione** per lo sviluppo della Basilicata. È strategico sviluppare le competenze tecnologiche, intercettare il cambiamento, guidare l'innovazione, organizzare le risorse, creare un sistema formativo più integrato tra scuola, ITS, università e imprese. Le **competenze digitali e di AI** devono esser apprese da tutti coloro i quali lavorano nelle imprese: non basta sapere cosa è l'IA, ma anche come applicarla e integrarla nei processi.

Per un Opinion Leader i progetti per il rinnovamento della mentalità devono avvenire prima dell'inserimento nel mondo del lavoro con attività di formazione e soggiorni all'estero sin dai 18 anni: **la priorità non è formare “di più”, ma formare “meglio” e in connessione diretta con la domanda reale delle filiere territoriali**.

Alcuni Opinion leader sostengono che per i più restii al cambiamento occorre organizzare **study tour, visite o meglio soggiorni in Cina** per far comprendere le dinamiche dei nuovi contesti competitivi. È emersa la proposta di organizzare incontri tra imprenditori e manager che operano in Basilicata con i CEO e i dirigenti che hanno posizioni apicali di origine lucana. Sono occasioni per acquisire nuovi punti di vista e sviluppare business.

3.3 CONCLUSIONI

L'analisi comparativa delle interviste agli Opinion Leader restituisce un quadro che si arricchisce con ogni nuovo contributo, ma il nucleo della diagnosi rimane invariato: la Basilicata possiede risorse ma non riesce a trasformarle in sviluppo e quindi ad attrarre talenti. La Basilicata deve far leva sui propri punti di forza, con un'agenda chiara che includa nascita di cluster, programmi di formazione, micro-hub per startup tecnologiche, zone a burocrazia zero, incentivi per i talenti e le PMI, servizi e infrastrutture.



Nicofruit: Fragola Matera®

III Parte:

Le competenze manageriali per attrarre e trattenere i talenti in Basilicata

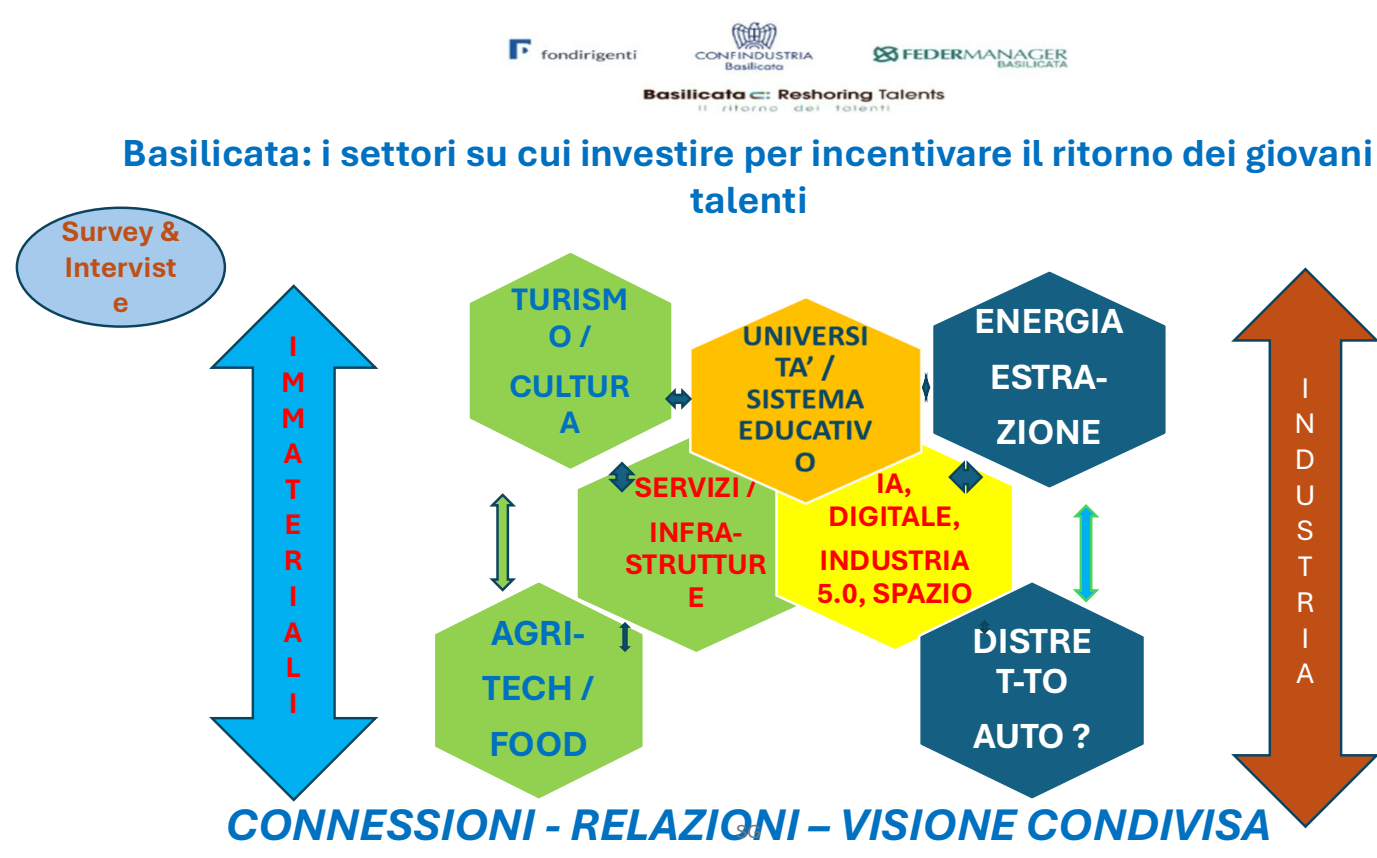
Capitolo I:

Il modello di competenze per attrarre e trattenere i talenti

1.1 INTRODUZIONE

La Survey ha indicato con molta chiarezza i settori e gli ambiti prioritari su cui investire per rendere la Basilicata attrattiva.

Fig. 1.1: Basilicata: i settori più attrattivi per i talenti



Al centro si pone il triangolo della nuova conoscenza (Università e sistema educativo) e del nuovo saper fare manageriale (sistema formativo) che trova le sue principali applicazioni nell'utilizzo delle nuove tecnologie nell'industria avanzata, nell'agritech-food, nell'estrazione petrolifera e nelle nuove fonti di energia sostenibile e più a lungo termine nell'aerospazio facendo leva sullo sviluppo del cluster.

Il messaggio che proviene dalla Survey è chiaro: le imprese che investono stabilmente in innovazione, pur rappresentando oggi una parte ancora limitata del tessuto produttivo regionale, sono anche le imprese più attrattive per i talenti, in quanto sono in grado di offrire retribuzioni più vicine a quelle presenti nelle regioni del Centro-Nord, ambienti di lavoro tecnologicamente più avanzati, maggiori opportunità di carriera e contesti professionali motivanti.

Ritorno dei talenti, innovazione, crescita delle imprese e sviluppo del capitale umano sono connessi da un filo rosso che occorre sostenere e rafforzare nelle strategie e nelle politiche

territoriali. L’obiettivo è quello di creare un ecosistema la cui forza e resilienza si fondano sulla qualità delle relazioni che persone, organizzazioni e istituzioni riescono a costruire, elemento particolarmente rilevante in contesti territoriali e sociali come quelli lucani.

1.2 I MANAGER NELL’ERA DELL’INTELLIGENZA ARTIFICIALE: LE COMPETENZE DIGITALI

Nei nuovi contesti, caratterizzati da rapide trasformazioni tecnologiche e sociali, il ruolo del manager evolve. Da un lato, si apre maggiormente al dialogo e alla collaborazione con l’esterno - università, centri di ricerca e altri attori del territorio -; dall’altro, richiede la capacità di integrare competenze e saperi diversi per storia, evoluzione e cultura, così da valorizzare appieno le opportunità offerte dalle nuove tecnologie. Nei nuovi contesti caratterizzati dalle rapide trasformazioni tecnologiche e sociali cambia il ruolo del manager.

In questo senso, la transizione digitale non è solo un fattore tecnologico, ma anche una leva per valorizzare e trattenere i talenti lucani. La diffusione dell’IA e delle tecnologie avanzate può contribuire a generare contesti lavorativi più dinamici, stimolanti e in linea con le aspettative delle nuove generazioni, favorendo sia il rientro di competenze dall’esterno sia la permanenza di quelle già presenti sul territorio.

Nei contesti emergenti assume un ruolo centrale la capacità di imprenditori, manager e collaboratori di adottare e implementare le nuove tecnologie, interpretarne correttamente i risultati e combinare competenze multidisciplinari, trasformando dati e informazioni in decisioni efficaci.

L'introduzione delle nuove tecnologie e l'evoluzione delle modalità di gestione delle persone diventano così processi strettamente interconnessi. La loro integrazione è essenziale non solo per innovare i processi operativi, ma anche per riprogettare ruoli, responsabilità, modalità di lavoro e competenze.

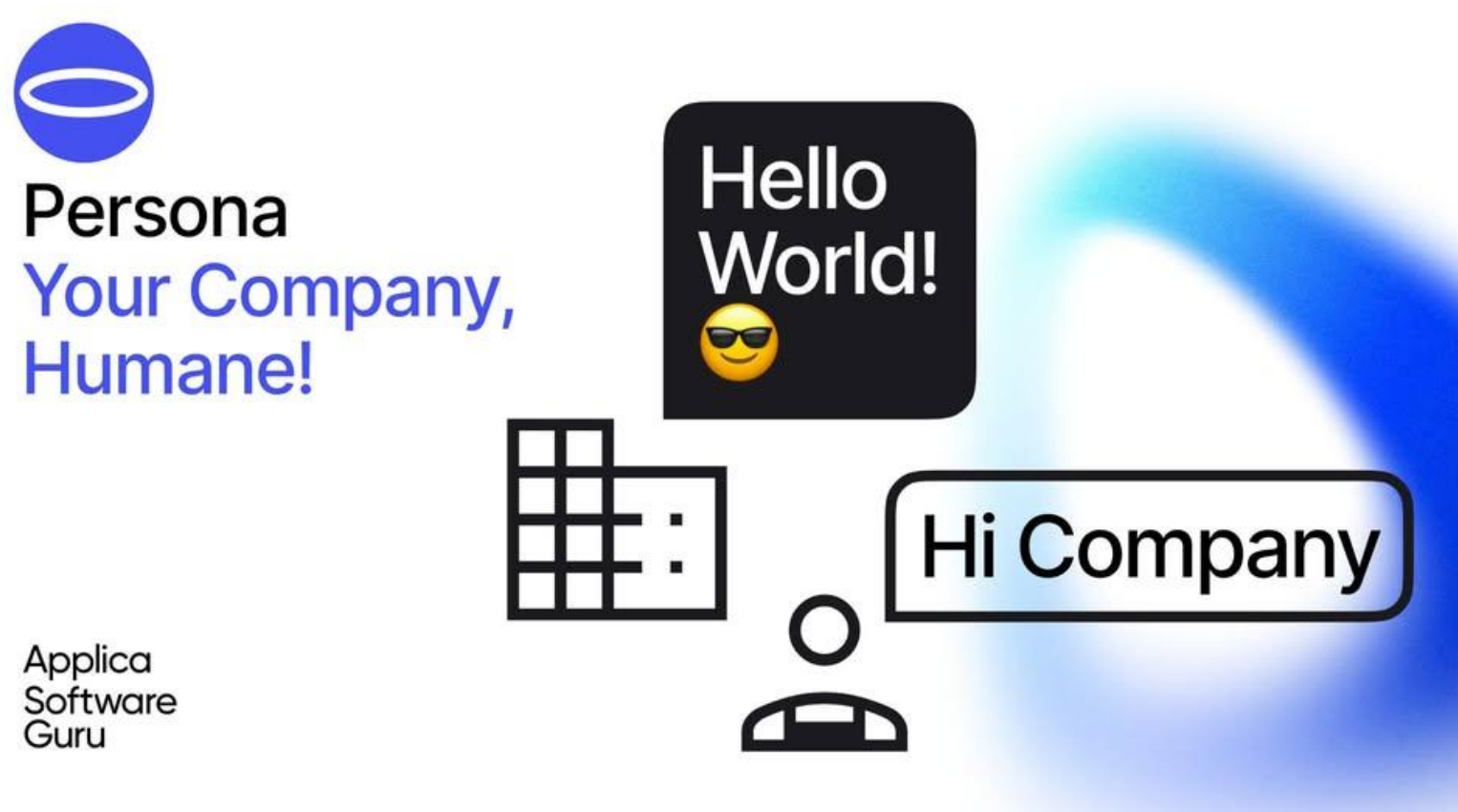
Per valorizzare appieno i punti di forza delle nuove tecnologie, e in particolare dell'intelligenza artificiale - velocità, scalabilità, capacità di analisi dei dati e automazione dei processi ricorrenti - evolvono anche le responsabilità e le competenze richieste ai manager.

APPLICA SOFTWARE GURU: UN’AZIENDA KNOWLEDGE CENTER PER IL TERRITORIO

Applica Software Guru, con sede a Matera, rappresenta un esempio di azienda che si configura come un knowledge center per le nuove tecnologie e l’intelligenza artificiale al servizio delle imprese, anche del territorio, come quelle del distretto del mobile imbottito.

I soci fondatori sono talenti di ritorno che, dopo significative esperienze all’estero, hanno scelto di investire in Basilicata. Oggi l’azienda è un punto di riferimento anche nello sviluppo dell’IA agentica, come dimostra il progetto per l’efficientamento delle linee produttive dello stabilimento Stellantis di Melfi.

La presenza di imprese specializzate in servizi digitali avanzati rappresenta una condizione essenziale per favorire la diffusione delle nuove tecnologie lungo le filiere produttive e massimizzarne i benefici per l’intero sistema economico.



Applica Software Guru, Matera

Sebbene un numero crescente di imprese e manager abbia iniziato ad adottare strumenti di IA generativa, molte PMI non dispongono ancora di un modello operativo chiaro per la loro introduzione e il loro utilizzo. **Percorsi formativi dedicati allo sviluppo delle competenze digitali nelle PMI lucane possno favorire un'evoluzione significativa nella gestione dei dati e delle informazioni non strutturate, trasformandoli in una leva di maggiore efficienza, innovazione e competitività.**

Documenti, progetti, procedure, conoscenze tecniche e know-how aziendale costituiscono uno dei principali patrimoni informativi dell'impresa. Tuttavia, questi asset sono spesso tra i meno organizzati, valorizzati e messi a sistema, limitando il pieno sfruttamento del loro potenziale strategico.

Tab. 1.1: Le competenze digitali dei manager

<i>MANAGER: LE COMPETENZE DIGITALI</i>
1. Digital mindset: apertura al cambiamento; apprendimento continuo, capacità di sperimentare; tolleranza all'incertezza; visione sistemica dell'innovazione.
2. Data literacy: saper leggere, interpretare e usare i dati. Non serve essere data scientist, ma bisogna comprendere KPI, interpretare dashboard, distinguere correlazione e causalità; valutare qualità e affidabilità dei dati; prendere decisioni data-driven.
3. Comprensione dell'Intelligenza Artificiale: capire cosa può fare l'AI; cosa non può fare; limiti, bias e rischi; impatti organizzativi; AI governance; human-in-the-loop decision making.
4. Cybersecurity awareness: saper comprendere rischi cyber; protezione dati; privacy; compliance; gestione delle vulnerabilità, comprendere rischi strategici e reputazionali.
5. Digital communication & collaboration: leadership ibrida; collaborazione digitale; gestione asincrona; comunicazione multicanale; facilitazione virtuale.
6. Innovation management: scouting tecnologico; sperimentazione; rapid prototyping; gestione agile dei progetti; innovazione continua, metodologie (design thinking).
7. Customer & user experience thinking: nuove forme di esperienza, customer journey; personalizzazione; piattaforme digitali; omnicanalità; esperienza utente.
8. Platform & ecosystem thinking: comprendere l'utilizzo di piattaforme; network effects; API economy; partnership digitali; modelli data-driven.
9. Change management digitale: guidare la trasformazione; ridurre le resistenze; creare cultura digitale; accompagnare le persone; integrare tecnologia e organizzazione, processi, ruoli.
10. Etica digitale e pensiero critico: con AI e automazione cresce il bisogno di: valutazione etica; trasparenza; responsabilità; governance algoritmica; pensiero critico.

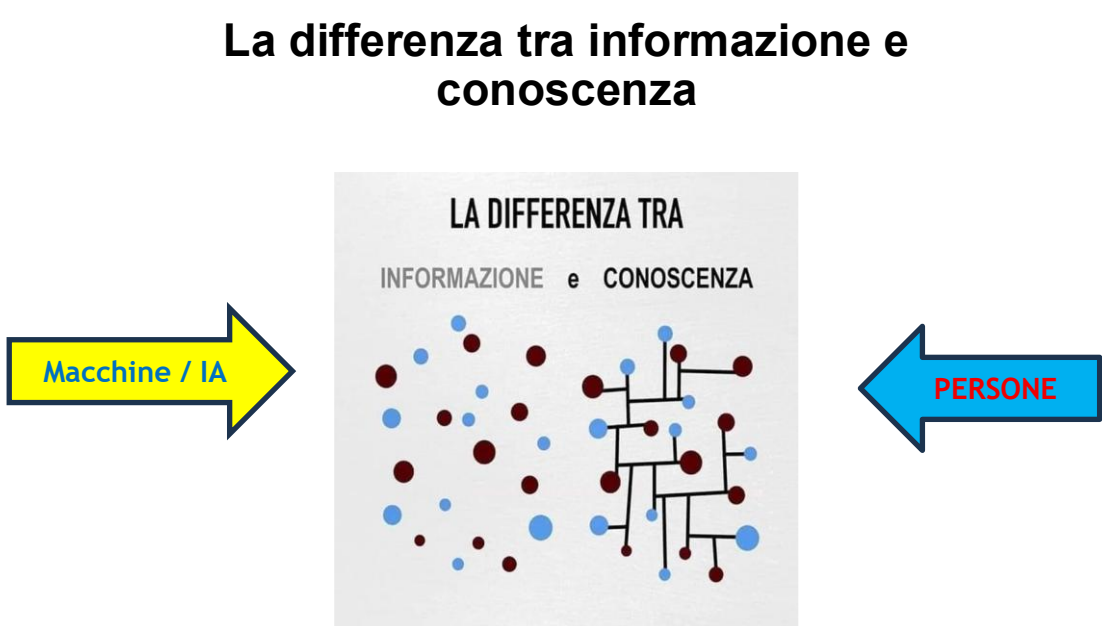
I manager nell’era dell’Intelligenza Artificiale

I dati rappresentano un nuovo fattore produttivo per le imprese, ma per generare valore non basta fermarsi alle prime evidenze: devono essere “lavorati” (ad esempio, puliti, organizzati) e messi in relazione tra loro da chi li utilizza per prendere decisioni. Avere i dati non significa automaticamente saperli interpretare.

In questo ambito, la distinzione tra dati e informazione e conoscenza diventa cruciale.

Per Luciano Floridi, ciò che trasforma l’informazione in vera conoscenza è la capacità delle persone di individuare le relazioni che connettono un elemento all’altro creando un nuovo senso compiuto alla realtà⁴³.

Fig.1.2: Informazione e conoscenza



La generazione di dati e informazioni spetta all’IA, la conoscenza è il risultato delle competenze, capacità e del lavoro manageriale,

Tav.1.1: IA e Manager

Caratteristica	Intelligenza Artificiale: Dati e Informazioni	Manager: Conoscenza
Natura	Esplicita, scritta, digitale.	Spesso tacita, complessa, umana.
Fonte	Dati, report, output dell'IA.	Esperienza, studio, seniority.
Ruolo	Descrive il passato o il presente.	Guida l'azione futura.
Punti di forza	L'IA è eccellente nel produrre informazioni.	I buoni manager sono eccellenti nel produrre conoscenza: l'IA fatica a integrarla nel contesto etico/sociale.

Fonte: elaborazione da Floridi (2024)

L'IA aumenta l'efficienza automatizzando le attività operative e liberando tempo, ma il vero valore si crea quando questo tempo viene reinvestito dalle persone per rafforzare unicità e capacità distintive dell'impresa: servizio al cliente, innovazione, relazioni con gli stakeholder e crescita strategica. Facilitare e accelerare questa transizione è parte integrante del nuovo ruolo richiesto ai manager.

Le aziende che combinano efficacemente AI e Intelligenza Umana ottengono impatti e performance economico-finanziarie superiori rispetto a quelle che si limitano a migliorare

⁴³ Floridi L. (2024), *Filosofia dell’informazione*, Raffaello Cortina editore, Milano

efficienza o le competenze individuali⁴⁴.

1.3 PREPARARE LE IMPRESE DELLA BASILICATA ALLA TRASFORMAZIONE DELL'IA: COMPETENZE E AZIONI PER COINVOLGERE I COLLABORATORI

L'IA produce grandi quantità di dati e informazioni, ai manager innovativi spetta, invece, la responsabilità di costruire relazioni tra gli elementi che le tecnologie oggi non sono in grado di valutare con efficacia.

Per i manager vuol dire saper connettere dimensioni eterogenee al fine di creare nuovo valore: dati tecnici, contesti umani e sociali, competenze, obiettivi di breve termine con la visione strategica di lungo termine, evoluzioni del mercato e del territorio, sostenibilità e crescita, etica.

Per le imprese soprattutto per le PMI della Basilicata vuol dire avviare un percorso di cambiamento non soltanto tecnologico, ma anche organizzativo, culturale e di gestione delle persone. È questo insieme di collegamenti, spesso invisibile a chi si concentra sulla singola attività o sull'output dell'IA, che il manager deve saper costruire, comunicare e condividere per trasformare l'innovazione in un progetto di valore condiviso⁴⁵.

Mentre l'IA analizza i *pattern* esistenti, imprenditori e manager individuano nuove direzioni creando relazioni nuove tra tecnologie, persone e mercati attraverso intuizioni, esperienze e confronti. Il manager innovativo non si limita a individuare le connessioni, ma le costruisce attivamente coinvolgendo i suoi collaboratori.

L'individuazione delle nuove relazioni richiede un cambiamento nei processi di implementazione dei nuovi sistemi di IA nelle imprese. Senza un'adeguata comunicazione e condivisione dei modelli su cui si basano gli algoritmi, diventa difficile comprenderne il funzionamento, i punti di forza e i limiti. Limitarsi a fornire ai collaboratori semplici istruzioni operative non solo ne ostacola la comprensione, ma aumenta il rischio di non raggiungere i risultati attesi in termini di produttività e innovazione.

La co-progettazione dei modelli o quanto meno la collaborazione tra esperti di IA e manager è necessaria affinché dirigenti, quadri e i loro collaboratori possano acquisire le nuove competenze indispensabili per gestire i processi di trasformazione in modo inclusivo. Nelle fasi di avvio dei progetti e negli incontri tra manager che conoscono i processi e gli esperti in IA possono emergere questioni tecniche che in realtà nascondono forme di autodifesa e timori di perdita di controllo.

Per guidare e gestire efficacemente questa fase, imprenditori e manager dell'innovazione devono poter contare su:

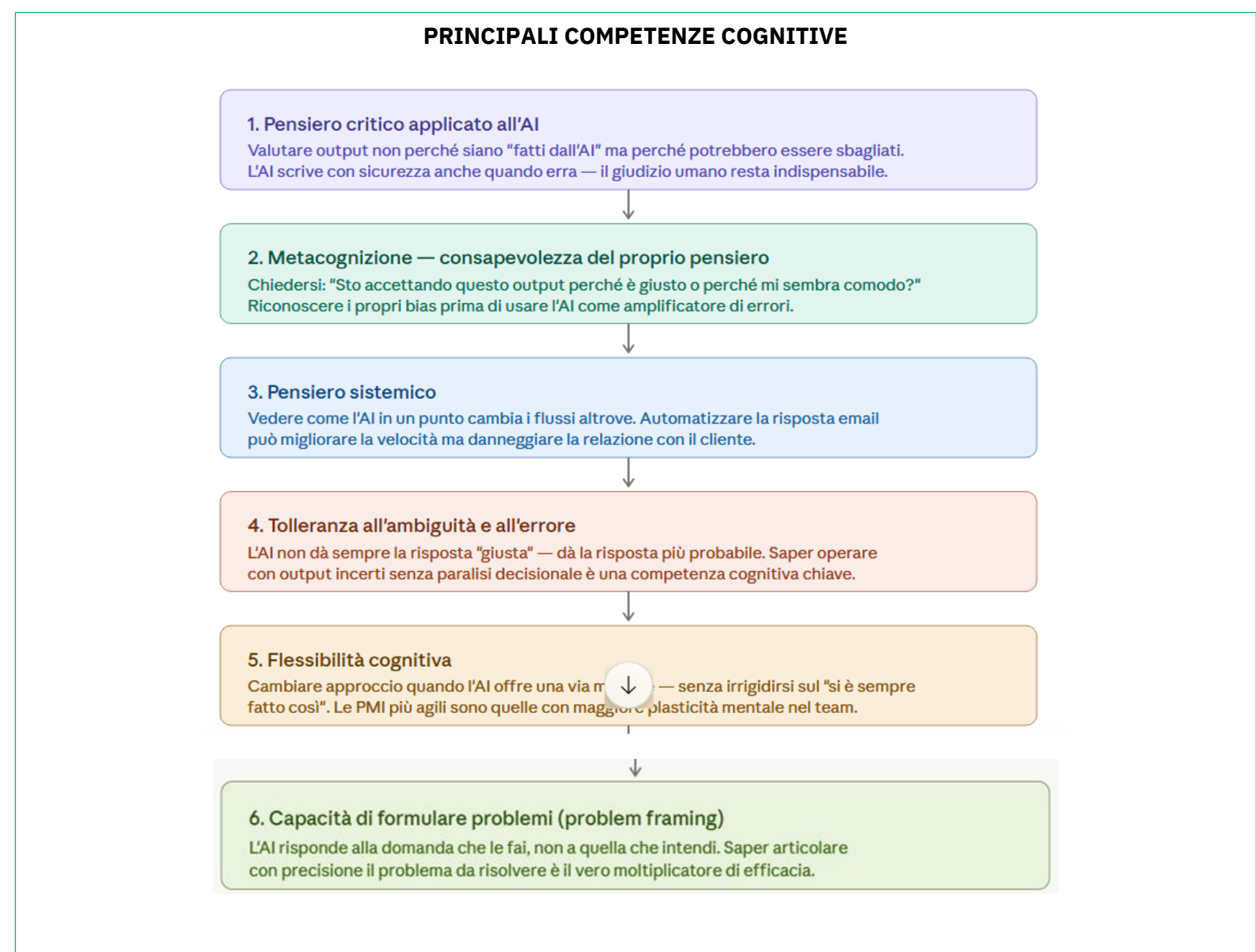
- competenze relazionali, quali l'ascolto attivo, la comunicazione efficace, la capacità di costruire fiducia e consenso e la gestione delle resistenze al cambiamento, indispensabili per coinvolgere e valorizzare le persone;
- competenze cognitive, quali la capacità di apprendere rapidamente, la lettura sistemica dei processi, la flessibilità e l'attitudine a operare in contesti caratterizzati da elevata

⁴⁴ Ulrich D. (2026), "AI * HI for Stakeholder HR: Turning Capacity into Capability", LinkedIn, 2 jun.

⁴⁵ Hill L., Tedards E., Wild J. (2026), *Genius at Scale: How Great Leaders Drive Innovation*, Harvard Business Press, Boston

complessità e incertezza, fondamentali per guidare con successo il cambiamento organizzativo (Tav.1.2).

Tav. 1.2: Le competenze cognitive manageriali per l’IA



Quando manager e collaboratori analizzano i processi di cui sono responsabili alla luce delle potenzialità dell'IA, le domande che emergono raramente sono neutrali. L'attenzione non si concentra soltanto sulla possibilità di automatizzare o supportare una determinata attività, ma anche sulle implicazioni che tali trasformazioni possono avere sui ruoli, sulle responsabilità e sulle modalità di lavoro.

A tutti i livelli dell'organizzazione, l'introduzione dell'IA genera interrogativi sull'evoluzione delle competenze, sul grado di autonomia decisionale, sul valore dell'esperienza maturata, sulle opportunità di crescita professionale e, più in generale, sull'impatto che queste tecnologie potranno avere sulla propria posizione e sul contributo che ciascuno sarà chiamato a offrire all'interno dell'impresa.

Per questo motivo, l'adozione dell'IA rappresenta prima di tutto una sfida di cambiamento organizzativo e culturale: richiede di accompagnare le persone nello sviluppo di nuove competenze e nella comprensione di come il loro ruolo possa evolvere, affinché la tecnologia venga percepita come uno strumento di valorizzazione del capitale umano e non come un elemento di sostituzione.

Le resistenze al cambiamento nascono spesso da queste dinamiche implicite e non possono essere affrontate esclusivamente sul piano tecnico.

È quindi indispensabile **un forte coinvolgimento del vertice aziendale per indicare con chiarezza la direzione strategica** e per comunicare che l’adozione dell’IA non coincide con l’automazione dei compiti ripetitivi, ma può rappresentare un’opportunità di rafforzamento delle capacità organizzative e manageriali quando si sviluppa una reale integrazione tra sistemi tecnologici, competenze professionali e capacità decisionali.

Soprattutto nelle PMI è importante evitare di confondere la strategia per l'IA con il semplice acquisto di nuovi strumenti tecnologici. Una strategia richiede la capacità di individuare con precisione i problemi di business da affrontare o le opportunità da cogliere, definirne le priorità, comprendere la disponibilità e la qualità dei dati necessari, individuare KPI chiari per misurare i risultati ottenuti e sostenere le persone nel percorso di cambiamento, sviluppando competenze, fiducia e capacità di utilizzo delle nuove soluzioni.

Per le imprese, soprattutto quelle ancora legate ai modi consolidati di fare impresa come spesso accade per la Basilicata, l'introduzione delle nuove tecnologie e in particolare dell’IA rappresenta soprattutto una sfida manageriale e di leadership.

Preparare le organizzazioni a questa trasformazione significa, in primo luogo, progettare con attenzione il processo di change management creando le condizioni organizzative, gestionali e motivazionali affinché persone e gruppi siano disponibili a mettere in discussione prassi consolidate e a sperimentare nuove modalità di lavoro e collaborazione.

I leader delle imprese che riescono a ottenere risultati dall'adozione dell'IA e delle nuove tecnologie proteggono il progetto, evitando che alle prime difficoltà venga meno la motivazione delle persone.

Nelle imprese spesso i risultati non sono immediati. I benefici più significativi emergono progressivamente, nella misura in cui l’introduzione dell’IA si accompagna a un ridisegno dei processi organizzativi, dei flussi decisionali e delle modalità di collaborazione tra persone e tecnologie. Afferma Cristina Fuster, responsabile Global Finance dell’azienda farmaceutica Novartis: “Se si pretende di valutare un progetto in tempi troppo rapidi, il rischio è di misurare l’impazienza dell’organizzazione anziché il valore del progetto”⁴⁶.

Tav. 1.3: Preparare le organizzazioni alle nuove tecnologie: le azioni nelle PMI

PREPARARE LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE ALLE TRASFORMAZIONI TECNOLOGICHE E DELL’IA
Riunioni / Workshop di consapevolezza strategica: Incontri tra management, responsabili di funzione e team operativi per discutere: come le nuove tecnologie e l’IA cambieranno/stanno cambiando il settore/la filiera; quali attività saranno maggiormente trasformate; quali rischi derivano dal non innovare; quali nuove opportunità possono emergere; esempi di aziende del territorio che hanno già introdotto con successo le innovazioni. L’obiettivo non è “vendere la tecnologia”, ma creare una comprensione condivisa del perché il cambiamento sia necessario e urgente.
Mappatura partecipata dei processi: Coinvolgere il management e i collaboratori nell’analisi dei processi esistenti: ad esempio, attività ripetitive, colli di bottiglia, decisioni lente, attività a basso valore aggiunto, problemi che si ripetono e non ancora risolti. Questa azione aiuta a spostare il focus dalla resistenza al cambiamento alla possibilità di migliorare il lavoro quotidiano.
Dimostrazioni pratiche e piccoli prototipi: Mostrare applicazioni concrete in altre aziende e nell’impresa di gestione dei documenti, strumenti di supporto decisionale, automazione di report, analisi predittive. I prototipi servono a trasformare le nuove tecnologie da concetto astratto a esperienza concreta e controllabile.
Identificazione di “ambasciatori del cambiamento”: Coinvolgere leader e figure credibili interne all’organizzazione: manager rispettati, tecnici senior, operatori autorevoli. Queste persone diventano punti di riferimento per accompagnare colleghi più resistenti o incerti.
Ridefinizione graduale degli obiettivi: Nella fase iniziale è opportuno introdurre obiettivi collegati all’apprendimento e alla sperimentazione riducendo il peso dei target orientati esclusivamente ai risultati immediati
Comunicazione costante del vertice aziendale: Il management (imprenditore, suoi diretti collaborati, Hr) deve condividere la nuova visione strategica, chiarire che l’innovazione richiede tempo, mostrare coerenza nelle decisioni, premiare chi innova con successo. Nelle trasformazioni generate dall’AI, l’incertezza aumenta quando le persone non comprendono direzione, modalità e criteri del cambiamento.

⁴⁶ Fuster C. (2026),” The Architecture Behind Resistance: Why AI Fails Before It Begins”, LinkedIn, 30 April

1.4 LA SFIDA: VALORIZZARE LE PERSONE CON LE NUOVE TECNOLOGIE - ESEMPI IN BASILICATA

La funzione di creazione e sviluppo delle relazioni attraverso l’utilizzo delle nuove tecnologie e dell’IA assume particolare rilevanza per le PMI lucane, dove le competenze sono spesso frammentate e le risorse limitate. Imprenditori e manager innovativi diventano attivatori di connessioni con i soggetti che possono aggiungere valore.

In questo scenario, i manager devono:

- saper distinguere tra decisioni automatizzabili e decisioni che richiedono valutazioni e giudizio manageriale, soprattutto nei casi complessi o ad alto impatto (Tab. 4);
- avere la consapevolezza che i dati forniti dall’IA, sebbene in apparenza completi e coerenti, possono essere generati a partire da sistemi di riferimento che non risultano adeguati a risolvere problemi privi di precedenti o situazioni ad elevata ambiguità;
- saper distinguere ciò che rientra nel modello di analisi adottato da ciò che ne resta escluso, così da riconoscere quando sia necessario adottare nuovi schemi di interpretazione;
- sapere che anche con l’IA è necessario esser flessibili e ricercare nuove prospettive al fine di individuare soluzioni efficaci.

Per Luciano Floridi, direttore del Digital Ethics Center di Yale University, la rapidissima evoluzione degli strumenti di IA li rende capaci di eseguire compiti sempre più complessi e afferma: **“la tentazione di affidarsi interamente decisioni e processi è enorme, ma comporta il rischio di perdere il controllo o la comprensione delle azioni delegate”⁴⁷.**

Tav. 1.4: Responsabilità e punti di forza dei manager al tempo dell’IA

Responsabilità principali dei manager	Punti di forza dei manager
Decisioni strategiche e ad alto impatto	Intuizione e giudizio, capacità di individuare relazioni e dinamiche oltre ciò che appare in superficie,
Decisioni su situazioni nuove, impreviste e imprevedibili	Creatività e innovazione: ridefinire i vincoli, immaginare nuove configurazioni e costruire percorsi alternativi, effettuare salti logici non lineari.
Decisioni ad elevata ambiguità	Empatia e sensibilità sociale
Valutazioni morali, etiche e di responsabilità	Capacità di formulare giudizi di valore e prendere decisioni complesse che hanno conseguenze di carattere morale o etico
Interpretazione dei contesti umani e culturali	Capacità di analisi e comprensione di contesti complessi
Costruzione di fiducia, consenso e relazioni	Capacità comunicative e relazionali

Pur con velocità differenti tra settori e imprese, anche nei contesti locali, l’IA non si limita a ottimizzare i processi, ma inizia a influenzare il modo in cui le organizzazioni prendono decisioni, si coordinano e apprendono.

Per Luciano Floridi i nuovi strumenti tecnologici devono riconosciuti come “veri e propri collaboratori nelle nostre interazioni quotidiane”⁴⁸.

Oggi **uno dei rischi più diffusi è che i manager coinvolgano poco i collaboratori nei processi decisionali, privilegiando le interazioni digitali con i sistemi di IA rispetto al confronto diretto con le persone** nella ricerca di soluzioni soprattutto nelle situazioni

⁴⁷ Floridi L. (2026), Stati Generali dell’Intelligenza Artificiale, Roma, 27 maggio.
⁴⁸ For (2023), “Intervista a Luciano Floridi: Di come saltare le pozzanghere”, n.3, pp.10-14

ambigue e ad elevato impatto.

Con il diffondersi delle nuove tecnologie le imprese dovranno scegliere tra centralizzare la conoscenza acquisita attraverso l'IA o utilizzarla per coinvolgere attivamente le persone nello sviluppo del nuovo know how.

La seconda opzione consente di sviluppare immaginazione, responsabilità e innovazione diffuse capaci di dare un contributo agli incrementi di produttività e di creazione di valore condiviso.

L'utilizzo consapevole dell'Intelligenza Artificiale con il coinvolgimento dei collaboratori nella ricerca di soluzioni nuove valorizza “la dimensione relazionale, culturale e professionale ...che supporta il giudizio invece di eliminarlo, che riorganizza i processi ... senza dissolvere le responsabilità”⁴⁹.

In questo senso l'adozione e soprattutto l'utilizzo dell'IA diventano non soltanto un problema tecnologico, ma anche un problema di cultura delle imprese, delle organizzazioni e di gestione delle persone.

Gallup⁵⁰, la società statunitense specializzata in ricerche demoscopiche, evidenzia come i manager svolgano un ruolo determinante nel modo in cui i dipendenti percepiscono il valore dell'IA. Nelle organizzazioni che investono nelle nuove tecnologie, il supporto attivo dei manager rappresenta uno dei principali fattori abilitanti per una reale trasformazione del lavoro e per la valorizzazione del contributo delle persone.

Nonostante i benefici dell'IA siano ormai evidenti, meno di un terzo dei dipendenti negli Stati Uniti e soltanto il 21% in Germania dichiarano di ricevere un supporto concreto nell'utilizzo di queste tecnologie. Questo dato conferma che il principale ostacolo alla diffusione dell'intelligenza artificiale non è di natura tecnologica, bensì manageriale: richiede una leadership capace di guidare il cambiamento, sviluppare nuove competenze e accompagnare le persone nell'evoluzione dei processi di lavoro.

Il modo in cui il management utilizza nuove tecnologie e intelligenza artificiale è quindi determinante: da questo dipende la capacità di trasformare gli investimenti in produttività reale, rafforzando al contempo la motivazione, il coinvolgimento e la piena espressione del potenziale delle persone.

In contesti professionali sempre più orientati alla rapidità di esecuzione, l'attenzione tende a concentrarsi sui risultati immediatamente misurabili, relegando in secondo piano la qualità dei processi, il coinvolgimento delle persone e la riflessione critica.

L'utilizzo inclusivo delle tecnologie digitali e dell'IA richiede un percorso di apprendimento organizzativo e di cambiamento culturale che le PMI devono avviare.

Le scelte relative alle modalità di impiego dell'IA non possono essere affidate all'iniziativa dei singoli manager, ma devono essere inserite all'interno di politiche aziendali capaci di

⁴⁹ Seghezzi F., Tiraboschi (2026), “Non si devono temere l'innovazione e la svolta dell'la”, *Avvenire*, 16 apr.

⁵⁰ Gallup (2026), *State of the Global Workplace: The Human Side of the AI Revolution Report*, Washington, D.C.

promuovere la condivisione delle conoscenze, favorire il confronto sui problemi, rendere sicura la sperimentazione e sostenere lo sviluppo delle competenze.

In questa direzione **l’integrazione tra nuove tecnologie e dell’IA e coinvolgimento delle persone costituisce un nuovo modo di affermare la centralità dei manager anche nei nuovi contesti tecnologici.**

Le sfide fondamentali delle trasformazioni organizzative per far fronte ai nuovi contesti competitivi restano a carico di imprenditori e manager: **“la capacità di intercettare opportunità e minacce emergenti, capitalizzarle mobilitando rapidamente risorse e competenze, e trasformare di conseguenza l’organizzazione non possono essere delegate agli algoritmi.... Queste sfide di orchestrazione richiedono un giudizio umano su temi di strategia, valori e purpose aziendale che vanno oltre le attuali capacità dell’AI e, forse, anche oltre il suo potenziale ultimo”**⁵¹.

Questa centralità non è acquisita una volta per tutte: va riconquistata continuamente. In un contesto in cui le tecnologie ridisegnano processi, ruoli e confini dell'impresa, i manager che sapranno fare la differenza saranno quelli capaci di aggiornare mindset, competenze e il modo di vedere il mondo.

BRECAV: innovare nella componentistica per l’automotive

Nel 2026 Il Politecnico di Milano ha premiato con Il PMI Award, un’iniziativa che ha l’obiettivo di supportare e diffondere la cultura dell’innovazione, della trasformazione digitale e della sostenibilità nel mondo delle piccole e medie imprese, dando visibilità ai progetti più originali che favoriscono la circolazione delle eccellenze e i processi di emulazione - l’impresa lucana Brecav Srl. Il Premio rientra nelle attività dell’Osservatorio Innovazione Digitale nelle PMI e promosso dalla School of Management del Politecnico di Milano.

La valutazione è stata svolta da una giuria di ricercatori del Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano secondo criteri legati a innovatività, impatto sulle performance aziendali, rilevanza strategica, impatto sociale e ambientale, replicabilità e capacità di valorizzare le tecnologie digitali.

Brecav Srl, azienda di Matera attiva nella fabbricazione di componenti per autoveicoli, ha vinto con il progetto BRENET, un dispositivo innovativo a matrice per l’analisi fisica, il testing automatizzato e la certificazione in blockchain di lotti di resistori utilizzati nei sistemi di accensione. Integrando un sistema embedded per misurazioni simultanee, BRENET consente test più rapidi, affidabili e tracciabili, garantendo elevati standard qualitativi e conformità normativa. **Il sistema contribuisce a ridurre tempi e costi di produzione e introduce una tracciabilità avanzata dei dati, creando valore per l’intera filiera distributiva. La certificazione blockchain trasforma il rapporto con i distributori da una relazione basata sulla fiducia informale a una relazione fondata su evidenze digitali verificabili. Il progetto è nato dalla sinergia fra risorse interne della Brecav, centro di ricerca esterno e spunti ricevuti dai ragazzi delle scuole superiori durante i Percorsi per le Competenze Trasversali e per l’Orientamento.**

Sono state inoltre segnalate con una menzione altre due aziende della Basilicata: Ineltec Srl e **Centro Rham**.

Ineltec Srl ha ricevuto una menzione d’onore per Inelmovix, un esoscheletro non assistivo che trasforma i movimenti dell’operatore in dati utili grazie a sensori inerziali e moduli di IA ed explainable AI. La soluzione integra una piattaforma di analisi dati per monitorare, formare e assistere i lavoratori in tempo reale, supportata da un casco strumentato e una dashboard centralizzata. Nato per tutelare gli operatori impegnati in attività fisiche ripetitive e a rischio ergonomico, Inelmovix fornisce suggerimenti posturali e procedurali basati sui dati, migliorando sicurezza, efficienza e valutazione dei rischi.

La terza menzione d’onore è stata assegnata al **Centro Rham Srl** di Matera per Introspecto, un sistema immersivo innovativo per la gestione della paura e dell’ansia da public speaking, che integra realtà virtuale, stimolazione audio con battiti binaurali e bio-neurofeedback tramite archetto per la rilevazione delle onde cerebrali. La piattaforma, basata su un modello adattivo closed-loop, modula in tempo reale scenari e stimoli in base alle risposte neurofisiologiche dell’utente, offrendo esperienze personalizzate, controllate e progressive. Il sistema può contribuire allo sviluppo di nuove soluzioni per la salute mentale e il benessere, basate su tecnologie immersive e IA.

Fonte: *Politecnico di Milano* (2026), “I vincitori del Premio Pmi Award 2026 del Politecnico di Milano”, [I vincitori del Premio Pmi Award 2026 del Politecnico di Milano](#)

Anche sul piano organizzativo, l’introduzione dell’IA richiede un cambiamento di approccio. I processi di trasformazione tendono a produrre risultati limitati e inferiori alle attese

⁵¹ Teece D. (2026), “AI is Raising the Stakes on Intellectual Capital and IP Rights”, *IPWatchdog*, 13 Apr.

quando le soluzioni tecnologiche vengono introdotte esclusivamente in modo top-down, attraverso decisioni centralizzate o modelli standardizzati, senza un reale coinvolgimento delle persone che operano quotidianamente nei processi aziendali.

Per questo motivo, **nelle PMI può risultare più efficace promuovere forme di sperimentazione e spazi di collaborazione tra le diverse funzioni aziendali** per individuare applicazioni concrete dell’IA utili a risolvere problemi operativi reali. Questo approccio favorisce non solo l’apprendimento organizzativo, ma anche la costruzione di processi più agili e collaborativi, nei quali le informazioni possano circolare con maggiore trasparenza e rapidità a supporto di decisioni più tempestive ed efficaci.

Gestire queste dinamiche con ascolto, gradualità e intelligenza emotiva rappresenta una componente fondamentale del change management digitale, tanto quanto la qualità delle soluzioni tecnologiche introdotte.

CENTRO DI GEODESIA SPAZIALE: “QUEL SEME HA GENERATO UN INTERO ECOSISTEMA”

La Basilicata presenta un esempio di eccellenza sviluppatosi al di fuori delle tradizionali vocazioni del territorio. Il Centro di Geodesia Spaziale ha svolto un ruolo propulsivo, guidando, favorendo e accelerando la diffusione dell'innovazione e dando origine a un cluster specializzato e a un ecosistema dell'innovazione locale. Afferma Antonio Colangelo, presidente del Distretto Tecnologico TERN e del Cluster Lucano dell’Aerospazio¹:

“Negli anni Ottanta, con la nascita del Centro di Geodesia Spaziale di Matera, realizzato grazie a una collaborazione tra Cnr, Nasa e Piano nazionale dello spazio, è nata l’Agenzia spaziale italiana. Da lì si è sviluppato tutto: ricerca, competenze, aziende. Quel seme ha generato un intero ecosistema. Ecco perché dico spesso che quando lo Stato decide di investire strategicamente in un territorio, i risultati arrivano. Oggi siamo riconosciuti in Europa come un modello per capacità tecnologica e coesione.

...La nostra specialità è trasformare i dati grezzi – satellitari, aerei o da droni – in informazioni utili e poi in applicazioni operative. In particolare la Basilicata è leader per quanto riguarda l’osservazione della Terra, nel quale la Regione è riuscita a costruirsi una reputazione di livello europeo. Parliamo di applicazioni per la prevenzione degli incendi, il monitoraggio di frane e smottamenti, il controllo delle infrastrutture, la gestione dei rischi ambientali.....Partiamo sempre dalla domanda reale: i bisogni del territorio, delle pubbliche amministrazioni o delle agenzie europee. Da lì elaboriamo i progetti di ricerca, sviluppiamo innovazioni e trasformiamo i risultati in applicazioni concrete. Le innovazioni nascono come prototipi, ma poi vengono industrializzate, permettendo alle aziende di diventare più competitive. È un processo che richiede visione, ma anche capacità tecnologica e organizzativa.... Stiamo lavorando per coinvolgere aziende non strettamente aerospaziali, ma con competenze complementari: elettronica, meccanica di precisione, sensoristica. In Basilicata l’automotive vive una fase difficile; il nostro obiettivo è trasferire know-how e dare a queste imprese la possibilità di riconvertirsi, trovando nuovi sbocchi nella filiera aerospaziale e della difesa. È un lavoro che stiamo portando avanti con Confindustria Territorio, AIAD e con il mio ruolo nel Comitato nazionale di Confindustria Aerospazio: serve una visione nazionale per rendere più solide le filiere territoriali”.

Secondo i dati Istat 2024, il comparto aerospaziale pur rappresentando l’1,5% delle industrie regionali, comprende 40 aziende e produce l’11,5% del Pil della Basilicata, conta circa ottocento addetti per un fatturato complessivo di 330 milioni di euro, con progetti per oltre duecento milioni negli ultimi anni².

Fonti: Battaglia M. (2025), “Aerospazio Lucano. Colangelo: “Serve una regia nazionale per far crescere i territori””, *BeeMagazine*, <https://beemagazine.it/aerospazio-lucano-colangelo-serve-una-regia-nazionale-per-far-crescere-i-territori/>; Cluster Lucano dell’Aerospazio (CLAS) – Regione Basilicata (2024), Manifesto per una Basilicata moderna e digitale, 11 nov.

DE.RA.DO: SOSTENIBILITA', BREVETTI E INTELLIGENZA ARTIFICIALE PER ENTRARE IN NUOVI MERCATI

L’azienda materana **De.Ra.Do**, leader nel territorio per la produzione e distribuzione di prodotti ittici ha implementato il progetto Deracle: un sistema innovativo per il riciclo e la valorizzazione degli scarti della filiera ittica, nato dalla visione dell’imprenditore Massimo De Salvo. Derado, vincitrice del *Premio Impresa Sostenibile 2025* promosso da Il Sole 24 Ore¹, si è affermata come modello nazionale di innovazione territoriale.

Attraverso il progetto Deracle, Derado ha sviluppato un nuovo processo industriale che trasforma gli scarti ittici — come i gusci di cozze — in nuove materie prime per il settore nutraceutico. **Il progetto si fonda su cinque brevetti per invenzione industriale e su un sistema di IA in grado di analizzare il contesto, la quantità e la tipologia degli scarti.** Il progetto si basa sull’IA e sui principi dell’**economia circolare**, trasformando gusci e residui organici in nuove materie prime secondarie per settori come edilizia sostenibile, agricoltura, nutrizione e cosmetica.

Grazie a un **digital twin**, una replica virtuale del processo fisico di gestione e trattamento dei rifiuti per simulare il riutilizzo dei materiali, sono stati valutati **scenari alternativi**, ottimizzare le operazioni per ridurre l’impatto ambientale, abbattere i costi di smaltimento e promuovere modelli produttivi più responsabili e rigenerativi. I prodotti De.Ra.Do sono stati valorizzati in ottica di nutraceutica funzionale attraverso la creazione di un prototipo e l’estrazione di bioattivi ad alto valore aggiunto dagli scarti ittici da parte di **Macrofarm Srl, spin-off dell’Università della Calabria**.

Ha dichiarato Massimo De Salvo: “Con Deracle stiamo dimostrando come l’analisi dei dati e l’intelligenza artificiale possano diventare strumenti concreti per generare valore non solo economico, ma anche ambientale e sociale...Questi sviluppi si inseriscono perfettamente in una prospettiva ESG, contribuendo a costruire filiere più trasparenti, sostenibili e capaci di rispondere alle sfide globali della transizione ecologica”.

Fonti: AA.VV (2025), “Artificial Intelligence as a driver of Business Innovation in Southern Italy”, ASA Data, Statistics and AI for the Well-Being of People and Organizations, San Marino; *Il Giornale di Basilicata* (2025), “L’azienda materana Derado case study per l’economia circolare”, 19 sett.; Derado, “Il progetto “Voucher servizi per De.Ra.Do. Srl”, [Regione-Basilicata-Voucher-innovazione.pdf](#). Il Sole24 Ore (2025), <https://24oreventi.ilssole24ore.com/forum-sostenibilita-2025>

1.5 LA COMPETENZA TERRITORIALE: LA FRAGOLA DI MATERA E L’AMARO LUCANO

La competenza territoriale (spesso denominata “contextual intelligence”⁵²) costituisce oggi uno dei fattori da tener in conto nei processi di reshoring dei talenti.

La competenza territoriale significa essere consapevoli che ciascun territorio ha le proprie specificità in termini di cultura aziendale, valori, norme e pratiche sociali, che è necessario conoscere quando si gestiscono imprese e persone. I manager con competenza territoriale interpretano attivamente le specificità dei contesti: comprendono che l’efficacia delle decisioni dipende dall’ambiente in cui vengono applicate e sanno quando e come agire per guidarne l’evoluzione.

Il manager con competenza territoriale ha quattro capacità:

- 1. sa individuare le regole non scritte del territorio (ad esempio, se e come funzionano le filiere, i tempi della politica locale, le consuetudini sindacali) e conosce la cultura dei territori in cui deve operare (ad esempio, come tempo, gerarchia o feedback sono percepiti);
- 2. sa sospendere il giudizio (“Qui fanno le cose nel modo sbagliato”) a favore dell’osservazione e della riflessione (“Qui fanno le cose in modo diverso: perché?”);
- 3. sa far leva sui valori del territorio per creare coesione e motivazione;
- 4. sa quando deve adattarsi o agire per cambiare (*shaping*) e migliorarlo.

In questa prospettiva, lo sviluppo della competenza territoriale diventa una leva strategica per il rientro dei talenti e dei manager in Basilicata, poiché favorisce il passaggio da una visione esclusivamente gestionale a un approccio più relazionale, adattivo e orientato alla trasformazione.

Al tempo stesso, imprenditori e manager lucani sono chiamati a riconoscere che gli attuali scenari tecnologici e competitivi impongono di mettere le persone e le loro competenze al centro delle strategie aziendali. Accelerare il cambiamento organizzativo diventa quindi essenziale per valorizzare le nuove aspettative professionali, creare ambienti di lavoro più attrattivi e capaci di rispondere alle esigenze emergenti, nonché richiamare e trattenere talenti qualificati.

TIRI: INNOVARE IL PANETTONE AD ACERENZA

Un esempio di imprenditore lucano che ha innovato il know how della panificazione e della lievitazione presente da millenni in Basilicata è **Vincenzo Tiri**. Uno dei panettoni riconosciuti in tutto il mondo come eccellenti si produce a Acerenza, un paese di 2.000 abitanti in provincia di Potenza noto per la sua cattedrale romanica. Vincenzo Tiri dopo aver lavorato per anni con i più importanti lieviti nazionali e internazionali, è tornato in Basilicata per guidare l’attività di famiglia. Ha utilizzato le materie prime del territorio (ad esempio, le arance di Tursi) e soprattutto ha innovato il processo di produzione del panettone, realizzato non con due, ma con 3 fasi di impasto, che, negli anni, è diventato uno dei più premiati d’Italia.

⁵² Khanna T. (2014); “Contextual Intelligence”, *Harvard Business Review*, n.92, Sept., pp. 59-68.

L'AMARO LUCANO: LA PIATTAFORMA RELAZIONALE CON CLIENTI, TERRITORIO E STAKEHOLDER

Essenza Lucano è al centro della strategia di *heritage marketing* di Lucano 1894. Inaugurato nel 2019 a Pisticci Scalo, nello storico stabilimento dismesso, il museo ha una media di circa 1.000 visitatori al mese. Oggi impiega sette addetti ed è un luogo esperienziale dinamico e multifunzionale: include un percorso tematico, un bar e uno spazio retail. Essenza viene utilizzato anche per testare nuovi prodotti, raccogliere feedback dai consumatori, validare concept narrativi e rafforzare il legame con il territorio.

“Essenza Lucano non è solo un museo, ma un laboratorio di co-creazione con gli stakeholder, dove il passato ispira nuovi linguaggi e modelli di business”, afferma Francesco Vena, amministratore delegato di Lucano 1894.

Essenza Lucano è una piattaforma relazionale in cui sperimentare pratiche di marketing partecipativo, ispirare innovazione di business e culturale e promuovere co-creazione di valore con gli stakeholder. Per i manager delle imprese storiche, il messaggio è chiaro: la storia non è solo memoria, ma leva strategica di marketing, innovazione e creazione di valore condiviso.

Fonte: tratto da Napolitano M.R, Gioia P. (2026), “Essenza Lucano: quando l'heritage diventa innovazione”, *Harvard Business Review Italia*, maggio

Nelle aree caratterizzate da bassa densità industriale e da imprese frammentate, come la Basilicata, imprenditori e manager innovativi non svolgono soltanto una funzione meramente organizzativa e gestionale, ma spesso assumono il ruolo di facilitatori e, talvolta, di costruttori di connessioni ed ecosistemi, per attivare nuove filiere e rendere scalabili i modelli produttivi.

Un esempio di sviluppo di competenza territoriale collettiva in Basilicata è rappresentato dal successo della fragola: un insieme di buone prassi innovative nate dalla capacità di creare un sistema di connessioni in una regione considerata a basso livello di innovazione.

L’esperienza della Fragola della Basilicata IGP rappresenta un caso di successo costruito attraverso una combinazione di innovazione di prodotto, governance territoriale, ricerca applicata e collaborazione pubblico-privato che ha consentito di posizionare la fragola su segmenti premium ad alto valore aggiunto e di creare un brand riconosciuto a livello nazionale e internazionale.



Amaro Lucano, Pisticci

La Fragola di Basilicata rappresenta un modello di innovazione collaborativa grazie all’integrazione di competenze professionali, relazionali, gestionali e scientifiche:

- agronomiche e genetiche per la selezione varietale e l’adattamento al territorio;
- di ricerca applicata e sperimentazione collaborando con centri di eccellenza europei;
- di supply chain e post-raccolta, fondamentali per garantire *shelf life* e distribuzione internazionale;
- di marketing territoriale e branding, culminate nella costruzione dell’identità “Fragola della Basilicata IGP”;
- istituzionali e normative, necessarie per ottenere il riconoscimento europeo;
- di governance di filiera, che hanno permesso di coordinare produttori, enti pubblici e operatori commerciali attorno a standard condivisi;
- territoriali: persistenza, tenacia a fronte di problemi e difficoltà.

La filiera genera oggi circa 1.200 ettari coltivati, tra 10.000 e i 12.000 addetti (gran parte stagionali)⁵³, 500.000 giornate lavorative e un fatturato che supera i 150 milioni di euro⁵⁴.

1.6 I MANAGER INNOVATIVI: INTEGRATORI DI COMPETENZE, LE SPECIFICITA’ DELLA BASILICATA

“Ciò che i manager e gli imprenditori lucani sono chiamati a fare non è, in fondo, molto diverso da quanto oggi viene richiesto al management in generale: interpretare il cambiamento, guidare l’innovazione, organizzare meglio le risorse e costruire condizioni di crescita durevole. Le PMI possono diventare luoghi capaci di valorizzare competenze elevate, a condizione che sappiano evolvere sul piano culturale e organizzativo”.

Queste considerazioni di un Opinion Leader delineano con efficacia le principali sfide che imprenditori e manager della Basilicata sono chiamati ad affrontare nei nuovi contesti.

Da un lato, evidenziano come le imprese lucane condividano le stesse trasformazioni che interessano il sistema produttivo nazionale e internazionale, superando l'idea di una loro specificità o marginalità. Dall'altro, richiamano la necessità di un profondo cambiamento culturale e organizzativo, indispensabile per rafforzare la competitività delle imprese e valorizzare il capitale umano qualificato.

In questa prospettiva si inseriscono anche i risultati di un importante studio dell'Università di Basilicata, dal quale emerge il profilo di un manager sempre più orientato al ruolo di "abilitatore"⁵⁵: una figura capace di integrare la dimensione umana con quella digitale, governando l'innovazione tecnologica anziché subirla. Si tratta di un manager che mette a sistema competenze, esperienza e capacità di giudizio per valutare gli impatti delle nuove tecnologie nel contesto specifico dell'impresa e del territorio, assumendosi la responsabilità delle scelte strategiche che ne derivano.

Le imprese non hanno bisogno di una nuova figura esclusivamente tecnica, ma di manager in grado di migliorare la qualità delle decisioni attraverso il coinvolgimento dei collaboratori e l’uso consapevole delle informazioni prodotte dai sistemi digitali.

Ad esempio, un responsabile di stabilimento dovrà sviluppare la capacità di governare l’IA in qualità di supervisore strategico. La padronanza delle competenze tecniche dipenderà

⁵³ Ansa (2026), “La 'Fragola Igp Basilicata' protagonista a Fruit Logistica a Berlino”, 5 feb., Notizie Ansa.it

⁵⁴ Regione Basilicata (2025), “L’Alsia motore della Fragola della Basilicata IGP”, https://www.regione.basilicata.it/lalsia-motore-della-fragola-della-basilicata-igp/?utm_source=chatgpt.com

⁵⁵ Schiuma G., Schettini E., Santarsiero F., Carlucci D. (2021). “The transformative leadership compass: six competencies for digital transformation entrepreneurship”, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. ahead-of-print. 10.1108/IJEBR-01-2021-0087; Garbellano, S.; Da Veiga, M. R. (2019), “Dynamic capabilities in Italian leading SMEs adopting industry 4., 0”, *Measuring Business Excellence*, Vol.23., n.4, pp. 472 - 483

dalla capacità critica di individuare anomalie ad alto rischio, ossia output che, pur presentando un’apparente correttezza e coerenza, possono nascondere errori anche sottili ma potenzialmente critici per la sicurezza e l’affidabilità degli impianti.

Nei contesti emergenti anche le competenze tecniche professionali si riconfigurano e si riposizionano verso livelli di maggiore seniority professionale. Il manager innovativo non si limita a leggere i dati, ma li interpreta e li colloca all’interno del contesto produttivo, organizzativo e sociale in cui opera. In questa prospettiva, la competenza tecnica deve essere necessariamente affiancata dalla capacità cognitiva di leggere, interpretare e ridisegnare sistemi complessi.

Negli scenari competitivi emergenti il manager tende a configurarsi come un integratore di competenze: non un esperto di un singolo dominio, ma una figura capace di connettere saperi diversi (tecnici, organizzativi, relazionali, digitali/IA, territoriali) spesso provenienti da soggetti diversi per generare le capacità necessarie al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Questa logica integrativa si riflette anche nel profilo di competenze che il manager deve possedere.

Tab.1.2: Competenze manageriali

Tipologia di Competenze	Descrizione	Valore per il manager
Digitali/IA/ Tecnologiche	Non solo saper usare software e algoritmi, ma capire l'architettura del dato e il potenziale dell'IA e l'utilizzo delle nuove tecnologie.	Forniscono la "grammatica" per parlare con la macchina.
Professionali- gestionali e organizzative	Conoscenza profonda dei principali processi industriali e operativi aziendali e della loro gestione	Impediscono che l'IA proponga soluzioni astratte o impraticabili in azienda.
Relazionali: gestione delle persone e soft skill	Non solo comunicazione cambiamento, intelligenza emotiva, team working e apertura agli ecosistemi dell’innovazione, ma anche competenze e metodi di gestione delle persone fondate su fiducia, crescita e valorizzazione	Necessarie per creare contesti di lavoro in grado di trattenere e attrarre talenti e per motivarli a “mettere a terra” le potenzialità delle nuove tecnologie nell’innovare processi, prodotti e servizi
Territoriali	Conoscere e promuovere valori, cultura e identità del territorio per integrare con successo nuove tecnologie e nuovi modelli d’impresa in un’ottica di sostenibilità. Conoscere la cultura delle imprese del territorio, i punti di forza e di criticità, fattori da cambiare, rinnovare o salvaguardare	È la condizione per adattare le nuove conoscenze al contesto in cui si applicano, creare reti di innovazione e cambiamento radicate nel territorio, innovare la gestione delle persone.
Cognitive	La capacità di pensare e di apprendere: interrogarsi e riflettere sul perché e sul come, mantenendo il primato del ragionamento umano.	Permettono di non subire l’output dell’IA, ma di interrogarlo, integrarlo e validarlo con il giudizio umano nell’ambito del contesto sociale e etico

Tipologia di Competenze	Descrizione	Valore per il manager
Decisionali	La capacità di decidere in situazioni di incertezza, assumersi il rischio finale, pesando il suggerimento dell'algoritmo.	È la sintesi finale: l'IA offre opzioni, il manager decide la direzione.

Oggi le sei competenze non agiscono in modo isolato: si presentano integrate in un sistema in cui è la loro sinergia e non la singola eccellenza a fare la differenza:

- senza competenze digitali/IA, le soft skill risultano insufficienti a guidare team che operano in ambienti data-driven;
- senza competenze professionali e gestionali, le decisioni supportate dall'IA tendono a essere tecnicamente valide ma difficilmente implementabili;
- senza competenze relazionali, anche il sistema di IA più sofisticato e performante tende a incontrare resistenze organizzative difficili da superare e a non valorizzare il contributo e la crescita dei collaboratori;
- senza competenze decisionali, dati e analisi non si traducono in scelte tempestive ed efficaci;
- senza competenze territoriali, anche le soluzioni più avanzate tendono a non essere comprese, accettate o valorizzate nel contesto specifico di applicazione;
- senza competenze cognitive, non basta adottare e utilizzare l'IA: bisogna capire come usarla, integrarla nei processi e prendere decisioni ad alto impatto etico, sociale ed economico.

Le sei competenze si rafforzano quindi reciprocamente in una logica sistemica: lo sviluppo di ciascuna crea le condizioni abilitanti per la crescita delle altre.

In questo sistema, le competenze digitali, di IA e delle nuove tecnologie occupano una posizione specifica: non si limitano ad aggiungersi alle competenze esistenti, ma le attraversano e le trasformano. Esse modificano il modo in cui le competenze professionali vengono applicate e come si attivano quelle relazionali e decisionali. L'IA, in altri termini, non è solo uno strumento in più: può costituire, quando viene applicata in modo relazionale, un moltiplicatore che amplifica le competenze già presenti e, al tempo stesso, ne esige una qualità più alta. Ad esempio, le decisioni più complesse trovano fondamento nelle capacità umane di utilizzare gli input dei sistemi di IA integrandoli con l’esperienza e il giudizio umano⁵⁶ che a loro volta nascono dall’insieme di esperienza, intelligenza emotiva e comprensione delle situazioni⁵⁷.

Più l'IA si diffonde nei processi aziendali, più aumenta il valore competitivo delle competenze che rimangono distintivamente umane e contestuali.

Con la progressiva diffusione delle nuove tecnologie e dell'IA, un numero crescente di attività sarà automatizzato, mentre il contributo delle persone si concentrerà sempre più su attività ad alta intensità di conoscenza. Il lavoro dipenderà, infatti, in misura crescente da competenze difficilmente automatizzabili, quali la capacità di collegare informazioni provenienti da sistemi diversi, affrontare problemi complessi, formulare giudizi in condizioni di incertezza e assumere decisioni anche in presenza di informazioni

⁵⁶ Floridi L. (2024), *Filosofia dell’informazione*, op.cit.
⁵⁷ Kets De Vries M. (2026), “The Architecture of Wisdom”, *Medium*, 23 Apr., www.medium.com

incomplete⁵⁸.

In questo scenario, per i manager acquistano un'importanza ancora maggiore le competenze che l'intelligenza artificiale non sostituisce, ma rende ancora più strategiche:

- competenze tecniche, specialistiche e professionali ad elevato valore aggiunto;
- capacità tipicamente umane, quali leadership, comunicazione, pensiero critico, creatività, gestione delle persone e sviluppo dei talenti;
- conoscenza del contesto territoriale, delle reti di relazioni, del patrimonio di competenze e dei valori che caratterizzano il sistema economico e sociale della Basilicata.

Per le imprese della Basilicata l'attenzione per lo sviluppo delle competenze cognitive - quali pensiero critico, creatività, capacità di giudizio, attitudine ad affrontare situazioni di incertezza, capacità di connettere ambiti e conoscenze differenti, apprendimento interdisciplinare e costruzione di relazioni significative - deve trovare sostegno nella valorizzazione delle persone. Ciò implica una gestione dei collaboratori orientata a riconoscerne competenze, motivazioni e inclinazioni, nonché un utilizzo delle nuove tecnologie coerente con modelli organizzativi capaci di favorirne un'efficace integrazione nei processi aziendali.

Questi elementi devono essere declinati alla luce delle peculiarità culturali, sociali e organizzative del contesto lucano, affinché l'adozione di nuove prassi gestionali e organizzative possa avvenire in modo più rapido, consapevole e sostenibile, rafforzando la capacità delle imprese di affrontare le trasformazioni in corso (Fig.1.3).

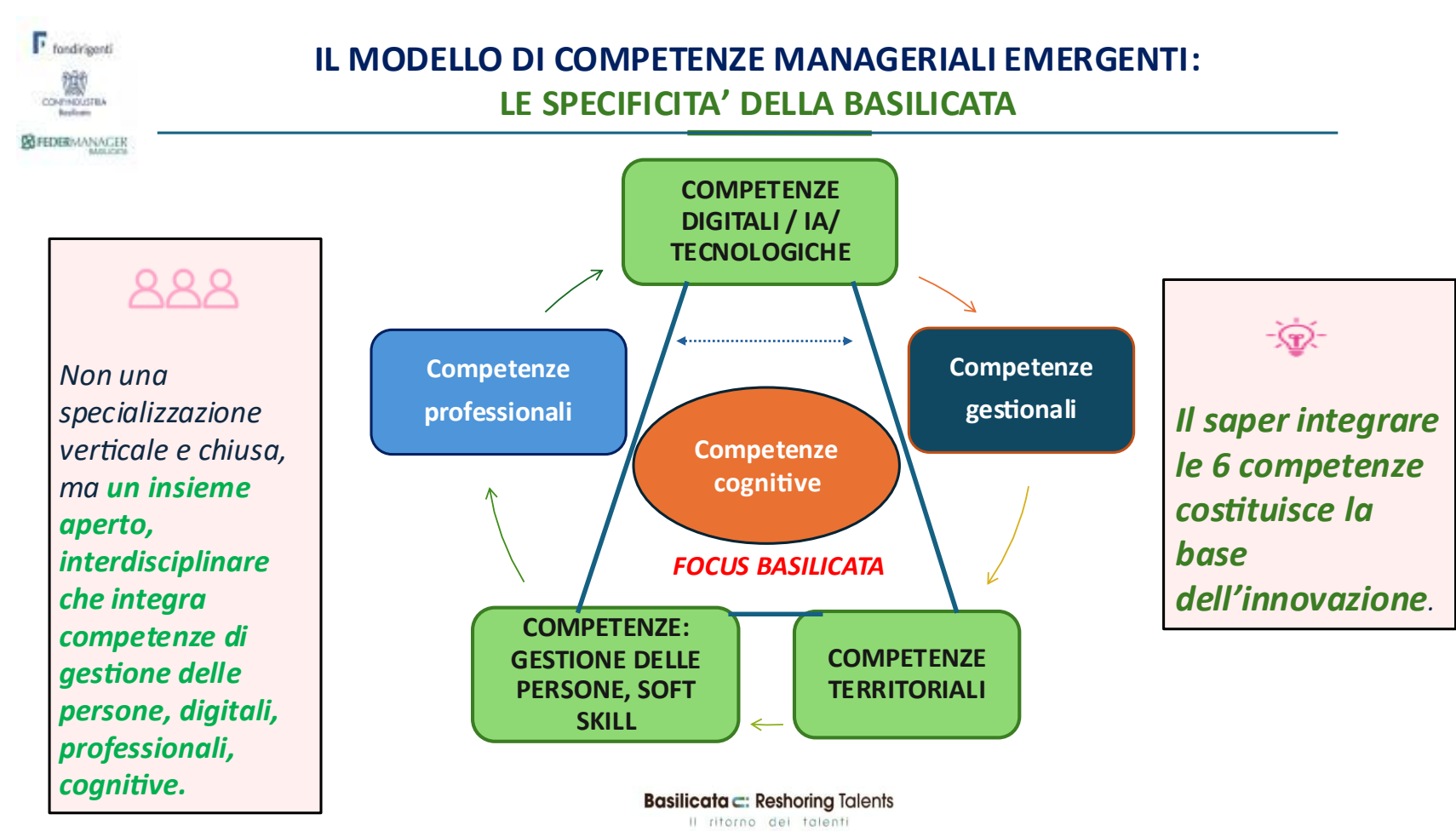
La capacità di integrare queste diverse dimensioni in modo sinergico rende possibile il passaggio dalla competenza all'azione: il saper implementare nuovi processi, definire nuovi ruoli e responsabilità e costruire modelli organizzativi consente di generare valore in modo sostenibile nel tempo, traducendosi in incrementi reali di produttività.

Questo aspetto assume una rilevanza ancora maggiore nel contesto delle imprese della Basilicata, dove un utilizzo relazionale delle nuove tecnologie e dell'intelligenza artificiale può contribuire a creare ambienti di lavoro più motivanti, favorire l'innovazione di processi e prodotti e sostenere l'individuazione di nuovi modelli di business. Tale approccio presuppone un cambiamento di paradigma nella gestione delle persone, chiamate a evolvere da semplici esecutori di compiti a protagonisti della soluzione dei problemi e della generazione di valore, come evidenziato sia dai partecipanti alla Survey sia dagli Opinion Leader.

In questa prospettiva, migliorare la gestione delle persone, valorizzarne competenze e potenzialità e attribuire ai talenti un ruolo attivo nei processi di innovazione rappresentano priorità strategiche per le imprese lucane che intendono rafforzare la propria competitività, crescere in modo sostenibile e consolidare il proprio ruolo come attori di riferimento nello sviluppo sociale, economico e tecnologico del territorio.

⁵⁸ Morley Ryan, M.K. (2026), "AI is changing the factory floor – here's what to expect", *World Economic Forum*, 20 May; Cisneros G. (2026), "La universidad como «gymnasion»: de etapa a infraestructura para la vida", LinkedIn, 2 Jun.

Fig.1.3: Il modello di competenze manageriali emergenti, le specificità della Basilicata



Lo sviluppo della capacità di integrare competenze diverse richiede spesso un investimento organizzativo. In questi processi, la Direzione del Personale svolge un ruolo strategico, in cui l'utilizzo coordinato di formazione formale e apprendimento on the job occupa una posizione centrale. Ad esempio, la Direzione del Personale può promuovere: job rotation all'interno e tra le diverse funzioni aziendali, progetti cross-funzionali, affiancamenti con gli esperti di dati, programmi di trasferimento tecnologico in collaborazione con università. Nell'ambito del progetto Basilicata Reshoring Talents, il Laboratorio di validazione del modello di competenze ha rappresentato uno dei momenti più significativi. Il Laboratorio è stata, infatti, un'occasione di confronto e co-progettazione finalizzata a verificare e perfezionare il modello di competenze.

1.7 LE COMPETENZE MANAGERIALI PER RENDERE ATTRATTIVE LE IMPRESE E LA BASILICATA

Per tutti coloro che hanno partecipato al Progetto Basilicata Reshoring Talents-Il ritorno dei talenti un buon lavoro costituisce una parte rilevante della qualità della vita e dell'identità personale.

Spesso un buon lavoro si accompagna a buoni manager e a buoni responsabili del personale che conoscono le persone, sanno motivarle a superare difficoltà e limiti, valorizzano le loro competenze in termini di crescita professionale.

Per questo motivo è auspicabile che imprenditori e manager non si limitino a sviluppare le singole competenze, ma acquisiscano anche una visione sistemica e olistica, capace di generare impatti durevoli, sostenibili e scalabili. La formazione sull'innovazione tecnologica deve quindi essere integrata con quella sullo sviluppo e sull'implementazione di modelli organizzativi e gestionali, così da rafforzare la capacità delle imprese lucane di attrarre e valorizzare talenti.

Fig.1.4: 10 competenze per attrarre e trattenere i talenti in Basilicata



1. Pensare e intercettare il futuro (“Future Thinking”):

- Lettura anticipata dei segnali di discontinuità**
Saper intercettare e interpretare i segnali deboli provenienti da contesti tecnologici, economici e sociali, traducendoli in traiettorie, prospettive e indirizzi strategici utili ad anticipare evoluzioni di mercato e ridefinire il posizionamento competitivo dell’impresa e dei suoi prodotti/servizi.
- Flessibilità e adattamento strategico attraverso l'utilizzo di scenari**
Saper sviluppare scenari alternativi plausibili e utilizzarli come strumento decisionale per orientare scelte di investimento in condizioni di incertezza; saper ridefinire priorità in modo agile, mantenendo coerenza con la visione di lungo periodo, garantendo continuità competitiva in contesti instabili.
- Pensiero sistemico e gestione della complessità**
Saper leggere le continue interdipendenze tra variabili organizzative, settoriali e territoriali, sviluppando nuovi approcci decisionali orientati alla complessità.

2. Utilizzare in modo consapevole l’IA:

- Comprensione strategica dell’intelligenza artificiale**
Saper interpretare il funzionamento, le potenzialità e i limiti dell’IA, integrandola nei processi decisionali attraverso pensiero critico, esperienza e giudizio.
- Identificazione delle priorità di applicazione dell’IA**
Saper individuare processi e ambiti aziendali a maggior ritorno strategico dall’utilizzo dell’IA, orientando investimenti e sperimentazioni in logica di creazione di valore e di valutazione degli impatti etici, legali e di reputazione.
- Governance del cambiamento tecnologico**
Saper guidare processi di transizione e adozione tecnologica gestendo resistenze, sviluppando nuove competenze interne e ridisegnando processi, ruoli e modalità gestionali.

3. Leadership relazionale nell'impresa:

- **Guida e gestione dei collaboratori**
Saper guidare e gestire le persone in modo inclusivo e partecipativo creando relazioni di fiducia basati su valori, competenze e risultati anche nelle situazioni di maggiore incertezza.
- **Attivazione dell'energia e della motivazione dei collaboratori**
Saper creare contesti sfidanti ma ad alta sicurezza psicologica, in cui le persone esprimono idee, iniziativa e responsabilità necessarie per avviare e portare a termine le innovazioni.
- **Implementazione di sistemi premianti, di sviluppo e crescita**
Saper applicare in collaborazione con la Direzione del Personale sistemi di valutazione, premianti e di crescita professionale (percorsi di carriera) coerenti con i livelli di performance ottenuti e competenze sviluppate.

4. Sviluppare organizzazioni attrattive:

- **Progettazione e implementazione di modelli organizzativi agili e orientati alla collaborazione interfunzionale**
Saper definire e implementare modelli organizzativi flessibili, capaci di rispondere rapidamente ai cambiamenti e di valorizzare autonomia e competenze dei collaboratori; saper guidare e gestire team interfunzionali con metodologie agili in grado di coinvolgere i collaboratori nell'individuazione e soluzione dei problemi anche con l'utilizzo di strumenti e piattaforme digitali.
- **Sviluppo di contesti di lavoro motivanti e orientati al benessere delle persone**
Saper creare, promuovere e comunicare, nel territorio e nel mercato del lavoro, contesti di lavoro fondati su valori condivisi, opportunità di sviluppo, benefit e sistemi di welfare aziendale, che favoriscano il benessere delle persone, rafforzino il senso di appartenenza e contribuiscano ad attrarre, valorizzare e fidelizzare i talenti.
- **Empowerment e lavoro da remoto**
Saper definire e implementare ruoli e responsabilità che favoriscano autonomia decisionale, accountability e crescita professionale anche con l'utilizzo del lavoro da remoto.

5. Valorizzare e gestire le multigenerazioni nelle imprese:

- **Individuazione dei fattori motivazionali**
Saper identificare e attivare leve motivazionali per ciascuna persona nel rispetto dell'equilibrio tra vita professionale e vita privata.
- **Leadership intergenerazionale e gestione delle transizioni generazionali**
Saper modulare stili di comunicazione e motivazione in funzione delle diverse generazioni, superando stereotipi e valorizzando le differenze; saper gestire i passaggi generazionali e cambiamenti di leadership, preservando continuità e innovazione.
- **Progettazione di sistemi di gestione della conoscenza**
Saper implementare sia progetti di mentorship e apprendimento reciproco tra le generazioni sia di gestione della conoscenza preservando il know how aziendale, i valori dell'impresa e il senso di appartenenza e coesione.

6. Creare connessioni con i clienti:

- **Analisi dei bisogni e dell'esperienza dei clienti**

Saper analizzare in modo integrato comportamenti espliciti e bisogni latenti dei clienti, utilizzando anche fonti eterogenee (dati, interazioni digitali, segnali di mercato) per intercettare, anticipare evoluzioni della domanda e tradurle in opportunità strategiche di innovazione.

- **Progettazione e gestione delle relazioni con i clienti**

Saper progettare e ottimizzare customer journey distintivi e coerenti, utilizzando anche strumenti digitali e piattaforme per comunicare e personalizzare l'esperienza cliente lungo tutti i punti di contatto e massimizzare valore percepito.

- **Valore del brand per le PMI e le filiere**

Saper costruire un marchio riconosciuto al fine di sviluppare rapporti diretti con i clienti finali e acquisire unicità e reputazione dell'impresa utili per creare nuove fonti di ricavi.

7. Creare connessioni nelle filiere

- **Lettura strategica delle filiere**

Saper analizzare la filiera in chiave sistemica, identificando nodi critici emergenti con i nuovi scenari geo-politici, dipendenze e leve di valore anche attraverso l'utilizzo di sistemi digitali e modelli predittivi.

- **Sviluppo di collaborazioni strategiche**

Saper trasformare le relazioni tra imprese in partnership di lungo periodo, supportate anche da condivisione di dati e da piattaforme collaborative per partecipare ai processi di miglioramento e innovazione lungo la catena del valore.

- **Gestione della resilienza e del rischio operativo**

Saper anticipare e gestire rischi nella rete di fornitura attraverso sistemi di monitoraggio e modelli predittivi per garantire la continuità operativa e adattabilità in contesti instabili.

8. Creare connessioni negli ecosistemi dell'innovazione: la collaborazione con Università, ricerca e istituzioni:

- **Collaborazione con il sistema dell'innovazione**

Saper identificare gli attori chiave degli ecosistemi, relazioni e dinamiche di creazione del valore; saper collaborare e partecipare a progetti di reti/cluster che coinvolgono imprese, università, centri di ricerca e istituzioni, garantendo allineamento strategico e risultati misurabili.

- **Collaborazione con università, centri di ricerca e istituzioni**

Saper individuare le opportune forme di collaborazione con università, centri di ricerca e di trasferimento tecnologico, istituzioni sia per migliorare l'attrattività della Regione per le imprese e i talenti sia per creare valore nel territorio (ad esempio, dottorati industriali, stage, tesi di laurea).

- **Trasferimento tecnologico e valorizzazione della ricerca**

Saper gestire i progetti di trasferimento tecnologico per tradurre conoscenze e risultati scientifici in processi, nuovi prodotti e nuove applicazioni industriali concrete attraverso il lavoro di team misti impresa, accademia, centri di ricerca e know how.

9. Comunicare e valorizzare l'eccellenza lucana: employer branding

- **Comunicazione strategica aziendale**

Saper definire e comunicare in modo coerente identità, valori e posizionamento,

utilizzando canali tradizionali e digitali utilizzando anche dati e algoritmi per massimizzare visibilità, engagement e impatto.

- **Employer branding e attrattività dei talenti**
Saper posizionare l'impresa e come ambiente attrattivo per competenze qualificate nel mercato del lavoro dei talenti, utilizzando anche strumenti digitali e piattaforme per le capacità attrattive e di retention.
- **Valorizzazione strategica del legame con il territorio**
Saper trasformare identità territoriale e radicamento locale in leva competitiva, supportata da strumenti digitali per la comunicazione e la segmentazione dei target.

10. Misurare l'impatto delle decisioni:

- **Integrazione sistemica tra strategia, organizzazione e risultati**
Saper collegare in modo strutturato scelte strategiche, modelli organizzativi e performance economiche, utilizzando anche sistemi analitici e dashboard direzionali.
- **Valutazione economico-finanziaria delle decisioni**
Saper misurare impatti economici e finanziari delle scelte, integrando modelli predittivi per supportare decisioni basate sui dati.
- **Valutazione degli impatti delle decisioni sul territorio**
Saper misurare gli impatti in termini di sostenibilità economica, ambientale e sociale nel territorio (ESG).

Capitolo 2:

CONNESSIONI - un programma di formazione manageriale per la Basilicata

Un programma di sviluppo manageriale per rendere la Basilicata e le imprese del territorio attrattive per giovani talenti lucani

2.1 INTRODUZIONE, PARTECIPANTI E MODELLO FORMATIVO

Le organizzazioni che performano meglio oggi non sono necessariamente quelle con le risorse più abbondanti o le tecnologie più avanzate. Sono quelle in grado di costruire, mantenere e sviluppare relazioni di qualità: con le persone che vi lavorano, con i clienti, con i partner, con le istituzioni e con il territorio in cui operano. In uno scenario caratterizzato da crescente incertezza e da una forte interdipendenza tra gli attori economici e sociali, la capacità di costruire, leggere e governare le relazioni è diventata una competenza manageriale centrale, non accessoria.

La qualità delle relazioni rappresenta un fattore sempre più determinante nella capacità delle imprese di attrarre e trattenere i talenti. Le persone più qualificate, infatti, non scelgono esclusivamente sulla base delle condizioni economiche o delle opportunità di carriera, ma ricercano contesti di lavoro caratterizzati da fiducia, collaborazione, riconoscimento del merito, possibilità di apprendimento e partecipazione ai processi di innovazione. Le imprese capaci di creare un'elevata qualità delle relazioni dispongono quindi di un vantaggio competitivo non solo sul piano organizzativo, ma anche nella capacità di attrarre, sviluppare e valorizzare il capitale umano.

Oggi la vera infrastruttura del valore è costituita dal sistema di relazioni che le imprese riescono a creare nel tempo. Questo aspetto è ancora più rilevante per le imprese della Basilicata: frammentate, spesso di piccola e micro-dimensione, con poche relazioni con le università e i centri di ricerca.

È da questa premessa che nasce "Connessioni": **un'idea di programma pensato per la nuova generazione di manager e imprenditori che in Basilicata sta acquisendo responsabilità crescenti in continua evoluzione, dove la qualità delle scelte dipende sempre più dalla qualità della gestione delle persone e dai network che si è in grado di attivare**. La co-progettazione con l'Università consentirà di avere contenuti aggiornati e l'approfondita conoscenza del territorio e il rigore metodologico necessari per aumentare qualità dell'apprendimento e degli output attesi.

Il programma non si limita a trasferire conoscenze, ma:

- si propone come un acceleratore per lo sviluppo di un ecosistema dell'innovazione continua, capace di attivare relazioni che producano risultati concreti;
- dà visibilità alle buone prassi di cambiamento e innovazione tecnologica, organizzativa e gestionale implementate dalle aziende lucane;
- fornisce un contributo alla formazione di manager che sviluppino una visione del futuro e generano impatti positivi e sostenibili per le imprese e il territorio;

- accelera i processi di crescita dimensionale e di trasformazione delle imprese;
- sostiene la creazione di contesti organizzativi in cui la gestione delle persone assume centralità nelle strategie aziendali;
- è un segnale di innovazione della cultura aziendale del Mezzogiorno e della Basilicata.

Il modello formativo

L'impianto del programma si fonda su due pilastri:

- un manager efficace e innovativo non è soltanto chi decide bene in condizioni di pressione; ma chi costruisce sistemi aperti di relazioni che iniziano dall'interno dell'impresa e quindi dal suo team, dai suoi colleghi e responsabili e si estendono verso i clienti, le filiere, il sistema istituzionale, l'università, i centri di ricerca e il territorio.
- Le nuove tecnologie possono essere adoperate per migliorare la gestione delle persone valorizzando le loro competenze e motivazioni.

Queste dimensioni non sono compartimenti separati: trovano il loro senso soltanto nell'integrazione reciproca. Le nuove tecnologie richiedono di effettuare un salto di qualità nell'apprendimento: occorre saper migliorare sé stessi, modificare modelli mentali radicati, leggere i contesti emergenti, innovare la gestione di colleghi e collaboratori.

È un apprendimento multidisciplinare e trasformativo perché apre al pensiero critico, innova relazioni e pone le basi per un'ulteriore crescita personale e per nuovi sviluppi dell'organizzazione.

Apprendimento incrementale e trasformativo sono entrambi necessari: il primo aiuta a raggiungere risultati nel breve e nel brevissimo termine, il secondo consente l'evoluzione e il cambiamento profondo delle persone e delle organizzazioni⁵⁹.

Sviluppare le due forme di apprendimento non ha soltanto la finalità di imparare a utilizzare nuove tecnologie o integrarle nei processi aziendali, ma anche e soprattutto di acquisire una mentalità capace di comprendere come le nuove tecnologie possano cambiare e arricchire le relazioni tra persone, tra persone e macchine, tra imprese e territorio.

È un apprendimento che non insegue l'ondata tecnologica ma vuol fornire una base solida e trasversale per esser aperti ai nuovi modelli di business e di gestione che le nuove tecnologie offrono. L'obiettivo non è la conoscenza teorica degli strumenti, ma la capacità di applicarli in situazioni concrete.

2.2 LE DIMENSIONI DEL PERCORSO E LE METODOLOGIE DI APPRENDIMENTO

La connessione con sé stessi

Un manager efficace è prima di tutto una persona che conosce i propri comportamenti, i propri valori e i propri meccanismi decisionali. Sa riconoscere i propri punti di forza e le proprie aree di miglioramento. In assenza di questa base, le relazioni con gli altri tendono a diventare fragili e incoerenti, con un impatto diretto sulla credibilità del ruolo e sull'efficacia organizzativa.

⁵⁹ Petriglieri G. (2019), "Learning for a Living", *Sloan Management Review*, Dec., <https://sloanreview.mit.edu/article/learning-for-a-living/>

Le connessioni con le persone interne all'organizzazione

La qualità delle relazioni interne (tra capi e collaboratori, tra funzioni, tra generazioni) hanno impatto sulla capacità delle imprese di attrarre i talenti. Leadership relazionale, costruzione della fiducia, gestione dei conflitti e creazione di contesti in cui le persone si sentano sicure di portare il proprio contributo costituiscono fattori di grande rilevanza. Le differenze tra generazioni vengono affrontate non come un problema organizzativo, ma come una risorsa da valorizzare. Strumenti come la mentorship reciproca e lo sviluppo di linguaggi condivisi aiutano a trasformare la distanza generazionale in un vantaggio competitivo.

Le connessioni tra le diverse unità organizzative

Le organizzazioni motivanti favoriscono la collaborazione tra le diverse funzioni aziendali per affrontare problemi nuovi e cogliere opportunità emergenti. Significa adottare modelli organizzativi basati sulla delega e sull'assunzione di responsabilità, nei quali l'autonomia decisionale sia sostenuta da sistemi premianti trasparenti ed efficaci, in grado di valorizzare i risultati, la collaborazione e il contributo delle persone.

In questa prospettiva, la motivazione viene affrontata in una visione più ampia rispetto alla sola leva economica. Accanto agli incentivi economici, assumono un ruolo centrale i percorsi di crescita professionale e l'aggiornamento continuo delle competenze per rafforzare il senso di appartenenza alle persone utile anche per lo sviluppo di un efficace employer branding.

Le connessioni con i clienti e il mercato

Le organizzazioni che crescono sono quelle che riescono a comprendere in profondità i bisogni dei propri clienti compresi quelli non esplicitati. Il programma sviluppa competenze legate all'ascolto attivo, all'analisi dei comportamenti e alla progettazione dell'esperienza cliente anche nei contesti virtuali.

Le connessioni con i fornitori e le filiere

Una parte significativa delle PMI lucane opera all'interno di filiere produttive e catene del valore, nelle quali la competitività dipende sempre più dalla qualità delle relazioni tra i diversi attori. Il programma accompagna i partecipanti in un percorso di evoluzione strategica che porta a superare una competizione basata prevalentemente sulla riduzione dei costi, per sviluppare e rafforzare la capacità dell'impresa di generare valore lungo l'intera catena e di favorire il riposizionamento nei segmenti a maggiore valore aggiunto, dove qualità, specializzazione e capacità distintive costituiscono i principali fattori di competitività.

Le connessioni strategiche e competitive negli ecosistemi dell'innovazione

La competitività delle imprese si costruisce oggi anche attraverso la capacità di partecipare attivamente agli ecosistemi dell'innovazione, nei quali imprese, università, centri di ricerca, startup, istituzioni e investitori collaborano alla creazione di nuova conoscenza e nuove opportunità di sviluppo. In questi contesti, collaborazione e competizione convivono e si alimentano reciprocamente. Per questo motivo, la capacità di leggere le dinamiche degli ecosistemi, costruire alleanze strategiche e sviluppare partnership selettive rappresentano competenze manageriali rilevanti per accedere a risorse, conoscenze e opportunità che nessuna impresa potrebbe sviluppare

autonomamente.

Le connessioni con università, centri di ricerca e istituzioni

L'innovazione nasce sempre più dall'integrazione tra conoscenza accademica e applicazione industriale. Il programma valorizza le dimensioni delle relazioni tra imprese e accademia e del trasferimento tecnologico in modo strutturale. Creare processi di generazione di nuova conoscenza da incorporare nei prodotti e servizi delle imprese e attivare relazioni durature tra imprese e centri di ricerca attraverso progetti condivisi e l'accesso a competenze specialistiche costituiscono importanti fattori di sviluppo delle imprese e di attrazione dei talenti.

Le connessioni digitali e dell'IA come infrastruttura relazionale

Le nuove tecnologie, l'IA e le piattaforme digitali vengono considerate nel programma non solo come strumenti operativi, ma come infrastrutture che amplificano la capacità di costruire e mantenere relazioni nel tempo. La capacità di utilizzare questi strumenti in modo consapevole e strategico per coordinare team, gestire relazioni con i clienti, per analizzare dati di filiera è parte integrante delle competenze manageriali contemporanee.

Le connessioni con i risultati economici

Ogni dimensione relazionale del programma si chiude con una domanda cruciale: come le decisioni si traducono in valore economico? Il programma aiuta i partecipanti a costruire la connessione tra progetti di innovazione, risultati aziendali e sostenibilità.

Vengono sviluppate la capacità di leggere i principali indicatori di valore e di collegare le decisioni operative agli impatti su ricavi, margini e struttura dei costi. In questo modo si rafforza una visione manageriale completa, in cui ogni scelta viene valutata anche in termini di sostenibilità economica nel tempo.

Le metodologie di apprendimento

Per garantire il giusto equilibrio tra solidità teorica, concretezza operativa e apprendimento esperienziale il modello formativo è costruito attorno a tre componenti:

1. **Accademica**: affidata a docenti universitari, che co-progettano i contenuti insieme al gruppo di lavoro del programma. Questo garantisce rigore metodologico, coerenza tra i moduli e aggiornamento continuo dei contenuti in linea con l'evoluzione della ricerca manageriale.
2. **Manageriale**: assicurata dal coinvolgimento diretto di imprenditori e manager con esperienze concrete di innovazione. Ogni testimonianza è strutturata per illustrare casi reali, sfide affrontate e soluzioni adottate, rendendo i contenuti immediatamente riconoscibili e applicabili così da costituire un'opportunità di apprendimento non soltanto per chi partecipa al programma, ma anche per chi è chiamato a presentare la propria esperienza.
3. **Operativa**: garantita da professionisti e consulenti con forte orientamento pratico, che portano approcci, metodi e strumenti direttamente utilizzabili nelle imprese.

A queste componenti si aggiungono le **visite aziendali**: diverse sessioni potranno svolgersi presso imprese eccellenti del territorio, dove i partecipanti possono osservare sul campo modelli organizzativi, processi e pratiche di successo. Un significativo valore aggiunto del programma risiede infatti nella sua dimensione immersiva: attraverso il **go & learning in azienda**, i partecipanti avranno il beneficio di osservare in modo diretto le innovazioni implementate. Le aziende non sono semplici ospitanti: partecipano attivamente al programma come partner, contribuendo alla definizione dei contenuti e allo sviluppo di casi.

Il percorso include:

- **attività di coaching individuale e mentoring, affidate a manager e professionisti con significativa esperienza e certificati da specifici programmi di formazione;**
- **svolgimento di un project work in cui i partecipanti sono chiamati a valutare l'applicazione di una nuova tecnologia in un processo dell'azienda.**

Pertanto non è un corso teorico, ma è una formazione orientata alla sperimentazione con utilizzo diretto di strumenti AI, esercitazioni su casi reali; simulazioni operative e apprendimento collaborativo.

Certificazione, Open badge e comunità dei partecipanti

Al termine del percorso è previsto il rilascio di **attestati digitali** (“open badge”) che certificano le competenze acquisite, rendendole visibili e riconoscibili anche in ambito professionale. Questi strumenti, sempre più diffusi anche in ambito europeo, consentono ai partecipanti di documentare il proprio percorso di sviluppo in modo strutturato e condivisibile.

Nel percorso di formazione viene favorita la costruzione di una comunità tra i partecipanti. L'obiettivo è mantenere nel tempo le relazioni attivate durante il programma, trasformando il gruppo in una rete professionale duratura, capace di generare valore anche al termine del percorso formativo.

2.3 IL PROGRAMMA COME PIATTAFORMA TERRITORIALE: I MODULI

Nel contesto del Progetto Basilicata Reshoring Talents - Il ritorno dei talenti, "Connessioni" assume una valenza che va oltre la formazione manageriale. Si configura come una vera e propria piattaforma di sviluppo territoriale, che coinvolge attivamente la Regione, le agenzie di sviluppo, le camere di commercio, l'Università e i centri di ricerca, insieme alle imprese presenti sul territorio.

Le connessioni non sono una competenza accessoria. Sono la vera infrastruttura su cui si costruisce il valore delle imprese.

Per garantire coerenza e applicabilità, le competenze sono state strutturate in cluster omogenei costruiti sulla base di un criterio distintivo: l'impatto che tali competenze generano nelle imprese. A ciascun cluster di competenze corrisponde uno specifico modulo formativo.

Il programma si articola in undici moduli.

Per ciascun modulo sono indicati: il contesto e l'obiettivo formativo; le competenze specifiche da sviluppare, descritte in modo operativo; il contributo dell'IA e delle tecnologie digitali allo sviluppo di quella competenza; la dimensione territoriale, con un riferimento esplicito al contesto delle imprese lucane; il risultato atteso, inteso come output concreto e applicabile.

Chiave di lettura delle schede

Ogni scheda modulo contiene cinque aree distinte.

CONTESTO E OBIETTIVO	Perché esiste il modulo e quale sfida organizzativa affronta.
COMPETENZE DA SVILUPPARE	Le capacità operative che il partecipante acquisisce, descritte in modo preciso e verificabile.
IA E INNOVAZIONE DIGITALE	Come le tecnologie digitali e l'IA arricchiscono le competenze del modulo e innovano i processi aziendali correlati.
BASILICATA: FARE UPDATE	La dimensione territoriale: come i contenuti del modulo si applicano al contesto delle imprese e del territorio e quindi creano nuovo valore per la Basilicata.
RISULTATO ATTESO	L'output concreto che il partecipante produce al termine del modulo.

Gli undici moduli si sviluppano lungo una progressione articolata in cinque fasi:

- **Fase 1 (Modulo 1-2):** Future Thinking e IA generativa per le PMI. La prima fase costituisce la premessa strategica dell’intero percorso: sviluppare la capacità di leggere i segnali del futuro e il saper utilizzare le nuove tecnologie e l’IA in modo responsabile e etico.
- **Fase 2 (Moduli 3,4 e 5):** si focalizza sulle relazioni interne all’impresa: consapevolezza di sé come leader, gestione delle persone (metodologie, strumenti di people management), modelli organizzativi agili e valorizzazione multigenerazionale delle persone. È il livello fondativo del percorso di sviluppo, cambiamento e innovazione personale, gestionale e organizzativo.
- **Fase 3 (Moduli 6-7):** allarga il perimetro verso l’esterno: Clienti/Mercato, Filiera/Fornitori.
- **Fase 4 (Moduli 8-9):** riguardano l’Innovazione aperta: Ecosistemi competitivi e collaborazione con Università/Centri di ricerca. Sono i moduli dedicati all’innovazione strategica nel senso più ampio: tecnologica, competitiva e scientifica.
- **Fase 5 (Moduli 10-11):** Comunicazione dell'eccellenza e dell’employer branding; impatto economico delle decisioni, presentazione del project work.

MODULO 1 · FUTURE THINKING PER LE PMI INNOVATIVE DELLA BASILICATA	
Leggere i segnali del futuro per decidere meglio oggi	
CONTESTO E OBIETTIVO	Le PMI operano spesso con un orizzonte temporale prevalentemente operativo: le urgenze comprimono la capacità di guardare avanti. Le trasformazioni più rilevanti si annunciano con segnali deboli. Chi sa intercettarli con anticipo, può trasformarli in opportunità. Questo modulo introduce i manager e gli imprenditori al future thinking e alle metodologie di future foresight, adattate alle esigenze e alle risorse delle PMI.
COMPETENZE DA SVILUPPARE	—Saper leggere i segnali deboli: identificare tendenze emergenti nei propri mercati di riferimento prima che diventino evidenti alla concorrenza, sviluppando la capacità di interpretare fonti eterogenee (tecnologiche, sociali, normative, economiche). —Saper costruire scenari alternativi: elaborare scenari futuri plausibili che consentano di testare la robustezza delle strategie aziendali in situazioni diverse e di identificare opzioni ad alto potenziale. —Saper sviluppare flessibilità strategica: sviluppare la capacità di ridefinire priorità e riorientare risorse in risposta a discontinuità di mercato, senza perdere coerenza con la direzione strategica di lungo periodo. —Saper sviluppare innovazioni orientate al futuro: utilizzare le proiezioni di scenario come punto di partenza per identificare opportunità di innovazione di prodotto, processo e modello di business con orizzonte nel medio perioso. —Sviluppare future thinking e pensiero sistemico applicato al territorio: comprendere le interdipendenze tra variabili ambientali, settoriali e aziendali sviluppando una maggiore prontezza all’incertezza.
IA E INNOVAZIONE DIGITALE	Piattaforme di monitoraggio dei trend e sistemi di simulazione di scenari consentono oggi anche alle PMI di sviluppare il future thinking, metodologie di foresight e di costruire una visione prospettica strutturata.
BASILICATA: FARE UPDATE	La Basilicata attraversa una fase di trasformazione rilevante: la transizione energetica, l'evoluzione dell’automotive e del sistema agroalimentare, le nuove infrastrutture digitali e i cambiamenti demografici stanno ridefinendo le condizioni competitive per le imprese della regione. Le PMI lucane che sapranno leggere questi cambiamenti con anticipo e posizionarsi di conseguenza avranno un vantaggio significativo rispetto a chi si limiterà a reagire agli eventi. Investire nella capacità di leggere i segnali del futuro significa anche costruire le condizioni per trattenere in Basilicata i giovani talenti che restano dove trovano organizzazioni capaci di pensare al futuro e di offrire prospettive concrete di crescita.
Risultato atteso: Una mappa dei trend e delle discontinuità rilevanti per il proprio settore, con due / tre scenari elaborati dal partecipante e un’identificazione delle opportunità di innovazione prioritarie da esplorare nel proprio contesto aziendale.	

MODULO 2 · IA GENERATIVA PER IL MANAGEMENT	
Strumenti e approcci per decidere, innovare e competere	
CONTESTO E OBIETTIVO	L'IA non è un tema per specialisti informatici: è una tecnologia manageriale che sta ridefinendo come si prendono le decisioni, come si gestiscono i processi e come si crea valore nelle organizzazioni. Questo modulo non insegna a costruire algoritmi: forma manager capaci di comprendere cosa l'IA può fare, cosa non può fare e di utilizzarla in modo consapevole e strategico per migliorare le proprie decisioni e quelle della propria organizzazione.
COMPETENZE DA SVILUPPARE	- Acquisire una conoscenza e una comprensione critica dell'IA: capire in modo non tecnico come funzionano i principali strumenti di IA, quali sono i loro limiti, dove producono (e non producono) valore reale per un'organizzazione di medie dimensioni integrando valori, intuizione e IA. - Saper identificare le applicazioni prioritarie dell’IA: saper valutare quali attività nei processi aziendali - dalla gestione dei clienti alla logistica, dalla comunicazione alla analisi delle performance - beneficino maggiormente dall'introduzione di strumenti intelligenti. - Saper gestire la trasformazione e il cambiamento tecnologico: saper accompagnare l'organizzazione nell'adozione di nuovi strumenti digitali, gestendo le resistenze, formando le persone e ridisegnando i processi in modo sostenibile. - Sviluppare etica e senso di responsabilità: comprendere le implicazioni etiche, legali e reputazionali dell'uso dei dati e dell'IA nelle decisioni e attività aziendali.
IA E INNOVAZIONE DIGITALE	A differenza dei successivi altri moduli del programma in cui l’IA compare come strumento di supporto e cambiamento di specifici processi, in questo modulo i partecipanti sono chiamati a individuare le modalità efficaci per collaborare con il “nuovo collega” digitale, valorizzare il ruolo del giudizio umano e coinvolgere i collaboratori in un’ottica inclusiva, sostenibile, etica.
BASILICATA: FARE UPDATE	Le imprese lucane hanno l'opportunità di accelerare alcune fasi di sviluppo tecnologico adottando direttamente le soluzioni più avanzate, senza i vincoli che penalizzano molte organizzazioni. Questo vantaggio può essere un acceleratore significativo, a condizione che siano sviluppare le competenze per comprendere vantaggi e punti di attenzione nell’utilizzo delle nuove tecnologie.
RISULTATO ATTESO: Una mappa delle opportunità di applicazione dell'IA nella propria impresa, con un piano di implementazione.	

MODULO 3 · LEADERSHIP RELAZIONALE PER VALORIZZARE I TALENTI	
Governare le relazioni interne all'organizzazione	
CONTESTO E OBIETTIVO	La qualità della leadership si misura prima di tutto nella capacità di costruire contesti in cui le persone possano esprimere il proprio potenziale. Questo modulo si focalizza sulle relazioni tra capi e collaboratori, sulla coesione dei gruppi di lavoro e sulla gestione delle dinamiche interpersonali nelle organizzazioni contemporanee.
COMPETENZE DA SVILUPPARE	- Acquisire maggiore consapevolezza di sé come leader: saper conoscere i propri stili di comportamento, i meccanismi decisionali abituali e l'impatto che questi producono sulle persone, sviluppare pensiero critico e capacità di sfidare gli assunti consolidati. - Saper costruire fiducia nei team: saper creare relazioni credibili e durature attraverso coerenza e trasparenza; affrontare il disaccordo in modo costruttivo, trasformando la tensione in opportunità di miglioramento e apprendimento. - Saper creare motivazione ed energia positiva nei team: saper favorire la creazione contesti in cui le persone si sentano libere di esprimere idee, sollevare problemi e sperimentare senza timore di giudizi; modulare il proprio approccio su misura dei bisogni dei singoli collaboratori e alle diverse situazioni. - Saper gestire i passaggi generazionali: saper riconoscere le opportunità e le criticità dei passaggi generazionali nelle imprese; sapersi muovere con intelligenza e professionalità all'interno delle dinamiche dei processi di transizione.
IA E INNOVAZIONE DIGITALE	<i>Team coesi e con relazioni di fiducia consolidate riducono i tempi decisionali, incrementano la produttività e migliorano i livelli di motivazione. Metodologie di incentivazione e strumenti di collaborazione in presenza e digitale consentono oggi di guidare con maggiore efficacia team e collaboratori.</i>
BASILICATA: FARE UPDATE	<i>Saper valorizzare il capitale relazionale è una leva di leadership distintiva, che accelera i processi di innovazione, migliora il benessere in azienda e facilita i processi di cambiamento. Organizzazioni agili, capaci di valorizzare il merito e l'apporto di ciascuno e di far circolare le idee, sono quelle in cui i giovani talenti scelgono di costruire la propria carriera. Rendere attrattiva la Basilicata significa anche riprogettare i contesti di lavoro perché offrano reali opportunità di crescita e di impatto.</i>
RISULTATO ATTESO: Un piano di miglioramento della motivazione dei collaboratori con obiettivi concreti da applicare nel proprio contesto di lavoro.	

MODULO 4 · RENDERE ATTRATTIVA L’ORGANIZZAZIONE D’IMPRESA	
Come innovare le organizzazioni	
CONTESTO E OBIETTIVO	I modelli organizzativi possono costituire fattori di accelerazione dei processi di innovazione soprattutto quando sono progettate per migliorare agilità e rapidità di risposta ai cambiamenti del meercato. Saper gestire questa dimensione è una competenza spesso determinante per attrarre i talenti.
COMPETENZE DA SVILUPPARE	- Saper implementare modelli organizzativi agili, flessibili e orientati al cliente: saper individuare la struttura organizzativa in grado di valorizzare le competenze dei collaboratori e la loro crescita professionale e, al contempo, accelerare i processi decisionali e le capacità di risposta ai clienti. - Saper favorire la collaborazione interfunzionale: saper costruire meccanismi e “ponti” tra funzioni e creare condizioni per la cooperazione tra aree con culture e obiettivi diversi - . Saper delegare e dare empowerment: saper progettare ruoli più aperti favorendo la crescita professionale dei giovani talenti in modo professionale - Saper implementare sistemi premianti e percorsi di carriera: saper definire e implementare sistemi di valutazione fondati su criteri oggettivi che consentano di delineare percorsi di onboarding e di crescita professionale sulla base delle competenze sviluppate da ciascuno e dei risultati ottenuti
IA E INNOVAZIONE DIGITALE	<i>I modelli organizzativi agili creano nuove opportunità di crescita per tutti i collaboratori, in particolare per i più giovani consentendo anche una maggiore managerializzazione delle imprese. La riprogettazione agile dei ruoli e dei flussi di lavoro, supportata da dati oggettivi, facilita l’implementazione delle nuove tecnologie e dei sistemi premianti.</i>
BASILICATA: FARE UPDATE	<i>I giovani talenti lucani cercano contesti organizzativi in cui il loro contributo sia riconosciuto e il loro sviluppo professionale sia una priorità: sviluppare contesti organizzativi motivanti e avere efficaci sistemi premianti sono argomenti concreti per scegliere di tornare o restare a lavorare in Basilicata.</i>
RISULTATO ATTESO: Una mappa delle responsabilità e delle connessioni della propria organizzazione, con l'identificazione dei punti di forza e delle criticità da affrontare così da progettare e poi implementare modelli organizzativi flessibili in grado di promuovere il talento delle persone.	

MODULO 5 · MOTIVARE E VALORIZZARE LE MULTIGENERAZIONI:	
Attivare le persone in organizzazioni multigenerazionali	
CONTESTO E OBIETTIVO	Oggi nelle imprese sono presenti almeno tre, quattro generazioni con aspettative, valori e stili di lavoro profondamente diversi. Gestire questa diversità richiede una comprensione articolata della motivazione che non può esser ricondotta alla esclusiva leva economica e la capacità di costruire un linguaggio comune che valorizzi le differenze invece di subirle.
COMPETENZE DA SVILUPPARE	- Saper comprendere e individuare i diversi fattori motivazionali: saper distinguere le diverse leve che attivano le persone (ad esempio, significato del lavoro, autonomia, riconoscimento, appartenenza e costruzione di senso) e agire su di esse in modo differenziato. - Saper sviluppare la leadership intergenerazionale: saper superare gli stereotipi, adattare stile di comunicazione e gestione alle aspettative delle diverse generazioni presenti in azienda, valorizzare il contributo che ciascuna generazione fornisce all’impresa.

	- Saper promuovere e implementare progetti e metodologie di mentorship reciproca: saper valorizzare il trasferimento di conoscenza in entrambe le direzioni dall'esperienza senior alle competenze dei più giovani e viceversa. - Saper costruire un'identità collettiva: saper sviluppare senso di appartenenza e valori condivisi in gruppi eterogenei per età, background e orientamento professionale.
IA E INNOVAZIONE DIGITALE	<i>Team motivati e multigenerazionali ben gestiti producono di più e meglio: molti studi mostrano correlazioni dirette tra motivazione e indicatori di produttività come qualità dell'output, riduzione degli errori, velocità di esecuzione e innovazione. L'IA facilita i processi di patrimonializzazione del know how aziendale e accelera il trasferimento di competenze tra generazioni, aumentando la produttività e l'efficienza.</i>
BASILICATA: FARE UPDATE	<i>La dimensione del territorio e il senso di appartenenza alle imprese sono fattori motivazionali profondi. Sviluppare i legami tra le generazioni costruendo identità aziendali radicate nel contesto locale consente di ottenere livelli di coinvolgimento difficilmente replicabili attraverso i soli strumenti economici.</i> <i>In questi contesti dinamici i giovani talenti trovano le sfide e le prospettive che li spingono a costruire il proprio futuro nella regione, anziché cercarlo altrove.</i>
RISULTATO ATTESO: Un insieme di strumenti pratici per la gestione motivazionale del proprio team di collaboratori, calibrati sulle caratteristiche specifiche del contesto e sulla valorizzazione delle diverse generazioni presenti nelle imprese.	

MODULO 6 · ASCOLTARE I CLIENTE E IL MERCATO: VERSO NUOVI POSIZIONAMENTI COMPETITIVI	
Leggere i bisogni che i clienti non dichiarano	
CONTESTO E OBIETTIVO	Le imprese che innovano con efficacia sono quelle che si aprono, osservano i clienti nei loro contesti reali, costruiscono soluzioni a partire da bisogni concreti dei clienti stessi, intercettano in modo tempestivo le nuove opportunità a maggior valore aggiunto
COMPETENZE DA SVILUPPARE	- Acquisire le capacità di osservazione sul campo: saper applicare tecniche di osservazione diretta del comportamento dei clienti nei contesti d'uso reali e digitali, superando le interpretazioni consolidate. - Saper analizzare i bisogni latenti: saper distinguere ciò che i clienti dichiarano da ciò che effettivamente determina l’acquisto al fine di individuare opportunità di innovazione non ovvie. - Saper progettare l'esperienza cliente in modo coinvolgente e innovativo: saper tradurre le osservazioni in miglioramenti concreti del prodotto, del servizio o del percorso di acquisto con l'utilizzo delle nuove tecnologie.
	- Saper gestire la relazione con il cliente nel tempo: saper costruire e mantenere rapporti di fiducia con i clienti chiave, basati sulla comprensione profonda delle loro esigenze evolutive anche grazie all’utilizzo di piattaforme digitali e dell’IA.
IA E INNOVAZIONE DIGITALE	<i>Gli strumenti di analisi dei dati comportamentali consentono oggi anche alle PMI di costruire una conoscenza del cliente molto più precisa di quella ottenibile con le tecniche tradizionali. Le nuove tecnologie e l’IA facilitano l'anticipazione di bisogni, la personalizzazione dell’offerta e l'innovazione prodotti e serviziriducendo tempi, rischi e costi di sviluppo .</i>
BASILICATA: FARE UPDATE	<i>I prodotti e i servizi delle imprese lucane portano spesso un contenuto identitario e territoriale che rappresenta un valore distintivo agli occhi di segmenti di clientela attenti all'autenticità. Saper comunicare questa specificità nei canali giusti e con il linguaggio appropriato ai diversi mercati è una leva competitiva che molte aziende ancora sottoutilizzano.</i>
RISULTATO ATTESO: Un'analisi del Cliente con identificazione di almeno tre aree di miglioramento dell'offerta di valore (ad esempio, servizi digitali) anche con l'utilizzo delle nuove tecnologie digitali.	

MODULO 7 · GESTIRE LA FILIERA E I FORNITORI	
Dalla logica del costo alla logica del valore condiviso	
CONTESTO E OBIETTIVO	La visione tradizionale della filiera è centrata sul controllo dei costi e sulla negoziazione al ribasso. Questa logica indebolisce la rete di relazioni su cui si costruisce la capacità competitiva nel tempo. Le imprese più performanti gestiscono la filiera come un sistema di collaborazioni, in cui la qualità delle relazioni nella filiera è una leva diretta di innovazione e resilienza.
COMPETENZE DA SVILUPPARE	- Acquisire la capacità di lettura strategica della filiera: identificare i fornitori critici, valutare il livello di dipendenza reciproca e comprendere come le relazioni di filiera influenzano la competitività complessiva. - Saper sviluppare la gestione collaborativa dei fornitori chiave: passare da una logica transazionale a una relazione di partnership, definendo obiettivi condivisi e meccanismi di sviluppo reciproco. - Saper implementare il miglioramento continuo nella filiera: attivare processi di collaborazione che producano innovazione di processo e di prodotto lungo tutta la catena del valore. - Saper valutazione solidità e resilienza della rete di fornitura: misurare la resilienza della propria filiera rispetto a eventi imprevisti e sviluppare piani di risposta alle criticità.
IA E INNOVAZIONE DIGITALE	<i>Le tecnologie di tracciabilità digitale dai sistemi di gestione integrata agli strumenti di monitoraggio in tempo reale dei flussi di fornitura consentono oggi di avere una visione precisa e aggiornata della propria catena del valore. Le nuove tecnologie e l'IA permettono di ottimizzare le scorte, ridurre gli sprechi e aumentare l'efficienza operativa complessiva. Inoltre, consentono di identificare fornitori con cui co--sviluppare innovazioni di prodotto e di processo, trasformando la filiera da centro di costo in leva attiva di creazione di valore.</i>
BASILICATA: FARE UPDATE	<i>Molte imprese produttive lucane nell'agroalimentare, nell'energia, nella manifattura di qualità presentano un potenziale di valorizzazione sistemica ancora inespresso. Costruire relazioni collaborative lungo consente di costruire filiere, valorizzare la prossimità territoriale come fattore di</i>

	<i>affidabilità e unicità.</i>
RISULTATO ATTESO: <i>Una revisione della propria strategia di gestione della filiera e dei fornitori, con identificazione delle relazioni da sviluppare e degli interventi prioritari.</i>	

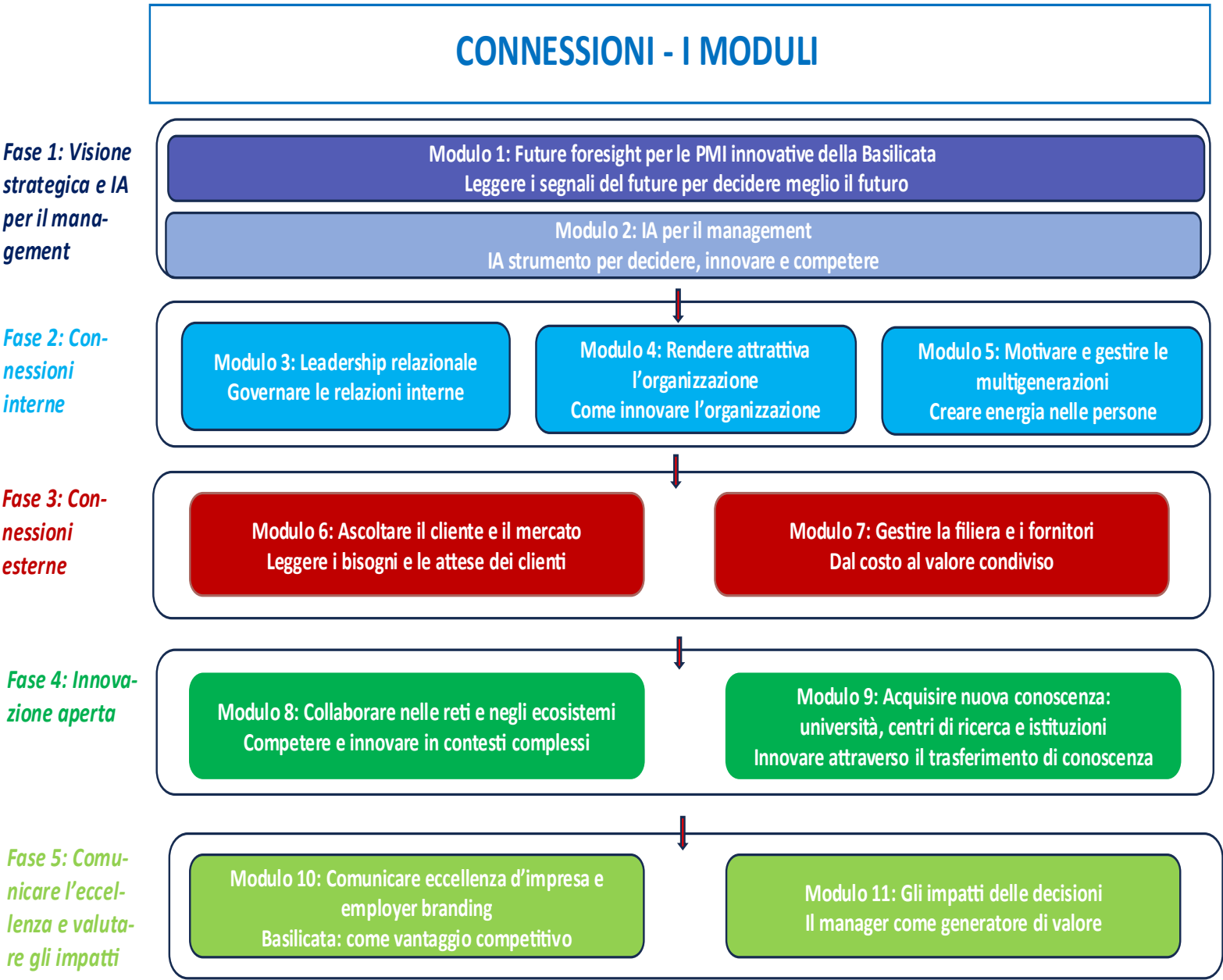
MODULO 8 · FARE STRATEGIA NELLE RETI E NEGLI ECOSISTEMI DELL’INNOVAZIONE	
Leggere e agire in ecosistemi competitivi complessi	
CONTESTO E OBIETTIVO	Le imprese innovative non competono più come entità isolate. Operano all'interno di reti e ecosistemi in cui collaborazione e competizione coesistono, i confini di settore si ridefiniscono continuamente e la capacità di costruire alleanze selettive è diventata una leva strategica. Questo modulo sviluppa la capacità di aprire le imprese agli ecosistemi dell’innovazione, leggere questi sistemi e di agire con intelligenza strategica all’interno di essi.
COMPETENZE DA SVILUPPARE	- Saper analizzare le reti e gli ecosistemi competitivi: saper leggere le dinamiche di settore in chiave sistemica, identificare i soggetti rilevanti compresi quelli non ovvi e comprendere le logiche di creazione di valore nel mercato di riferimento. - Saper scegliere il proprio posizionamento strategico nelle reti dell’innovazione: saper definire il proprio ruolo all’interno dell’ecosistema e costruire un posizionamento distintivo che non dipenda dalla sola competizione sul prezzo o sul prodotto. - Saper costruire alleanze: saper identificare potenziali partner, valutare la complementarità delle competenze e strutturare forme di collaborazione che creino valore per tutte le parti. - Saper gestire la complessità strategica: saper prendere decisioni in condizioni di incertezza, adattare la strategia all’evoluzione del contesto e mantenere una direzione chiara in scenari in continuo cambiamento.
IA E INNOVAZIONE DIGITALE	<i>Piattaforme, strumenti di analisi competitiva basati sul monitoraggio dei concorrenti, consentono di individuare con maggiore velocità possibili partner con cui creare alleanze e accordi. Individuare le adeguate modalità di collaborazione nella filiera consente di identificare spazi di mercato non ancora presidiati e aprire opportunità concrete di crescita aziendale e di margini di ricavo.</i>
BASILICATA: FARE UPDATE	<i>Le imprese lucane operano spesso in nicchie di mercato con un posizionamento non ancora pienamente definito. Acquisire la capacità di leggere l’ecosistema competitivo dei propri settori a livello nazionale e internazionale e di costruire alleanze strategiche con attori complementari è una priorità per quelle aziende che vogliono crescere oltre i confini del mercato locale.</i>
RISULTATO ATTESO: <i>Una revisione della propria strategia in ottica di ecosistema, con identificazione delle opportunità di posizionamento e delle alleanze prioritarie da sviluppare.</i>	

MODULO 9 · ACQUISIRE NUOVE CONOSCENZE: COLLABORARE CON UNIVERSITÀ E CENTRI DI RICERCA	
Innovazione attraverso il trasferimento di conoscenza	
CONTESTO E OBIETTIVO	L’innovazione delle imprese dipende sempre di più dalla capacità di connettersi con fonti esterne di conoscenza. Le università e i centri di ricerca rappresentano luoghi di creazione e serbatoi di competenze specialistiche spesso sottoutilizzati. Occorre valorizzare e facilitare i trasferimenti tecnologici attraverso metodologie di project management, strumenti, modalità e relazioni che rendono la collaborazione concretamente praticabile e in grado di produrre risultati condivisi.
COMPETENZE DA SVILUPPARE	- Saper identificare le fonti di nuove e rilevanti conoscenze: saper orientarsi nell’offerta scientifica e tecnologica delle istituzioni accademiche, individuare le aree di ricerca pertinenti al proprio settore, scegliere i partner ritenuti più appropriati per lo sviluppo di attività congiunte. - Saper sviluppare capacità di progettare e implementare progetti di collaborazione per il trasferimento di conoscenze e di tecnologie: definire obiettivi condivisi, modalità organizzative operative e forme contrattuali adeguate per attivare e gestire i progetti e team misti tra impresa-ricerca. - Sviluppare le capacità di assorbimento e gestione della nuova conoscenza acquisita: integrare nell’organizzazione (processi, prodotti, servizi) know-how, competenze e le soluzioni sviluppate in collaborazione con i partner accademici, garantendo la continuità del trasferimento. - Saper sviluppare le capacità di sviluppare una cultura condivisa nell’organizzazione dell’innovazione aperta: costruire internamente la disponibilità e le risorse utili alla ricerca di soluzioni al di fuori dei confini aziendali e a valorizzare contributi esterni.
IA E INNOVAZIONE DIGITALE	<i>La collaborazione strutturata con il mondo della ricerca costituisce un moltiplicatore concreto di capacità innovativa delle imprese anche grazie all’utilizzo di piattaforme di ricerca aperta. Per le PMI questo significa poter introdurre innovazioni di prodotto e di processo, riducendo significativamente i costi di R&D interni quando vi sia la capacità di gestire i progetti di innovazione in modo efficace e rapido.</i>
BASILICATA: FARE UPDATE	<i>L’Università della Basilicata e i centri di ricerca presenti sul territorio rappresentano un patrimonio di competenze non sempre sfruttate al meglio dal sistema produttivo locale. Il programma crea le condizioni per avviare collaborazioni in modo strutturato, favorendo un circolo virtuoso tra ricerca applicata e sviluppo industriale che diventa un elemento di attrattività per il territorio.</i>
RISULTATO ATTESO: <i>Un piano preliminare di collaborazione con un’istituzione di ricerca, con obiettivi, risorse necessarie e primi passi operativi.</i>	

MODULO 10 · COMUNICARE L'ECCELLENZA E IL TERRITORIO: EMPLOYER BRANDING	
La Basilicata come vantaggio competitivo sui mercati internazionali	
CONTESTO E OBIETTIVO	Le imprese lucane producono eccellenze nell'agroalimentare, nell'energia, nel turismo di qualità, nella manifattura specializzata che faticano a tradursi in posizionamento competitivo sui mercati nazionali e internazionali. Il problema non è quasi mai la qualità del prodotto o del servizio: è la capacità di comunicarla con efficacia, di costruire narrazioni credibili e di presidiare i canali giusti con coerenza nel tempo. Questo modulo sviluppa le competenze concrete di comunicazione strategica e di valorizzazione dell'identità territoriale come leva di mercato.
COMPETENZE DA SVILUPPARE	- Saper costruire narrazioni d'impresa efficaci: saper sviluppare la capacità di raccontare la storia, i valori e le specificità della propria organizzazione in modo autentico e rilevante per i diversi stakeholder (clienti, partner, investitori, istituzioni). - Saper presidiare la reputazione d'impresa: saper gestire in modo proattivo la reputazione dell'organizzazione nei diversi ambienti fisici e digitali in cui opera, costruendo coerenza tra identità interna e immagine esterna. - Saper sviluppare employer branding gestire in modo proattivo la reputazione dell'organizzazione nel mercato del lavoro negli ambienti fisici e digitali costruendo coerenza tra identità interna, valore fornito ai dipendenti e immagine esterna. - Saper partecipare in modo propositivo ai sistemi di valorizzazione territoriale collettiva: saper contribuire attivamente alle iniziative fisiche e digitali di promozione del territorio e dei sistemi produttivi locali (ad esempio, consorzi, marchi collettivi, reti di imprese) riconoscendo il valore della reputazione condivisa.
IA E INNOVAZIONE DIGITALE	<i>Gli strumenti digitali di comunicazione offrono oggi alle PMI capacità di comunicazione un tempo riservate alle grandi organizzazioni utili anche per attrarre i talenti. L'utilizzo strategico dell'employer branding consente non solo di amplificare la visibilità nel mercato del lavoro, sono anche occasioni per migliorare l'immagine e la reputazione aziendale. Comunicare l'eccellenza del territorio lucano significa dire ai giovani talenti che in Basilicata esistono realtà eccellenti in cui vale la pena investire la propria energia professionale.</i>
RISULTATO ATTESO: <i>Un employer branding e una narrazione strutturata della propria impresa e del suo legame con il territorio, adattabile ai diversi interlocutori e canali, con un piano di comunicazione che prevede l'utilizzo integrato delle nuove tecnologie.</i>	

MODULO 11 · L'IMPATTO DELLE DECISIONI	
Il manager come generatore di valore attraverso le relazioni	
CONTESTO E OBIETTIVO	Il modulo conclusivo è la costruzione di una lettura d'insieme. Il modulo finale ha l'obiettivo di comprendere come il lavoro sulle innovazioni e relazioni (interne, esterne, istituzionali, digitali, territoriali) si traduce in risultati economici misurabili.
COMPETENZE DA SVILUPPARE	- Saper leggere gli indicatori economici fondamentali: saper comprendere i principali driver di valore dell'organizzazione e collegare le decisioni operative agli impatti su ricavi, margini e struttura dei costi. - Acquisire la capacità di tradurre gli investimenti in valore misurabile: saper sviluppare la capacità di misurare il ritorno degli investimenti tecnologici in termini di efficienza, qualità delle decisioni e nuove opportunità di mercato e valutare l'impatto economico delle scelte relazionali, quali investimenti in reputazione, innovazione aperta; - Sviluppare visione sistemica del ruolo manageriale: saper integrare le diverse dimensioni del percorso in una lettura coerente del proprio ruolo come connettore di risorse, persone e opportunità. - Saper progettare e implementare il cambiamento organizzativo: saper definire obiettivi concreti di miglioramento per la propria organizzazione e costruire un piano d'azione che metta a sistema quanto appreso durante l'intero percorso.
IA E INNOVAZIONE DIGITALE	<i>Il modulo finale riflette su come gli attuali contesti competitivi stiano ridefinendo il ruolo stesso del manager: non più solo gestore di processi, ma architetto di sistemi capaci di generare valore in modo continuativo. La capacità di orchestrare reti di relazioni, dati e tecnologie per creare incrementi di produttività, margini e opportunità di innovazione di prodotto, di processo, di servizio è la competenza manageriale centrale del prossimo decennio. Il progetto finale invita i partecipanti a incorporare questa visione nella proposta concreta di cambiamento per la propria organizzazione.</i>
BASILICATA: FARE UPDATE	<i>Il progetto finale di ciascun partecipante è anche un contributo alla riflessione collettiva sullo sviluppo del territorio. Le proposte di cambiamento elaborate durante il percorso presentate a un panel che include interlocutori istituzionali e imprenditoriali lucani diventano un patrimonio concreto di idee e di relazioni che il programma restituisce al sistema territoriale.</i>
RISULTATO ATTESO: Un progetto finale che rappresenti una proposta concreta di cambiamento per la propria organizzazione applicando le competenze sviluppate nei diversi moduli da presentare a mentor, referenti aziendali e, dove possibile, interlocutori istituzionali.	

Fig.2.1: I moduli - una visione d’insieme



Conclusioni

Il progetto **Basilicata Reshoring Talents** ha consentito di approfondire uno dei temi più rilevanti per il futuro della Basilicata: la capacità di attrarre, valorizzare e trattenere competenze qualificate in un contesto caratterizzato da profondi cambiamenti demografici, economici, tecnologici e sociali. **Oggi l'innovazione ha bisogno dei giovani per radicarsi nella cultura delle imprese lucane. Fare esperienze in altre regioni o all'estero è un'opportunità preziosa, ma è fondamentale creare le condizioni perché scelgano di rientrare, trovando un sistema imprenditoriale dinamico e in continuo sviluppo.**

Le attività realizzate hanno confermato che il fenomeno della mobilità dei talenti non può essere interpretato esclusivamente in funzione della disponibilità di opportunità lavorative. Le scelte di permanenza, partenza o rientro dipendono infatti dall'interazione di molteplici fattori: prospettive professionali, qualità della vita, servizi, infrastrutture, mobilità, capacità innovativa delle imprese, qualità della leadership, possibilità di crescita e fiducia nel futuro del territorio.

Questa evidenza porta a superare una lettura del reshoring limitata al ritorno fisico di chi è partito. Il tema riguarda più in generale la capacità della Basilicata di costruire condizioni economiche, organizzative e territoriali che rendano possibile scegliere la regione come luogo in cui vivere, lavorare, sviluppare competenze e realizzare il proprio progetto professionale e personale. Il reshoring dei talenti deve quindi essere considerato una strategia di sviluppo territoriale, non una misura isolata né una semplice politica di rientro. Le analisi svolte mostrano che la Basilicata dispone di competenze, specializzazioni produttive e risorse territoriali sulle quali costruire nuove opportunità. Innovazione tecnologica e digitale, industria avanzata, energia, agricoltura e agroalimentare, turismo, cultura e aerospazio rappresentano alcune delle traiettorie indicate nel corso della ricerca. La valorizzazione di queste potenzialità richiede, tuttavia, un ecosistema più integrato, servizi efficienti, imprese capaci di crescere e una collaborazione più stabile tra istituzioni, università, ricerca, sistema formativo e mondo produttivo.

Le Survey e le interviste hanno evidenziato convergenze significative tra i diversi gruppi coinvolti, pur in presenza di priorità e sensibilità differenti. Infrastrutture e trasporti rappresentano l'ambito di maggiore condivisione; ricorrono inoltre la formazione e l'università, le opportunità professionali, la collaborazione tra imprese e sistema della ricerca, l'innovazione, la qualità dei servizi e la valorizzazione del merito. Le risposte mostrano quindi una base comune sulla quale costruire una strategia regionale, ma anche la necessità di tenere conto delle specificità espresse da chi opera in Basilicata, da chi lavora in altre regioni italiane e da chi ha maturato esperienze all'estero.

Il lavoro rimane centrale nelle decisioni delle persone, ma viene valutato insieme alla qualità complessiva dell'esperienza professionale e del contesto di vita. Retribuzione, stabilità e coerenza tra competenze e ruolo continuano a essere condizioni fondamentali, ma non esauriscono le aspettative delle nuove generazioni. Crescita professionale, apprendimento continuo, autonomia, partecipazione, benessere organizzativo, qualità

della leadership e riconoscimento del merito assumono un peso sempre maggiore.

Di conseguenza, la capacità di trattenere e attrarre talenti dipenderà anche dalla qualità delle imprese e dei loro modelli organizzativi. Le organizzazioni più attrattive saranno quelle capaci di offrire percorsi professionali credibili, sviluppare le competenze, promuovere la collaborazione e coinvolgere le persone nei processi di cambiamento e innovazione.

Un ruolo centrale è attribuito alle imprese e al management, chiamati non soltanto a creare occupazione, ma anche a costruire ambienti di lavoro nei quali le persone possano sviluppare competenze, assumere responsabilità, contribuire ai processi decisionali e partecipare all'innovazione.

La qualità del management rappresenta, in questa prospettiva, una leva determinante. Una leadership capace di ascoltare, orientare, valorizzare il merito e accompagnare il cambiamento contribuisce ai risultati aziendali, ma anche alla capacità del territorio di trattenere competenze e costruire fiducia. Le imprese, attraverso le proprie pratiche organizzative e manageriali, concorrono infatti a definire l'immagine della Basilicata come luogo nel quale sia possibile realizzare percorsi professionali qualificati.

Le nuove generazioni attribuiscono crescente importanza ad ambienti di lavoro capaci di offrire crescita professionale, apprendimento continuo, autonomia, sistemi premianti trasparenti e possibilità di contribuire concretamente ai risultati dell'organizzazione. La motivazione non dipende quindi soltanto dalla leva economica, ma anche dalla qualità delle relazioni, dalla condivisione degli obiettivi e dalla percezione di poter costruire un percorso di sviluppo coerente con le proprie competenze e aspirazioni.

La trasformazione digitale e la diffusione dell'intelligenza artificiale rendono ancora più rilevante questa evoluzione. Il vantaggio competitivo dipenderà sempre meno dalla semplice disponibilità di tecnologie e sempre più dalla capacità di integrarle con competenze tecniche, organizzative, strategiche, relazionali e decisionali.

L'intelligenza artificiale non sostituisce il ruolo del management, ma ne ridefinisce le responsabilità. Ai manager è richiesto di interpretare i contesti, utilizzare i dati con consapevolezza, guidare le persone e valutare gli effetti delle decisioni. **Quando le nuove tecnologie vengono utilizzate per coinvolgere i collaboratori nei processi decisionali, soprattutto nelle situazioni nuove e incerte, diventano uno strumento capace di rafforzare le competenze, favorire la partecipazione e generare opportunità di crescita professionale, in particolare per i giovani.**

In questa prospettiva assume particolare rilevanza il **Laboratorio di co-progettazione**, attraverso il quale è stato sviluppato e validato un **Modello di competenze** manageriali orientato a individuare le capacità prioritarie per accompagnare la trasformazione delle imprese lucane e rafforzarne l'attrattività. Il Modello nasce dall'ascolto dei partecipanti, si arricchisce delle riflessioni degli Opinion Leader e trova ulteriore impulso nelle buone pratiche che stanno prendendo forma nelle imprese della Basilicata.

Il Modello supera una visione esclusivamente tecnica della funzione manageriale e integra competenze digitali, organizzative, relazionali, cognitive, decisionali e territoriali. Ne emerge una figura manageriale capace di promuovere l'innovazione, valorizzare le persone,

costruire relazioni tra organizzazioni diverse e mettere in connessione le imprese con i sistemi della conoscenza e con gli ecosistemi territoriali.

A questa impostazione si collega il programma di sviluppo manageriale **CONNESSIONI**, che costituisce una base operativa per future iniziative di formazione e innovazione organizzativa. Il programma non è concepito soltanto come un percorso rivolto ai singoli partecipanti, ma come una piattaforma territoriale capace di mettere in relazione imprese, istituzioni, università, centri di ricerca, sistema formativo, camere di commercio e agenzie di sviluppo.

Il valore di CONNESSIONI risiede nella possibilità di trasformare la formazione in uno strumento di costruzione di reti professionali e di collaborazione. In un territorio caratterizzato da una presenza diffusa di piccole e medie imprese, le connessioni rappresentano una vera infrastruttura immateriale: consentono di accedere a conoscenze, competenze e opportunità che le singole organizzazioni difficilmente potrebbero sviluppare in modo autonomo.

Il Modello di competenze e CONNESSIONI costituiscono quindi due risultati tra loro complementari. Il primo individua le capacità necessarie per affrontare il cambiamento; il secondo propone un percorso attraverso il quale tali capacità possono essere sviluppate, condivise e applicate nel contesto delle imprese lucane.

La formazione può svolgere un ruolo strategico nel rendere le PMI lucane pronte ad adottare le nuove tecnologie, accompagnandole nei processi di implementazione e di integrazione nell'organizzazione aziendale e contribuendo, al tempo stesso, a migliorare la qualità della gestione delle persone. Può inoltre favorire la realizzazione di percorsi condivisi di inserimento e formazione iniziale tra le imprese del territorio, creando opportunità concrete affinché i talenti possano scegliere di costruire il proprio percorso professionale e di vita in Basilicata.

Le analisi, le survey, le interviste e il lavoro di co-progettazione convergono nell'indicare che nessun singolo attore può affrontare autonomamente il tema dell'attrazione e della valorizzazione dei talenti.

Le imprese non possono risultare pienamente attrattive se il territorio non dispone di servizi adeguati, infrastrutture efficienti, mobilità, connessioni digitali e opportunità formative. Allo stesso tempo, le politiche pubbliche non possono produrre risultati duraturi senza un sistema produttivo in grado di generare lavoro qualificato, innovazione e percorsi di crescita credibili.

È pertanto necessario rafforzare la collaborazione tra istituzioni regionali e locali, università, sistema formativo, imprese, centri di ricerca, organizzazioni manageriali e parti sociali. Tale collaborazione deve assumere un carattere stabile, superando la frammentazione degli interventi e orientandosi verso obiettivi condivisi e misurabili.

Un'attenzione specifica dovrebbe inoltre essere rivolta ai lucani che vivono e lavorano fuori regione o all'estero. Queste persone rappresentano una risorsa anche quando non prevedono un rientro immediato. Possono contribuire attraverso collaborazioni professionali e scientifiche, trasferimento di conoscenze, relazioni commerciali, investimenti e collegamenti con altri ecosistemi economici e innovativi.

Il reshoring dovrebbe quindi essere inserito in una più ampia strategia di circolazione dei talenti, nella quale il rapporto con chi è partito non venga interrotto, ma trasformato in una rete permanente di relazioni e opportunità.

Le evidenze emerse consentono di individuare alcune priorità capaci di orientare le future politiche di sviluppo regionale e le strategie delle imprese.

1. Rafforzare la competitività del sistema produttivo

La capacità di attrarre talenti dipende dalla presenza di imprese innovative, dinamiche e capaci di generare occupazione qualificata. Investimenti, produttività, managerializzazione, digitalizzazione, internazionalizzazione e innovazione rappresentano condizioni essenziali per creare nuove opportunità professionali e sostenere lo sviluppo della regione.

Le politiche di attrazione del capitale umano devono quindi procedere insieme alle politiche industriali e agli interventi destinati alla crescita delle imprese. Un territorio diventa attrattivo quando è in grado di offrire non soltanto posti di lavoro, ma ruoli qualificati, prospettive di sviluppo e possibilità concrete di utilizzare e accrescere le proprie competenze.

2. Mettere le persone al centro delle organizzazioni

Le imprese sono chiamate a costruire contesti nei quali le persone possano apprendere, assumere responsabilità, partecipare ai processi decisionali e contribuire all'innovazione. Qualità della leadership, crescita professionale, benessere organizzativo, autonomia, collaborazione e valorizzazione del merito devono diventare elementi centrali delle strategie aziendali. Le organizzazioni capaci di investire nelle persone saranno anche quelle maggiormente in grado di attrarre e trattenere competenze.

3. Costruire un ecosistema territoriale integrato

L'attrattività non dipende esclusivamente dalle imprese, ma dalla qualità complessiva del territorio. Servizi sanitari ed educativi, infrastrutture, trasporti, connessioni digitali, cultura, qualità ambientale e possibilità di conciliare vita professionale e personale costituiscono fattori competitivi sempre più rilevanti.

È pertanto necessario costruire relazioni stabili tra istituzioni, università, sistema formativo, ricerca, imprese e comunità locali, trasformando la collaborazione da pratica occasionale a modalità ordinaria di progettazione e intervento.

4. Investire nelle competenze manageriali e nell'innovazione

La trasformazione digitale e la diffusione dell'intelligenza artificiale richiedono una nuova cultura manageriale. Sviluppare competenze organizzative, strategiche, relazionali, decisionali e digitali significa rafforzare la capacità delle imprese di innovare, affrontare il cambiamento e valorizzare il capitale umano.

Il Modello di competenze e il programma CONNESSIONI possono rappresentare una base concreta per future iniziative di formazione, sviluppo organizzativo e collaborazione tra imprese e attori territoriali.

5. Trasformare il reshoring in una strategia di lungo periodo

Il ritorno dei talenti non può essere affidato a interventi episodici. È necessario costruire una strategia stabile e condivisa, sostenuta da obiettivi chiari, risorse, responsabilità definite e strumenti di monitoraggio.

Il capitale umano deve essere riconosciuto come una delle principali infrastrutture immateriali della Basilicata e come una leva trasversale delle politiche economiche, industriali, formative e territoriali.

Le evidenze raccolte confermano che il reshoring dei talenti non può essere interpretato come una semplice politica di rientro delle persone, ma come un progetto di trasformazione del territorio. La capacità della Basilicata di trattenere, attrarre e valorizzare competenze dipenderà dalla qualità del proprio ecosistema economico, sociale e istituzionale e dalla capacità di trasformare conoscenze, relazioni e innovazione in opportunità concrete di sviluppo.

Il progetto **Basilicata Reshoring Talents** mette a disposizione un patrimonio di analisi, esperienze, strumenti e proposte operative che costituisce una base di lavoro per le future politiche regionali e per le strategie delle imprese. Il suo valore risiede non soltanto nei risultati prodotti, ma anche nel metodo adottato, fondato sull'analisi, sull'ascolto dei diversi attori e sulla co-progettazione.

La sfida non consiste soltanto nel favorire il ritorno di chi è partito. Consiste nel creare le condizioni affinché i giovani possano scegliere di restare, i professionisti possano considerare realistico il rientro e nuove persone possano individuare nella Basilicata un luogo in cui vivere, lavorare, innovare e costruire il proprio futuro.

La regione dispone di competenze, esperienze, imprese e risorse sulle quali costruire una nuova traiettoria. Perché ciò avvenga è necessario passare dalla gestione dell'emergenza alla costruzione di una visione condivisa di lungo periodo, nella quale il capitale umano non sia considerato una conseguenza dello sviluppo, ma una delle sue condizioni fondamentali. Solo attraverso una responsabilità condivisa tra imprese, management, istituzioni, università, sistema formativo, ricerca e comunità locali il reshoring dei talenti potrà trasformarsi da obiettivo progettuale in una leva concreta per una Basilicata più innovativa, competitiva, inclusiva e attrattiva.

Bibliografia

I PARTE

AlmaLaurea (2025), XXVII “Indagine sulla Condizione occupazionale dei Laureati”, Rapporto 2025, Bologna.

AlmaLaurea (2025), XXVII Rapporto AlmaLaurea, Bologna.

Ansa (2025), “In Basilicata nel 2024 il calo demografico più alto d'Italia”.

Banca d'Italia (2025), “L'economia della Basilicata - Aggiornamento congiunturale”, nov.

Banca d’Italia (2025), Economie regionali - Economia della Basilicata, Roma

Caffè F. (1990), La solitudine del riformista, Bollati Boringhieri, Torino.

Camera di Commercio della Basilicata (2026), Barometro dell’economia territoriale “DataView” 2025, 2 feb

Studi Tagliacarne, Unioncamere (2025), “Startup innovative”, 13 feb., www-tagliacarne.it

Chiellino (2023), “Italia bloccata nella «trappola dei talenti» europea”, Il Sole 24 Ore, 15 feb.

Cnel (2025) (a cura di Ferraris V. e Paolazzi L.), Rapporto l'attrattività dell'Italia per i giovani dei Paesi avanzati, ott., Roma.

Commissione Europea (2024), “Nono rapporto sulla coesione economica, sociale e territoriale”, Bruxelles

Confindustria Centro Studi (2025), Manifattura in trasformazione: rimarrà ancora competitiva? La bussola della manifattura italiana, Roma.

Costa G. (2025), “L'erba del vicino e il gender pay gap”, Corriere della Sera / Corriere del Veneto, 26 ott.

European Commission (2025), European Innovation Scoreboard 2025.

Fonte: Istat (2025), Natalità e fecondità della popolazione residente.

Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2025), Sistema Informativo Excelsior, 2025.

Galli G., Martino F. (2026), “Perché i salari sono così bassi in Italia?”, Osservatorio CPI, 23 gen.

Il Sole 24 Ore (2025), “Confindustria taglia Pil 2025, +0,6%”, 2 apr.

Il Sole 24 Ore (2025), “Ocse: in Italia salari reali -7,5% dal 2021, calo più ampio tra i big”, 9 luglio.

Inps (2025), Basilicata Rendiconto, op. cit.

Istat (2025), Intenzioni di fecondità della popolazione residente, 31 marzo, Roma

Istat (2025), Migrazioni interne e internazionali della popolazione residente anni 2023-2024, 20 giu., Roma.

Istat (2025), Misure di produttività - Anni 1995-2024.

Istat (2025), Prosegue la crescita degli italiani residenti all'estero, Roma, 23 lug.

Istat (2025), Ricerca e sviluppo in Italia.

Latmiral L., Paolazzi L., Rosa B. (2023), “Lies, Damned Lies, and Statistics: un'indagine per comprendere le reali dimensioni della diaspora dei giovani italiani”, Società Italiana di Economia, ott.

Licari M., Marsili F. (2025), in Cnel, Rapporto L'attrattività dell'Italia per i giovani dei paesi avanzati, “Le migrazioni dei giovani in Italia, uno sguardo di insieme sugli ultimi dieci anni”, Roma.

Manageritalia (2026), Elaborazioni Manageritalia su dati INPS.

Marinetti M. (2025), “Intervista a Marco Bodini - La vera sfida è moltiplicare le competenze”, Economy, 12 dic.

Marini D., Lovato Menin I. (2025), I giovani e il lavoro in 3D. Distanze, differenza e di-visioni, MOL, 25 lug.

Mediobanca (2024), La competitività delle medie imprese tra percezione dei rischi e strategie di innovazione, 25 giu.

Mef (2025), Catalogo Open Data.

Palese R. (2026), “Basilicata: quando i dati contraddicono il paradigma. Rilettura critica del Rapporto SVIMEZ 2025”, Bollettino Regione Basilicata, feb.

Panetta F. (2026), “Investire nel futuro: giovani, innovazione e capitale umano”, Banca d'Italia, Roma.

Paolazzi L., Toschi G. (a cura di) (2023), Nord Est 2023. La mappa delle possibilità infinite, Marsilio, Venezia.

Regione Basilicata (2025), “Mobilità sanitaria: ok all'accordo Basilicata-Puglia”, 31 dic.

Regione Veneto (2025), Rapporto Statistico 2025, Venezia.

Svimez (2025), Dove vanno le Regioni italiane. Previsioni regionali 2024-2026, Informazioni Svimez, n. 2.

Svimez (2024), Rapporto Svimez. L'economia e la società del Mezzogiorno, Roma.

Unioncamere (2025), “Rallenta la capacità innovativa del Paese: -168 brevetti italiani in Europa nel 2024 rispetto al 2023”, Roma.

Unioncamere - Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2025), Sistema Informativo Excelsior, 2025.

Unioncamere - Ufficio Studi Guglielmo Tagliacarne (2025), “Reddito famiglie: sale in tutte le province tra il 2021 e il 2023”, 14 mar.

II PARTE

Baban A., Di Lenna L., Toschi G. (2026), Manifattura e valore: le nuove rotte per lo sviluppo industriale del Nord Est, 16 gen.

Bloom N., Lemos R. et alii (2024), Management Matters in an Era of Disruption, World Management Survey, ERSC, London.

Buciuni G., Zec S. (2026), “Electrolux e l'ecatombe silenziosa delle piccole imprese che ha preceduto la crisi”, Fondazione Nord Est, 15 mag.

Cluster Lucano dell'Aerospazio (CLAS) - Regione Basilicata (2024), Manifesto per una Basilicata moderna e digitale, 11 nov

Fano S., Toschi G. (2023), Cosa allontana il Nord-Est (e il resto d'Italia) dalle regioni europee più attrattive per i talenti, in Paolazzi L., Toschi G. (a cura di), Nord Est 2023. La mappa delle possibilità infinite. Forze inesprese, attrezzi utili e percorsi fruttuosi, Venezia, Marsilio / Fondazione Nord Est, pp. 129-140.

Fondazione Nord Est (2024), Note dalla Fondazione Nord Est.

Fondazione Nord Est (2024), L'industria italiana tra trasformazione e competitività.

Gervasoni A., Gigliarano C. (a cura di) (2026), YES - Youth Enhancement Score. La bussola per ricostruire la prospettiva dei giovani, Guerini Next, Milano.

La Gazzetta del Mezzogiorno (2025), “Da Matera l'appello di Mermec: La burocrazia è il principale freno all'impresa”, 22 dic.

Marini D., Lovato Menin I. (2024), MOL - Monitor sul Lavoro. Dissonanze: Dalla visione dell'Europa al ruolo dell'industria. I sentiment(i) contrastanti degli italiani (Collana Osservatori, n. 37), Community Research & Analysis / Federmeccanica, Roma.

Siemens (2026), Acquisizione di attività chiave del Gruppo Mermec, 14 mag.

Sylos Labini P. (2003), *Scritti sul Mezzogiorno, 1954-2001*, G. Arena (ed.), Manduria, Lacaita.

Verrastro V. (2018), *Generazione Boomerang. Storie di consapevoli ritorni*, Rubbettino, Soveria Mannelli.

Viesti G. (2021), *Centri e periferie. Europa, Italia, Mezzogiorno dal XX al XXI secolo*, Laterza, Bari.

Vitale M. (2023), “Mia nonna Amalia”, <https://www.vnz>

III PARTE

Ansa (2026), “La 'Fragola Igp Basilicata' protagonista a Fruit Logistica a Berlino”, 5 feb., *Notizie Ansa.it*.

Battaglia M. (2025), “Aerospazio Lucano. Colangelo: “Serve una regia nazionale per far crescere i territori””, *BeeMagazine*, <https://beemagazine.it/aerospazio-lucano-colangelo-serve-una-regia-nazionale-per-far-crescere-i-territori/>

Di Lenna L., Paolazzi L. (2024), “Note dalla Fondazione Nord Est”.

Floridi L. (2024), *Filosofia dell'informazione*, op. cit.

Floridi L. (2024), *Filosofia dell'informazione*, Raffaello Cortina Editore, Milano.

Floridi L. (2026), *Stati Generali dell'Intelligenza Artificiale*, Roma, 27 maggio.

For (2023), “Intervista a Luciano Floridi: Di come saltare le pozzanghere”, n. 3, pp. 10-14.

Fuster C. (2026), “The Architecture Behind Resistance: Why AI Fails Before It Begins”, *LinkedIn*, 30 apr.

Gallup (2026), *State of the Global Workplace: The Human Side of the AI Revolution Report*, Washington, D.C.

Garbellano S., Da Veiga M.R. (2019), “Dynamic Capabilities in Italian Leading SMEs Adopting Industry 4.0”, *Measuring Business Excellence*, vol. 23, n. 4.

Garbellano S. (2024), *Management di movimento e trasformazione organizzativa*.

Garbellano S. (2026), *Leadership trasformativa e sviluppo del capitale umano*.

Ghoshal S., Bartlett C. (1997), *The Individualized Corporation*.

Hill L., Tedards E., Wild J. (2026), *Genius at Scale: How Great Leaders Drive Innovation*, Harvard Business Press, Boston.

Kets De Vries M. (2026), “The Architecture of Wisdom”, *Medium*, 23 apr.

Khanna T. (2014), “Contextual Intelligence”, *Harvard Business Review*, n. 92, settembre, pp. 59-68.

Morley Ryan M.K. (2026), “AI is changing the factory floor - here's what to expect”, *World Economic Forum*, 20 mag.

Napolitano M.R., Gioia P. (2026), *Leadership, organizzazioni e futuro*.

Nicofruit® (2026), “Innovazione e filiera della fragola”.

Petriglieri G. (2019), “Learning for a Living”, *MIT Sloan Management Review*, dicembre.

Politecnico di Milano (2026), “I vincitori del Premio Pmi Award 2026 del Politecnico di Milano”, 26 mag.

Regione Basilicata (2025), “L'Alsia motore della Fragola della Basilicata IGP”.

Schiuma G., Schettini E., Santarsiero F., Carlucci D. (2021), “The Transformative Leadership Compass: Six Competencies for Digital Transformation Entrepreneurship”, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.

Seghezzi F., Tiraboschi M. (2026), “Non si devono temere l'innovazione e la svolta dell'IA”, *Avvenire*, 16 apr.

Teece D. (2026), “AI is Raising the Stakes on Intellectual Capital and IP Rights”, *IPWatchdog*, 13 apr.

Ulrich D. (2026), “AI * HI for Stakeholder HR: Turning Capacity into Capability”, *LinkedIn*, 2 giu.

Basilicata Reshoring Talents

Il ritorno dei talenti

