

# Rivista di Studi Politici

Quadrimestrale dell'Istituto di Studi Politici "S.Pio V" • Anno XXXVII • settembre-dicembre 2025

## FOCUS - Innovazione oltre la crisi: le PMI in Italia a cura di Luca Alteri e Federica Saraniero

### Alteri, Saraniero

Introduzione

### Alteri, Angelone, De Nardis, Saraniero

PMI tra crisi, innovazione, resilienza

### Baldi

L'Intelligenza Artificiale nelle piccole imprese manifatturiere.

Un'indagine dell'Area Studi e Ricerche di CNA

### Romeo, Piccolo, Cavacece

Il marketing digitale tra etica e turismo sostenibile

### Barile (a cura di)

Tavola rotonda su Roma – capitale *ingiusta*

### Berdini

Dall'urbanistica pubblica alla "rigenerazione urbana"

### Tulumello

Dai mali di Roma a Roma malata? Riflessioni comparative su una città che sfugge ai modelli

### Esposito

Una capitale di sradicati. Riflessioni sull'abitare a Roma

### Grazioli

Chi trasforma la città? Notazioni sul movimento per il diritto all'abitare a Roma

## STUDI E RICERCHE

### Pinello

Between Social Service and Culture of Intelligence in Italy

3  
2025

Anno XXXVII – settembre-dicembre 2025  
Quadrimestrale dell'Istituto di Studi Politici "S. Pio V"  
ISSN: 1120-4036

Direttore Responsabile: Antonio Iodice  
Comitato di Redazione: Luca Alteri, Alessandro Barile, Luca D'Orazio,  
Flavia Erbosi, Leonardo Masone, Giordano Merlicco

Comitato Scientifico:

Paolo De Nardis, presidente (Sapienza Università di Roma), Giuseppe Acocella (Università "Giustino Fortunato"), Guy Accornero (Istituto Universitario di Lisbona), Giovanni Dotoli (Università di Bari), Klaus Eder (Università di Humboldt-Berlino), Gianni La Bella (Università di Modena e Reggio Emilia), Antonio Magliulo (Università di Firenze), Valeri Mikhailenko (Università Federale di Ural-Yekaterinburg), Matteo Pizzigallo † (Università "Federico II" di Napoli), Eva F. Romeo (Università di Cassino), Gianluigi Rossi (Sapienza Università di Roma), Tilo Schabert (Università Federico-Alessandro di Erlangen-Norimberga), Paolo Trichilo (Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale), Sergio Vento (Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale), Juan Zabalza Arbizu (Università di Alicante).

 Peer Reviewed Journal

La rivista adotta un sistema di valutazione degli articoli presentati basato sulla revisione paritaria e anonima (peer-review). I criteri di valutazione adottati riguardano: l'originalità del lavoro, la rilevanza scientifica, il rigore metodologico e l'attenzione alla letteratura italiana e straniera sull'argomento.

Direzione e Redazione: Piazza Navona 93 – 00186 Roma  
Tel. 06.68.65.904 – Fax 06.68.78.252  
Registrazione del Tribunale di Roma n. 459/89 del 22-7-1989  
Editrice APES: Piazza Navona 93 – 00186 Roma

Impaginazione e grafica: Plan.ed ([www.plan-ed.it](http://www.plan-ed.it))

Gli articoli, i saggi, le lettere, le fotografie e i disegni,  
anche se non pubblicati, non si restituiscono.

Costo di una copia: euro 12,00 (arretrati euro 24,00)

Abbonamento annuale:  
Per l'Italia: euro 40,00  
Per l'Ester: euro 80,00  
Via aerea: euro 95,00

Bonifico intestato a Editrice Apes s.r.l.  
IBAN: IT19P0569603200000006604X18  
Banca Popolare di Sondrio – Ag. 11 Roma

Per informazioni: [editrice.apes@istitutospiov.it](mailto:editrice.apes@istitutospiov.it)

Venite a visitarci e a leggerci su: [www.rivistadistudipolitici.it](http://www.rivistadistudipolitici.it)

Gli abbonamenti decorrono dal gennaio di ciascun anno. Chi si abbona durante l'anno riceve i numeri arretrati. Le copie non pervenute agli abbonati dovranno essere richieste entro dieci giorni dal ricevimento della copia successiva. Trascorso tale termine le copie richieste dovranno essere acquistate. La rivista è in vendita nelle principali librerie. Periodico quadrimestrale – Pubblicità inferiore al 70%.

# Rivista di Studi Politici

Quadrimestrale dell'Istituto di Studi Politici "S. Pio V" • Anno XXXVII • settembre-dicembre 2025



# Indice 3 / 2025

## 7 Editoriali

Antonio Iodice

### **FOCUS Innovazione oltre la crisi: le PMI in Italia**

a cura di Luca Alteri e Federica Saraniero

## 11 Introduzione

Luca Alteri e Federica Saraniero

## 13 PMI tra crisi, innovazione, resilienza

Luca Alteri, Maria Rita Angelone,  
Paolo De Nardis, Federica Saraniero

## 139 L'Intelligenza Artificiale nelle piccole imprese manifatturiere. Un'indagine dell'Area Studi e Ricerche di CNA

Marco Baldi

## 161 Il marketing digitale tra etica e turismo sostenibile

Eva Franca Romeo, Rossana Piccolo, Ylenia Cavacece

## 187 Tavola rotonda su Roma – capitale *ingiusta*

a cura di Alessandro Barile

## 193 Dall'urbanistica pubblica alla "rigenerazione urbana"

Paolo Berdini

## 199 Dai mali di Roma a Roma malata? Riflessioni comparative su una città che sfugge ai modelli

Simone Tulumello

## 211 Una capitale di sradicati. Riflessioni sull'abitare a Roma

Alessandra Esposito

## 225 Chi trasforma la città? Notazioni sul movimento per il diritto all'abitare a Roma

Margherita Grazioli

## 237 Between Social Service and Culture of Intelligence in Italy

Francesco Paolo Pinello

## 257 Note biografiche



## **Editoriale**

Antonio Iodice

Il presente numero della «Rivista di Studi Politici» chiude idealmente un anno, il 2025, complicato, impegnativo, per tanti versi usurante, ben poco coinvolto dallo spirito giubilare e caratterizzato da guerre, crisi economiche, drammi umanitari, sfiducia verso le istituzioni democratiche. A pagarne il prezzo più alto sono i giovani, cioè quella che è stata definita “la generazione più infelice di sempre”, ma che forse – più semplicemente – è quella maggiormente stigmatizzata, derisa, criticata in quanto (presuntivamente) apatica, pigrina, egoista, superficiale. Mai che qualcuno si interroghi, però, sul mondo del lavoro che i giovani si apprestano a varcare e che contribuisce, oggi come ieri, a definire la loro identità individuale e collettiva. Lo hanno fatto i curatori e gli autori del Focus di questo numero, dedicato alle Piccole e Medie Imprese in Italia, cioè a quelle aziende che molto probabilmente ospiteranno i nostri giovani e che proprio da questi – come è stato esperito da Luca Alteri, Maria Rita Angelone, Paolo De Nardis e Francesca Saraniero in un ampio saggio realizzato con il contributo della Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Roma – si aspettano un aiuto decisivo per affrontare la grande sfida dell’innovazione. Ci scopriamo immersi, infatti, in un’epoca che conosce e quotidianamente sperimenta i passi avanti della rivoluzione digitale, che già oggi – è stato calcolato – vale l’1,5% del Pil nazionale e che in un domani assai vicino selezionerà, senza possibilità di smentita, chi rimarrà nel mercato e chi, invece, ne sarà estromesso. Un pensiero del genere aleggia anche nelle risposte che Marco Baldi, Responsabile dell’Area Ricerche di CNA (Confederazione Nazionale dell’Artigianato e della Piccola e Media Impresa), ha ottenuto da una ricerca empirica ad ampio spettro dedicata a oltre seicento Piccole e Medie Imprese: curiosità, timore e senso di inadeguatezza si mischiano nelle risposte di un

campione rappresentativo del tessuto produttivo italiano, che chiede alle nuove generazioni un aiuto per interpretare il mondo del futuro e alle istituzioni multilivello un ausilio per affrontare i rischi che esso comporta e che hanno provocato un incremento delle crisi di impresa di quasi il trenta per cento nel primo semestre del 2025, secondo le stime dell'Osservatorio Unioncamere-Infocamere. Tra i pochi settori in cui il lavoro sembra non mancare – per quanto si tratti di occupazione dallo scarso valore aggiunto e dalla bassa specializzazione – il turismo merita una particolare attenzione, in coerenza con l'impegno di Eva Franca Romeo, Rossana Piccolo e Ylenia Cavacece, che propongono un'approfondita analisi della letteratura esistente su sostenibilità turistica, consumo etico e marketing digitale, nella convinzione che l'Intelligenza Artificiale, oltre che – eventualmente – “rubare” posti di lavoro, consenta anche di aumentare la consapevolezza e la possibilità di scelta dei consumatori e dei cittadini, problematizzando la logica del profitto a ogni costo.

Un approccio del genere è particolarmente adatto ai nostri contesti urbani e ha suggerito alla redazione della Rivista un secondo approfondimento, curato da Alessandro Barile, in cui animare un dibattito sullo stato di salute della Capitale, a partire da un volume promosso e finanziato dall'Istituto di Studi Politici "S. Pio V". Nel 2024, esattamente a cinquanta anni dal noto convegno sui “mali di Roma” in cui le comunità cattoliche di base e le autorità ecclesiastiche squarciarono il velo di Maya su una città che, passata la sbornia del “boom economico”, si scopriva incapace di integrare larghe masse di sottoproletari, di immigrati dal Sud Italia e di residenti nelle periferie abbandonate, è stato pubblicato il volume *Roma malata. La capitale tra marketing urbano e marginalità sociale*, in cui Luca Alteri, Alessandro Barile e Paolo De Nardis hanno raccolto contributi interdisciplinari, che nelle pagine che seguono sono stati commentati da testimoni privilegiati e da esperti della “questione urbana”. Paolo Berdini ha inserito il volume in un’ideale linea di continuità con altre ricerche che sottolineavano, sin dai primi anni Settanta dello scorso secolo, la distanza tra la Roma monumentale e quella delle ampie periferie, in cui sin dal fascismo – attraverso le borgate “storiche” – veniva confinata la parte “eccedente” e “indesiderata” della popolazione, da occultare alla vista dei turisti e della Roma “perbene”, ma da sfruttare a livello lavora-

tivo ed elettorale. Proprio la distanza tra la Capitale “abitata” e i centri del potere costituisce la linea interpretativa di Alessandra Esposito, che ricorda come un’ampia porzione dei residenti sul territorio romano provenga da un “allontanamento” e ne tema, forse, un altro successivo, tanto da considerarsi come “temporanea”, dunque impossibilitata a costruire vincoli identitari stabili e proficui con la città che sta abitando. È inevitabile, a questo punto (come ricordato nel commento di Margherita Grazioli), che Roma si animi – sin dal secondo dopoguerra – di associazioni, comitati e movimenti che rivendicano il “diritto all’abitare”, cioè l’evidenza per cui un contesto così esteso abbia l’obbligo morale e politico di trovare, al suo interno, spazio per tutte e per tutti, senza uccidere chi manifesti tale istanza, come accadde – in quel fatidico 1974 – a Fabrizio Ceruso, durante la cosiddetta “rivolta di San Basilio”. Quel che è certo è che la città non può essere sgan-ciata dalla dimensione della produzione e del consumo, dalla finanziarizzazione e dalla de-industrializzazione, dalle reti di comunicazione e dai focolai di conflitto. Simone Tulumello cita numerosi esempi di metropoli americane, a suggerire come l’idealtipo europeo (ma soprattutto italiano) di contesto urbano che addolcisca le differenze di classe e permetta un’armoniosa convivenza nei quartieri e tra i quartieri sia irrimediabilmente superato, sempre che sia mai esistito. Ecco, quindi, che anche la Città diventa campo di esercitazione di una nuova “cultura dell’intelligence”, mediante la quale strumenti predittivi solitamente impegnati in scenari di guerra (pienamente descritti nell’articolo in lingua inglese di Francesco Paolo Pinello) vengono ri-convertiti per “uso domestico”. Dovremmo sentirci confortati oppure preoccupati di fronte a notizie del genere? Come sempre, una risposta assoluta non si pone, a causa dell’eccesso di variabili che intervengono nel ragionamento: Città, Impresa, Innovazione, Welfare, Sostenibilità, Consenso e Conflitto sono lemmi che meritano di rientrare – o di entrare per la prima volta – nel dibattito pubblico. Abbiamo provato a dare il buon esempio.



## Introduzione

Luca Alteri e Federica Saraniero

L'edizione di mercoledì 12 novembre 2025 de «l'Humanité» titolava, senza mezzi termini, “IA, un cheval de troie contre l'emploi” spiegando meglio, nell'occhiello, «L'intelligence artificielle offre un prétexte à la suppression de centaines de milliers de postes. Les jeunes diplômés sont les premiers touchés». Il quotidiano, storicamente vicino al Partito Comunista Francese, si inseriva, quindi, nella polemica “post-luddista” sui rischi che gli strumenti della rivoluzione digitale nella quale siamo immersi producano esternalità in gran parte negative, ad esempio a livello di disoccupazione di massa, soprattutto per quanto riguarda le fasce giovanili. Allo stato attuale, nello specifico dell'Italia, è più probabile – a dire il vero – che il tessuto imprenditoriale, caratterizzato in larga parte da piccole e medie imprese, perda la sfida dell'Intelligenza Artificiale, accentuando, quindi, la sua crisi strutturale e inaridendo ancora di più il panorama produttivo italiano. Ci è parso opportuno, dunque, approfondire lo stato di salute delle aziende nel nostro Paese, attraverso tecniche quali-quantitative di ricerca: l'ampio saggio di Luca Alteri, Maria Rita Angelone, Paolo De Nardis e Federica Saraniero – realizzato con il contributo della Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Roma e forte di un approccio integrato sul *fare impresa* – propone interviste in profondità a manager e imprenditori che, investendo sull'innovazione, hanno permesso alle loro aziende di sopravvivere alla “policrisi” dei nostri tempi (congiuntura economica sfavorevole, pandemia, guerre). Marco Baldi, invece, offre ai lettori un'indagine empirica prodotta dall'Area Studi e Ricerche di CNA e volta a intervistare circa seicento *player* economici mediante un questionario strutturato, con l'intenzione di analizzare il *sentiment* della piccola e media imprenditoria italiana nei confronti dell'Intelligenza Artificiale. Quest'ultima, secondo l'elabo-

razione di Eva Franca Romeo, Rossana Piccolo e Ylenia Cavacece, può avere anche importanti risvolti sociali, nel momento in cui indirizza i turisti e gli operatori che lavorano nel macro-settore della mobilità per diporto ad agire con responsabilità verso le mete di destinazione, promuovendo viaggi sostenibili ed esperienze inclusive. La linea comune che unisce i tre contributi, dunque, si situa nel solco della Ricerca & Sviluppo, di cui si propone una narrazione radicalmente opposta rispetto a quella corrente: non più un “lusso” insostenibile, in tempo di crisi, per aziende con un budget non sterminato, ma un’opportunità da non perdere per rimanere protagonisti dentro la “grande trasformazione” della nostra epoca.

## **PMI tra crisi, innovazione, resilienza**

Luca Alteri, Maria Rita Angelone, Paolo De Nardis,  
Federica Saraniero



**Camera di Commercio**  
**Roma**



The essay aims to be a broad and detailed investigation into the state of the art of Small and Medium-Sized Enterprises in Italy, using innovation as a benchmark. Within the city, as the subject of specific policies, adopting the genius of an entrepreneur as well as the social culture of a particular territory, the Italian entrepreneurial network is also photographed through the testimonies of some best practices and receives precise indications on tax regulations that benefit companies investing in Research and Development.

*Keywords:* Small and Medium-Sized Enterprises, Research and Development, Creativity, Medium-Sized Cities.

DOI: 10.82024/RSP.03/25.01

### Introduzione

Intorno alla tematica dell’Innovazione & Ricerca si è concentrata da tempo, ormai, una messe di pubblicazioni, saggi, report e dépliant, molti dei quali – coerentemente con il tessuto produttivo italiano – hanno avuto come focus le Piccole e Medie Imprese: non si ha tema di affermare come la letteratura che descrive l’impatto positivo dell’innovazione su produttività, occupazione e crescita sia decisamente feconda e lasci margini risicati per ulteriori interventi.

Nondimeno, la “policrisi” – basti qui citare la congiuntura economica, che da quasi due decenni ha pressoché azzerato la crescita dei Paesi industrializzati; la pandemia, che per oltre due anni ha minacciato e colpito l’intera società globale; infine le guerre, che insanguinano tanto l’Europa orientale, quanto il Medio Oriente – ha messo in ginocchio molte aziende, a prescindere dalle dimensioni e dal comparto di riferimento, e rischia di indurre le “sopravvissute” a tagliare costi ritenuti superflui o paragonabili a “lussi” oggi insostenibili. Il settore Ricerca e Sviluppo, a causa di un inveterato luogo comune, è tra questi.

Nelle pagine che seguono dimostreremo, invece, mediante la letteratura (nazionale e internazionale) a disposizione e una specifica ricerca empirica, come l'investimento in R&S sia l'unico vaccino contro pandemie economiche e sanitarie, oltre che un valido farmaco per uscire da stati di sofferenza. Il presente lavoro offre al lettore un indice articolato, che inserisce l'analisi del comparto di Ricerca e Sviluppo nel quadro più ampio dell'economia del sistema-Italia, in coerenza con un approccio che predilige l'interdisciplinarietà allo studio settoriale e che pensa come, ricordando Hemingway, sotto la punta ben individuabile, ci siano i sette ottavi dell'iceberg, sommersi alla vista.

La prima parte, dunque, si concentrerà sul quadro della produttività in Italia, spiegandone il drammatico tracollo degli ultimi cinque anni, ma anche – ancora più grave – il costante calo dei precedenti decenni. Il secondo paragrafo risale la corrente dell'innovazione, raggiungendone le fonti: la creatività, la curiosità intellettuale, la “ristrutturazione cognitiva”. Successivamente il focus passerà sulle imprese, presso le quali viene “calata” l'innovazione, che da principio ispiratore diviene progettazione e *buona pratica*, oppure – al contrario – pesante assenza e occasione mancata. Dopo aver analizzato velocemente i principi basilari del sistema capitalistico, lo studio verterà sulla reale efficacia, in termini imprenditoriali, della Ricerca e Sviluppo, per poi analizzare le politiche in favore di questo comparto, tanto a livello urbano (nel quinto capitolo, con un focus sulle ‘città medie’), quanto sulla base di input statali (sesto capitolo).

Come in ogni ricerca che si rispetti, però, è la parte empirica il vero valore aggiunto della Guida: grazie al paziente e insostituibile contributo della dott.ssa Federica Saraniero (Unindustria Roma-Frosinone-Latina-Rieti-Viterbo, settore ‘Fisco e diritto d’impresa’) l’esperienza di due importanti aziende (il Gruppo DGS Building the Future e SMI Technology and Consulting) – che ringraziamo per la grande disponibilità – offre un prezioso spaccato sull’applicazione della Ricerca e Sviluppo dentro storie di successo. Divenute tali – come i lettori potranno rendersi conto – anche grazie a un convinto e “cocciuto” investimento nell’innovazione<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Il presente contributo è stato realizzato collettivamente in ogni sua fase. A titolo meramente formale, l’Introduzione è firmata da Paolo De Nardis, le interviste alle

## 1. La produttività italiana

Nell'ultimo lustro pandemia e guerra si aggiungono a problemi che da tempo assillano le società più avanzate: inverno demografico con progressivo invecchiamento della popolazione, aumento delle disuguaglianze e conseguente sfiducia verso le istituzioni, maggiore pervasività della globalizzazione e insostenibilità della pressione concorrenziale, irreversibile consumo delle risorse energetiche non rinnovabili e accelerazione del cambiamento climatico. Ce ne è abbastanza per parlare di “stagnazione secolare” (Gordon, 2012) oppure di “Grande Recessione” (Bugamelli, Lotti, 2019). Sullo sfondo di queste minacciose tendenze – che sembrano progressivamente aggiungere variabili problematiche, anziché semplificarle – l’Italia si distingue in modo particolare per il ristagno della produttività registrato negli ultimi venti. “Nel periodo tra il 1995 e il 2016 la crescita economica in Italia è stata piuttosto deludente, non solo nel confronto storico ma anche, e soprattutto, rispetto ai suoi principali partner dell’area dell’euro. La crescita media del Pil dell’Italia – pari allo 0,5% su base annua, contro l’1,3 della Germania, l’1,5 della Francia e il 2,1 della Spagna – è stata sostenuta dalla dinamica della popolazione, interamente dovuta all’immigrazione e all’aumento del tasso di occupazione, mentre la produttività del lavoro e, in particolare, la produttività totale dei fattori (PTF) hanno dato un contributo praticamente nullo” (Bugamelli, Lotti, 2019, p. 67). Per dovere di onestà, è necessario permettere come il ritardo nella crescita della produttività in Italia preceda non solo le tre più recenti crisi (Covid-19, guerra in Ucraina, genocidio palestinese ad opera di Israele), ma anche la congiuntura economica sfavorevole iniziata con il crack dei mutui *subprime*: le performance economiche negli intervalli cronologici 1995-2007 e 2007-2013 non mentono, da questo punto di vista. Il nostro Paese, inoltre, presenta anche una non richiesta aggravante: mentre le altre economie

---

aziende sono state realizzate da Maria Rita Angelone, la sezione sul credito fiscale a favore delle imprese è stata redatta da Federica Saraniero, la parte rimanente da Luca Alteri. Le conclusioni sono frutto di riflessioni in comune tra gli Autor\*. L’intera ricerca, inoltre, è stata realizzata con il contributo della Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Roma.

europee riuscivano, nell'arco temporale 2007-2013, a mantenere un livello costante di Produttività Totale dei Fattori (PTF) – è il caso della Germania e della Spagna – oppure a contenerne il declino (la Francia), l'Italia sfiorava annualmente il meno uno per cento, in media, a cui corrispondeva un'ancora più grave riduzione del Pil, nell'ordine di un punto e mezzo l'anno. Anche nel successivo intervallo di tempo (2013-2016), identificato come ‘ripresa’ da tutti i maggiori Paesi europei – prima che fosche nubi si ripresentassero all’orizzonte – la Penisola avrebbe faticato, mantenendo una sorta di plumbea continuità con le statistiche risalenti alla metà degli anni Novanta: dal 1996 al 2016 la produttività del lavoro sarebbe risultata in crescita per la Spagna (+0,7% annuo, mediamente), ancora di più per Francia e Germania (+1,2% per ciascuna), quasi stagnante per l’Italia, incapace di andare oltre lo 0,3% di media annuale. L’andamento della produttività ha prodotto le sue inevitabili conseguenze sull’evoluzione dei margini di profitto delle imprese, che risultano in aumento nella maggior parte dei Paesi europei – con punte in Germania e in Spagna – ma ancora una volta in diminuzione in Italia (in questo caso anche in Francia). Scendendo nello specifico dei macro-settori, il nostro Paese è risultato “zavorrato” – sin dalla metà degli anni Novanta – dal declino della produttività dei servizi, con le attività di supporto tecnico professionale, scientifico e commerciale in diminuzione dello 0,4% l’anno. Dagli anni Duemila in poi anche il commercio al dettaglio ha segnato il passo, mentre la produttività manifatturiera è cresciuta, per quanto decisamente meno degli altri Paesi (+1,2%, contro il +4,7 della Francia e il +2,9 della Germania). Non solo: il comparto della manifattura spiega il suo (per quanto timido) segno positivo con un “aggiustamento strutturale” che ha fatto concentrare le risorse verso poche imprese ben performanti, aventi la grandezza e la forza di migliorare l’efficienza allocativa del personale, inducendo molte di quelle più piccole a uscire dal mercato (Amici *et al.*, 2017). Si può intuire quale danno abbia provocato, nel tessuto produttivo italiano, tale polarizzazione se teniamo presente che nel nostro Paese le micro-imprese (quelle con meno di dieci dipendenti) rappresentano il 95% del totale e pesano per quasi il trenta per cento del valore aggiunto. Sul fronte opposto della distribuzione, in Italia le grandi aziende con più di 250 dipendenti sono lo 0,1% del totale, in quanto a numerosità. Né si deve pen-

sare, tra l'altro, che la ridotta dimensione aziendale sia una caratteristica dei settori economici “tradizionali” italiani (il tessile, il pellame, le scarpe, l'abbigliamento), quelli cioè in cui l'economia di scala è meno importante e il formato “minimo” dell'azienda più “tollerabile”, in un'ottica di concorrenza: le imprese italiane sono in media più piccole di quelle straniere in ogni settore, tanto da far pensare a una peculiarità dimensionale italiana. Oggi, però, una letteratura scientifica piuttosto consolidata ha dimostrato la correlazione positiva tra produttività e dimensione aziendale, comune in tutti i Paesi: vuol dire che una quota strabordante di piccole e micro-imprese incide negativamente sulla produttività aggregata, perché non permette di lavorare con le economie di scala, rende più rischiosa l'adozione di nuove tecnologie, disincentiva l'imprenditore all'impiego di “capitale umano” qualificato, inibisce l'internazionalizzazione commerciale e produttiva, rende assai improbabile attrarre finanziamenti per realizzare investimenti e progetti di sviluppo. Tra l'altro, la “specializzazione dimensionale” dell'economia italiana, tarata sulle piccole imprese, non è premiante neanche a parità di livello: confrontando la produttività nei diversi Paesi, veniamo a scoprire che le piccole aziende italiane sono meno efficienti anche delle omologhe piccole aziende di altri Stati, almeno all'interno dell'area-Euro. “In sintesi, il divario di produttività aggregata rispetto agli altri Paesi europei è in gran parte imputabile alla predominanza di micro e piccole imprese che sono non solo meno produttive delle medio-grandi, ma anche meno produttive delle analoghe (per dimensione) aziende di altri Paesi” (Bugamelli, Lotti, 2019, p. 70). Ne consegue che la competitività del sistema-Italia sia affidata a un ridotto numero di PMI, la cui strategia – nei termini di innovazione, tecnologia ed esportazioni – è paragonabile alle *best practices* europee. Sono queste le aziende capaci di reagire non solo agli shock che hanno ripetutamente colpito l'economia italiana (e globale) negli ultimi venti anni, ma anche ai piccoli, quotidiani e coriacei vincoli burocratici tipici del caso italiano: lo hanno fatto adottando “tecnologie di frontiera”, puntando sulla qualità dei prodotti e aprendo la struttura finanziaria al capitale azionario. Non è detto, però, che queste soluzioni siano sufficienti per il futuro, anche perché un pur breve sguardo rivolto allo svolgimento passato del dialogo tra tecnologia e imprenditoria italiana lascia tanti dubbi in proposito. Come ha scritto

Renato Giannetti (2005, ed. or. 1999) in quella che è una sorta di epitome sulla materia: “la tecnologia ha avuto un ruolo piuttosto limitato nello sviluppo economico italiano” (p. 438), nel senso che – nonostante il Paese possa vantare performance di crescita eccellenti, con elevati tassi medi annui di Pil in ascesa, anche prima del famoso ‘boom’ del secondo dopoguerra – il modello italiano di sviluppo non è stato affatto sostenuto, nel lungo periodo, dall’innovazione tecnologica, “tanto da porre l’interrogativo di rivedere la relazione tradizionalmente individuata dalla storia economica, quella tra mutamento tecnico e crescita economica” (*ibidem*). A livello storico, l’Italia ha avuto un’impronta tecnologica “ritardataria” – come accaduto anche alla Germania e al Giappone, per rimanere nei casi dei grandi Paesi – senza che ciò costituisse, però, un problema irrimediabile. Gli Stati che abbracciano la tecnologia in un secondo momento, infatti, possono godere del vantaggio di avere numerosi esempi a cui rifarsi, tanto da copiarne i successi ed evitarne gli errori. A conferma di ciò, i bassi livelli tecnologici dell’Italia del 1870 non impedirono il recupero di efficienze produttive e condussero comunque il Paese alla convergenza con i livelli di crescita degli Stati più avanzati. Tuttavia, mentre Germania e Giappone – anch’esse impegnate nella procedura di “aggancio” ai leader – basarono il loro processo di sviluppo sulla capacità tecnologica endogena, l’Italia si accontentò del meccanismo “emulativo”, rimanendo in una condizione di “dipendenza tecnologica” – addirittura accentuata negli ultimi anni (come testimoniato anche dalle Interviste presenti nella parte empirica del presente lavoro) – quanto mai perniciosa nel momento in cui il ruolo dell’innovazione autonoma è diventato decisivo nel creare il successo dell’impresa e dell’intero sistema produttivo nazionale. Questa caratteristica della tecnologia italiana trova un’ulteriore conferma nella specializzazione in settori industriali tradizionali a medio o basso contenuto tecnologico, lungo una linea di “coerenza temporale” che idealmente unisce i setaioli di fine Ottocento ai ‘distretti industriali’ che, a partire dagli anni Settanta del Novecento, raggiunsero effettivamente notevoli risultati, utilizzando però fonti di innovazione esterna e giovandosi delle fluttuazioni della lira rispetto alle altre monete nazionali. Parimenti, un’altra caratteristica dell’imprenditoria italiana – complementare a quella appena descritta – è consistita nella sua grande apertura verso l’estero: le politi-

che commerciali e doganali del Paese hanno sempre fatto perno su una sorta di “liberismo secolare” che guardava ai commerci con altri mercati come fonte principale di una rapida crescita dell’economia. Esemplare, in questo senso, ma probabilmente poco conosciuto, è il ruolo italiano negli organismi internazionali di standardizzazione e nelle organizzazioni di cartello, volto a difendere interessi di settore. In coerenza con un quadro del genere si staglia l’attitudine delle istituzioni pubbliche nello sviluppare il patrimonio tecnologico nazionale: “questo settore è forse l’unico nel quale la storiografia è concorde nell’indicarne il sostanziale fallimento” (*ibidem*). Le università, i centri di ricerca pubblici e le politiche pensate per i settori ad alta tecnologia sono state del tutto ininfluenti rispetto alla dinamica del mutamento tecnico in Italia, purtroppo! Anche l’intervento diretto dello Stato è risultato spesso tardivo oppure caratterizzato da settorializzazioni eccessive (le ferrovie nella seconda metà dell’Ottocento, la telefonia negli anni Venti del secolo successivo, la chimica in più riprese – senza mai, però, un disegno organico – il nucleare negli anni Sessanta e Settanta, prima della bocciatura popolare). A questo quadro tecnico-storico corrisponde un sistema delle imprese – come già è stato spiegato – contraddistinto da una grandezza media comparativamente ridotta rispetto a quella di altre esperienze europee e da una sostanziale estraneità di piccole, medie, persino grandi imprese nei confronti delle attività di innovazione. Le prime due categorie (le PMI, secondo il celebre acronimo) si sono impegnate con successo in comparti tradizionali come il meccanico e il tessile, ma solo attraverso quelle che si chiamano ‘innovazioni incrementali di nicchia’. Le aziende più grandi, invece, hanno tendenzialmente presentato un’intensità tecnologica modesta, nonostante alcune eccellenze nel chimico, nella cantieristica navale, nella telefonia e telecomunicazioni. Sulla base di tali premesse, è pronosticabile per l’Italia una nuova stagione di sviluppo economico, quando la lunga scia di crisi interromperà la sua flagellante continuità? In un’economia oggi pienamente globalizzata pare poco probabile che un singolo Stato possa mantenere elevati tassi di crescita pur essendo privo di una base tecnologica comparabile a quella dei partner economici. Gli inguaribili ottimisti, a dire il vero, ricordano come in altri periodi storici (la fine dell’Ottocento, gli anni Trenta, poi nel dibattito sui “piani di settore” degli anni Settanta) le

fosche previsioni siano state successivamente smentite da buone, se non ‘eccellenti’, performance economiche. Adesso si tratta di sperare in una nuova “sorpresa azzurra”, come quando la nazionale di calcio vince Mondiali ed Europei pur partendo da netta sfavorita, oppure di leggere le pagine che seguono, per capire dove possiamo migliorare.

## 2. Alle radici dell’innovazione: la creatività

‘Creatività’ e ‘innovazione’, a lungo ritenute appartenenti a due mondi distinti e poco dialoganti (l’arte e la tecnologia, rispettivamente), negli anni si sono progressivamente avvicinate, nel momento in cui i due ambiti di riferimento hanno scoperto di essere non più perimetri chiusi e isolati, ma “software” tra loro compatibili: creatività artistica e innovazione tecnologica incominciano a dialogare e a colonizzarsi reciprocamente, trovando percorsi simili, come pure “nemici” comuni. I vincoli dati dalla razionalità del tempo, infatti, piegano alle ragioni dell’efficientismo la possibilità dell’intuizione, dello “scatto” geniale, come pure la capacità di avere una rappresentazione completa del fenomeno oggetto dell’analisi, in nome di semplificazioni e sintesi che, pur di favorire la lettura di ciò che accade, ne riducono la complessità a poche linee standardizzate, riportando il tutto al mansueto e rassicurante ‘già conosciuto’. Allo stesso tempo, quando la creatività non si associa a un vero cambiamento funzionale, essa rischia di limitarsi all’estetica, magari con l’uso massiccio del marketing, che invita il cittadino a confondere la seconda con la prima. Ciò non vuol dire, ovviamente, che “l’ibridazione” tra la creatività e l’innovazione sia sempre preordinata e segua coerentemente la volontà di chi ne faccia uso: Paolo Legrenzi (2005) ricorda il cruccio del grande inventore Thomas Alva Edison, quando scoprì che il suo fonografo, inizialmente progettato per trasmettere i testamenti dei morenti o per leggere libri ai non vendenti, fosse in realtà usato, da subito, per trasmettere “frivola musica”, come antesignano della futura radio. Eppure, proprio questa funzione – più che quelle per cui fu inizialmente pensato lo strumento – ne ha assicurato gloria (e utilità) imperitura.

L’innovazione, quindi, è la corrispondente strutturale e funzionale di ciò che, a livello individuale, viene definita ‘creatività’ e che risiede – sce-

gliendo una delle più efficaci, tra tante definizioni alternative – “nell’abilità di trovare soluzioni multiple a un problema specifico” (Pennisi, 2019, p. 81). Sono due le “qualità” della dimensione creativa intorno alle quali la comunità accademica, almeno nel novero della psicologia, ha trovato un riscontro unanime: l’originalità e l’efficacia (Runco, Jaeger 2012). Combinate tra loro, queste due caratteristiche permettono alla creatività di uscire dall’iperuranio delle idee platoniche, splendide ma poco portate alla concretezza dei risultati, consentendo invece di applicare la creatività a un oggetto, un comportamento, una scelta, una soluzione, una creazione artistica: in ogni caso si tratta di azioni, gesti o prodotti creativi in quanto originali ed efficaci. Come elemento essenziale della dimensione umana, infatti, la creatività presuppone la relazionalità tra individui: originalità ed efficacia non esisterebbero senza l’Altro/a e al di fuori della società. Come ha ben scritto Paola Pennisi (2019, p. 79), “Una poesia non potrebbe essere originale se non fosse comparata ad altre poesie. Allo stesso tempo, non può essere considerata ‘efficace’ in generale, ma solo se riesce a rappresentare il sentimento del poeta”. Lo stesso vale per un’opera d’arte, che coinvolge almeno una doppia valenza di socialità: nel momento iniziale, perché riguarda il modo in cui la società osserva il mondo – tanto che non di rado capita che un artista, pur appartenendo alla suddetta società, venga “capito” postumo oppure in un’epoca successivo, avendo una prospettiva troppo in anticipo rispetto ai suoi tempi – e nel momento finale, in quanto concretizza la volontà, da parte dell’autore/trice dell’opera, di influenzare la mente del pubblico. Secondo questa prospettiva, l’opera d’arte rappresenta uno strumento efficace perché permette al pittore/scultore di raggiungere il suo scopo ed è originale perché glielo consente seguendo un percorso unico e irripetibile.

Di contro, una concezione molto limitata di ‘creatività’ associa questa attitudine alle straordinarie individualità di geni, artisti, precursori, grandi innovatori: un Leonardo da Vinci o un Vincent van Gogh che, notoriamente, non nascono tutti i giorni e costituiscono un vero ‘patrimonio dell’umanità’. Nessuno nega che costoro abbiano posseduto capacità non comuni, ma riferirsi unicamente a casi del genere nell’attribuzione della creatività provocherebbe un doppio livello di problemi. In primo luogo negherebbe l’esistenza di vincoli capaci di limitare, se non addirittura ‘ostacolare’, la spinta creativa. Pensiamo, infatti, a come i processi innovativi vengano “filtrati” dal mercato, vale a dire dai gusti dei poten-

ziali fruitori (di un'automobile, una lavatrice, una tipologia di vacanza, una piattaforma di comunicazione). Ai fini di un'innovazione funzionale, l'imprenditore deve “vedere” oltre gli immediati contorni del fenomeno che sta per introdurre nel mercato, esattamente come i creatori della Apple videro nel nuovo PC non un ‘computer più piccolo’, ma una classe innovativa di prodotti, utilizzabile dai professionisti, dagli studenti, dalle famiglie... Altri vincoli, di tipo soggettivo, riguardano gli schemi mentali di cui ognuno di noi è inevitabilmente prigioniero, avendoli appresi sin dall'inizio del suo processo di socializzazione: è nota la storia dei titoli di Stato americani, da sempre venduti – come accade per i Btp italiani – insieme alle cedole (vale a dire i rendimenti annuali). Un bel giorno un operatore della Merry Linch pensò, semplicemente, ...di venderli senza cedole. Nacquero in questo modo gli *zero-coupon bond*, vale a dire le obbligazioni a cui viene tolta la cedola (il coupon): il nuovo prodotto si addiceva a coloro che, anziché “ottenere subito un uovo”, preferivano posticipare il premio e arrivare, un domani, alla gallina. Chi pensava di regalare, ad esempio, al nipotino appena nato la futura iscrizione a un ateneo americano molto costoso avrebbe potuto posticipare anche di quindici anni il godimento della cedola annuale, facendola poi diventare un bel gruzzoletto. Una seconda smentita alla teoria della creatività limitata a poche personalità geniali è data dalla conseguenza per cui, in questo modo, la creatività stessa diventerebbe un bene quantificabile, che apparerebbe a una persona e che non sarebbe proprio di tante altre. Non solo: si tratterebbe di un bene finito e non rinnovabile, destinato a esaurirsi in seguito al suo utilizzo, come il contenuto di una bottiglia o la disponibilità di una somma economica. Una concezione del genere, oltre che smentita dalla biografia di tanti artisti e geniali inventori (prolifici e creativi spesso fino alla tarda età), contrasterebbe con l'approccio relativo alla relazionalità di cui abbiamo parlato sopra: la creatività necessita del confronto con la società, non solo nei termini dei paragoni possibili (la ‘creatività’ che si distingue rispetto alla ‘normalità’ o all’*aurea mediocritas* di cui parlava il poeta Orazio) o del rischio dell'esaurimento della vena (le “distrazioni” della società fanno perdere la creatività all'artista o al grande scrittore), ma anche come fonte di continua ispirazione e rinnovamento. La creatività si autoproduce nel rapporto con gli altri, secondo modalità che sono state investigate da diverse discipline. Nel farlo, alcuni studiosi hanno preferito “segmentarla” in

tre componenti (Pennisi 2019; Runco 2008; Dietrich, Kanso 2010). Nella creatività troviamo, quindi, il *pensiero divergente*, che consiste nella “strategia cognitiva usata per risolvere i problemi in modi non convenzionali” (Pennisi 2019, p. 79): è qui che si esprime al meglio la duplicità del rapporto tra la dimensione creativa e il contesto sociale di riferimento, in quanto quest’ultimo fornisce all’individuo i modelli culturali che alimenteranno il suo processo di consapevolezza, ma che verranno derogati e superati da un’attività creativa. L’attitudine al pensiero divergente è stata misurata da alcuni esercizi psicometrici, come quello ideato da Sanoff Mednik e da Martha T. Mednik (1967) con il nome di “Remote Associates Test”, consistente in alcune decine di domande rivolte agli intervistati, a cui viene fornito lo stimolo di tre parole, apparentemente slegate tra loro, con la richiesta di trovarne una quarta che possa essere un ideale collegamento tra le precedenti. Esempio: ‘miniera – nozze – orologio’<sup>2</sup>. Altri test sono stati ideati, nel tempo, con l’obiettivo di stimolare un uso alternativo e non convenzionale di oggetti e di servizi, in maniera tale da trovare soluzioni a problemi che sarebbero insolubili, se fossero lasciati ai consueti procedimenti. La soddisfazione – o sarebbe meglio dire ‘l’euforia’ – di aver trovato una chiave di volta inaspettata e vincente costituisce un secondo segmento di creatività e prende il nome di ‘intuizione’ (*insight*), corrispondente all’*Eureka* dell’antica Grecia (Jung-Beeman *et al.*, 2004) o all’*aha!*, cioè quell’espressione vocale che viene pronunciata quando si trova una soluzione e che gli studiosi gestaltisti chiamano “aha-Erlebnis”<sup>3</sup>: come David Burkus (2014) ha ben espresso, nell’antichità i Greci affidavano all’ispirazione di una delle nove Muse il rinvenimento di soluzioni geniali. Successivamente, miti “lai-ci” come Archimede che studia il galleggiamento dei corpi nella sua vasca da bagno e Newton che intuisce le leggi della fisica mediante la caduta sulla sua testa della nota mela hanno proseguito la narrazione sui *flashes of insight* (le “intuizioni improvvise” e la capacità di “vedere dentro le cose”, dal tedesco *Einsicht*), vale a dire quei momenti in cui la so-

<sup>2</sup> A titolo di curiosità, le possibili “soluzioni” al suddetto stimolo possono essere ‘oro’ oppure ‘argento’.

<sup>3</sup> I gestaltisti si rifanno alla scuola tedesca della Gestalt, cioè ‘forma organizzata’: si tratta di psicologi che studiano la condizione formale dell’organizzazione percettiva, indipendentemente dai significati, che invece sono influenzati dall’esperienza passata.

luzione a problemi complessi avviene mediante trovate sorprendenti e inaspettate, al di là di un preciso percorso di consapevolezza da parte del diretto protagonista. Oggi, più banalmente, lampi di “Eureka moment” avvengono quando la mente non è impegnata nell’analisi del problema in apparenza inestricabile e si è presa una pausa dalla ricerca della giusta soluzione: gli psicologi citano, a proposito, il relax sotto la doccia o l’impegno motorio del runner come set ideali per risolvere “lateralmente” la questione che ci assilla, verso la quale l’aver preso un break permette l’osservazione dalla giusta distanza e con la necessaria lucidità. Un test psicologico citato da David Burkus e condotto da Sophie Ellwood ha costituito una conferma empirica di tale suggestione: a una classe di una novantina di studenti di psicologia è stato chiesto di formulare una lista con tutti i possibili usi di un pezzo di carta. L’obiettivo di quello che si chiama Alternate Uses Test consisteva nello sviluppare il “pensiero divergente” degli studenti, applicato all’individuazione di utilizzi “eccentrici” dell’oggetto posto al centro dell’esperimento. La classe è stata poi divisa in tre gruppi: il primo aveva a disposizione quattro minuti consecutivi per formulare la lista dei possibili usi della carta. Il secondo gruppo poteva lavorare per soli due minuti, dopo i quali è stato chiesto agli studenti di trovare sinonimi per ogni parola inserita in una lista fornita in quel momento: si trattava effettivamente di un secondo esercizio, in apparenza del tutto sciollegato dal primo, ma anch’esso considerato utile per stimolare la creatività. Terminata questa nuova prova, gli studenti del secondo gruppo avevano altri due minuti per completare il primo esercizio. Il terzo gruppo, infine, riceveva pure due minuti di tempo, poi doveva interrompersi per passare a un altro esercizio (il cosiddetto “Myers-Briggs Type Indicator”, del tutto esterno alla stimolazione creativa<sup>4</sup>), quindi tornare al compito originario, per gli ultimi due minuti. Ogni gruppo, dunque, aveva avuto quattro minuti di tempo in totale, rispetto all’esercizio oggetto dell’indagine, ma solo il primo aveva potuto lavorarvi con continuità, mentre il secondo era stato interrotto con un compito di “produzione creativa” e il terzo con un’altra richiesta non collegata al campo della creatività. Il risultato dell’esperimento ha pre-

---

<sup>4</sup> Si tratta propriamente di un esercizio, ideato dal Center for Applications of Psychological Type della Fondazione Myers-Briggs, per definire la tipologia della propria personalità, basata sull’auto-percezione del mondo e sui modi con cui si prendono le decisioni.

miato il gruppo impegnato sia nell’elencare gli usi alternativi del pezzetto di carta, sia nel Myers-Briggs test: ogni membro aveva escogitato una media di 9.8 idee; il secondo gruppo, che aveva alternato il compito originario con un altro parimenti “creativo”, aveva raggiunto le 7.6 idee di media, mentre il primo gruppo – quello che non aveva usufruito di alcun break – si era fermato a poco meno di sette possibili utilizzi della carta. Da qui la Ellwood aveva desunto che la pausa e la conseguente diversificazione dell’impegno, pur nell’arco di pochissimi minuti, fossero state una sorta di *booster* della creatività: di fronte a problemi complessi o inconsueti, infatti, la nostra mente tende a rifugiarsi intorno a percorsi di ragionamento già solcati in passato, con il rischio di giungere solo a soluzioni “sclerotizzate”. Prendere una pausa e divergere la propria attenzione verso nuove sfide consente alla memoria di “resettare”, dimenticando le precedenti (limitate) soluzioni e cercando le premesse per scovare i cosiddetti “Eureka moment”. La fecondità di altri impegni, soprattutto quando esogeni rispetto a quello originario, è una buona notizia soprattutto per i tanti e tante che hanno un calendario giornaliero intasato di attività impegnative e tra loro diverse: dalla ricerca della Ellwood emerge come “saltare” da un impegno all’altro non inibisca dal trovare opportune soluzioni, finisce anzi per agevolare i momenti di creatività. A volte anche attività minime, considerate “leggere” (come controllare i profili social oppure ripulire l’indirizzario dei contatti mail) può essere utile nel consentire alla nostra mente di cambiare la prospettiva di “aggressione” al problema, consentendoci di esultare al grido del famoso “Eureka!”.

Alla luce di tali considerazioni, potrebbe risultare incomprensibile la scarsa diffusione della vena creativa e, al contrario, la progressiva standardizzazione della nostra società. Già Erich Fromm, in tempi non sospetti (1941), spiegava – seguendo un profilo psicosociale – il perché del successo del ‘conformismo’: ciascuno di noi, infatti, subisce le lusinghe rappresentate da un “comportamento da automa”, nel quale ci adeguiamo alle percezioni più diffuse nella nostra società, al fine di evitare l’isolamento dal resto della comunità. Accettiamo di perdere *il nostro sé* in cambio della certezza di una comune appartenenza, sanctificata da un sistema di regole culturali che siamo tenuti, di conseguenza, ad accogliere. Come sempre in questi casi, sono i più giovani – non

ancora “conformizzati” dalle norme imperanti – che mettono in evidenza i limiti della nostra scelta: non si pensi solo al cosiddetto “ribellismo giovanile” (anch’esso, in fondo, funzionale al consolidamento di comuni valori, secondo Durkheim), ma si retroceda all’età infantile. Quando un bambino ripete sempre le stesse domande, finendo spesso per risultare “molesto”, agli occhi del genitore, altro non fa che chiedere risposte più persuasive ma, “crescendo” (quindi venendo progressivamente “istruito” dalle agenzie di socializzazione), imparerà ad accettare quelle risposte “standard” e terminerà, semplicemente, di ri-proporre le stesse domande (e il genitore, perseverando nello sbaglio, penserà: ‘Ecco, sta diventando grande’...). La standardizzazione degli individui diventa una necessità nella società industrializzata, in cui ogni uomo o donna è considerato alla stregua di un utensile, impostato/a per svolgere determinati compiti, senza divagazioni o perdite di tempo, quindi evitando accuratamente ogni “slancio creativo”. Nella produzione di massa tipica del capitalismo “classico” l’imprenditore non gradisce né richiede la creatività, perché produrre in serie significa ripetere azioni e gesti stereotipati, come rappresentato in maniera insuperabile da Charlie Chaplin in “Tempi moderni”. Nella società di massa ogni individuo “baratta” volontariamente la sua capacità innovativa con la serenità di non dover tagliare il cordone ombelicale che lo lega agli altri membri. La standardizzazione dei rapporti sociali non si traduce unicamente nell’assenza di grandi innovazioni o nella lentezza di progressi tecnologici, quanto soprattutto nella rinuncia iniziale a personalizzare la nostra percezione del mondo esterno: quando osserviamo un qualsiasi oggetto, come una rosa (Pennisi, 2019), noi ci limitiamo di solito ad accogliere passivamente lo standard con cui la società ha sempre osservato la rosa e ha finito per catalogarla (fiore profumato, fugacemente temporaneo, caratterizzato da belle colorazioni, potenzialmente pungente causa spine). Si può affermare che nessuno di noi effettivamente osservi una rosa, ma si limiti a unire un concetto identificativo (la parola ‘rosa’) al corrispondente oggetto. Nel farlo, adeguiamo la nostra percezione della rosa a quella “standard”, conformandoci a norme culturali che si inducono a risparmiare tempo per dedicarlo ad attività strettamente “produttive”: d’altro canto, se volessimo ripristinare una percezione soggettiva della sudetta rosa, dovremmo guardarla ben bene, fermarci a rimirarla, qua-

si “studiarla”. Quanto tempo, insomma, sarebbe necessario! Certo, in cambio, una rosa scrutata con tale intensità sarebbe unica al mondo, perché unica sarebbe la percezione a essa rivolta.

L'attitudine passiva verso la percezione esterna del mondo è un argomento che coinvolge l'individuo nei suoi rapporti sociali, ma che non risparmia neanche il ricercatore: quest'ultimo, infatti, sarà portato a introiettare nel suo lavoro i paradigmi scientifici imperanti, rintuzzando slanci creativi e minimizzando la propria curiosità: la declinazione economica della ricerca pretende, infatti, di giungere a conclusioni precise e, possibilmente, rapide, rispettando tempistica, budget e obiettivi. A ben vedere, una prospettiva effettivamente creativa pretenderebbe, invece, una linea di ricerca sempre aperta, come è continua la curiosità che dovrebbe animarla e come è incessante l'attività di percezione del fenomeno osservato, se il ricercatore vuole liberarsi delle catene delle convinzioni prefabbricate<sup>5</sup>: ogni scoperta (svolta in funzione scientifica, commerciale o sociale) non è mai perfetta, casomai perfettibile, perché soggetta a una continua verifica dalla pluralità di prospettive da cui è possibile osservare l'oggetto o il fenomeno analizzato. A ben vedere, “essere un ricercatore non significa fare nuove scoperte, ma creare nuove realtà sulla base della progressiva eliminazione delle catene e dei limiti nascosti dietro i contributi dei ricercatori che si susseguono, uno dopo l'altro, su una determinata materia” (Pennisi, 2019, p. 84). Come lo scultore “scopre” l'opera d'arte che era già presente nel blocco di marmo davanti ai suoi occhi – ma che solo lui (lei), Artista, poteva vedere – “liberandola” dal marmo in eccesso, allo stesso modo il ricercatore lavora per sottrazione, non per addizione. Non è detto che sia un lavoro immediato: la creatività come ‘insight’, come ‘lampo’ e ‘intuito’, non esclude ma prevede un lungo lavoro di raffinazione, un avvicinamento progressivo al risultato finale, passando per tante variabili, per errori e combinazioni fallite. Riprendendo, e approfondendo, la storiella dell'intuizione improvvisa, arrivata in situazioni improbabili, ancora Paolo Legrenzi (2005) ci-

---

<sup>5</sup> Era questo, ad esempio, almeno secondo Carlo Vecce (2017), l'approccio adottato da Leonardo, geniale autodidatta e incapace di concludere i suoi trattati scientifici che, a ben vedere, si collegavano gli uni agli altri con un meccanismo che oggi descriveremmo come vicino alla scrittura digitale e allo strumento dell'ipertesto.

ta il caso di un noto fisico inglese, il quale era solito raccontare che il segreto della creatività si annidasse in tre ‘B’: Bath, Bus, Bed (Bagno, Autobus e Letto). Questo studioso pensava per giorni e giorni a un problema scientifico che l’angustiava, non venendone a capo. Poi, inaspettatamente, proprio nei momenti in cui non ci pensava più, prima di addormentarsi, oppure mentre era nella vasca da bagno o sull’autobus, gli veniva – inaspettata – l’ispirazione. La storiella, comune a molte analoghe autobiografie di studiosi, pone l’accento sulla ‘de-focalizzazione’, vale a dire la capacità di arrivare a dama quando neanche si stanno muovendo le pedine, nel momento in cui si sta facendo altro: l’elemento risolutivo, è stato già detto, consiste proprio nell’allargare l’orizzonte di analisi, prendendo una pausa dai consueti percorsi di ragionamento. Ciò che forse non emerge in prima istanza, è che l’intuizione che coglie il creativo sull’autobus, tra le bolle di sapone o mentre è steso sul letto altro non fa che mettere a valore la necessaria sedimentazione di quanto a lungo studiato e riflettuto, pur senza risultati apparenti: il profondo periodo di accumulazione di tentativi e di esperienza, frustrato dall’insuccesso, è parte integrante e premessa logica dell’intuizione. Se la creatività consiste, come è stato detto, nell’abbandonare le vesti con cui il problema è solito presentarsi ai nostri occhi, la proposizione di un abito nuovo presuppone la perfetta conoscenza di quello vecchio e la sua successiva decostruzione “sartoriale”, imbastendone uno del tutto diverso. ‘Creatività’ significa, infatti, ‘ristrutturazione in vista dell’obiettivo’ mediante un approccio che cerchi, più che di trovare subito la soluzione, di individuare le domande giuste da cui partire. Quelli che vengono chiamati ‘processi di ideazione’ – tali da innescare l’innovazione e i suoi effetti industriali – stanno proprio nella capacità di ‘vedere come’, più che nell’estemporanea trovata geniale che svela una soluzione difficile o un prodotto rivoluzionario. È indicativa, da questo punto di vista, la storia narrata da Paolo Legrenzi (2005, pp. 98-100), che qui vale la pena di menzionare:

Fino al 1965 la lavorazione degli scarponi da neve era completamente artigianale. I lavoratori meno giovani ricorderanno la suola “a carroarmato” (detta anche ‘vibram’ dalle iniziali del nome del suo inventore). Questa ve-

niva tagliata e sagomata sulle dimensioni della scarpa e applicata alla tomaia, mediante cucitura o l'utilizzo di collanti. La plastica era allora considerata un materiale alternativo ed economico, qualitativamente più scadente del "nobile" e tradizionale cuoio [...]. La plastica andava bene per certi oggetti, in cucina, ma non sembrava adatta ai più nobili capi di abbigliamento. Il segreto fu cambiare il *posizionamento* dell'oggetto e nel creare una nuova categoria di prodotto: gli scarponi non sono delle "grandi scarpe", bensì un'altra cosa (ancor oggi delle scarpe da passeggio in plastica risultano vagamente ripugnanti). Il superamento di questo "schema cognitivo" avvenne grazie all'interazione di tre competenze diverse che, ricombinandosi, crearono un nuovo modo di fare le suole. Sergio Brunetti era il titolare di un'azienda di Mussolente (Vicenza) che aveva iniziato a lavorare nel settore delle plastiche per l'edilizia (ad esempio le tapparelle) e la componentistica isolante. Virgilio Lorenzin era il titolare di un'azienda padovana specializzata in macchinari per l'industria calzaturiera (che stava affrontando una forte crisi nel mercato delle macchine risuolatrici). Primo Zizola era il consulente tecnico delle maggiori aziende calzaturiere della zona di Montebelluna (Dolomite, Nordica, Tecnica, San Giorgio). Tutti e tre si conoscevano bene ed erano amici. Brunetti individuò il materiale ideale (granulari plastici di pvc) da iniettare direttamente sulla tomaia, realizzando notevoli risparmi nella produzione e una maggiore qualità. L'invenzione fu estesa agli scarponi da sci: si otteneva sia una maggiore rigidità torsionale, che assicurava performance superiori, sia un fondo piatto, più adeguato e sicuro nell'attacco allo sci. Un vincolo cognitivo era stato spezzato: perché non fare tutto lo scarpone in plastica? Sarebbe stato più semplice da costruire, più impermeabile, più robusto e avrebbe permesso un migliore controllo dello sci rispetto ai tradizionali scarponi in cuoio. Il terzetto continuò a collaborare. Riuscirono a convincere l'azienda tedesca Bayer (quella dell'aspirina) a fornire il materiale più adatto: il poliuretano termoplastico. Misero a punto ed acquistarono il gruppo di plastificazione dalla Gbf, un'azienda di Bresso (Milano), che produceva presse ad iniezione per lo stampaggio di materiali plastici. Così, solo un anno dopo che il finanziatore dell'impresa, Aldo Vaccari (Nordica), aveva visto in una fiera americana il prototipo di un potenziale concorrente, Bob Lange, era stato possibile presentare alla stessa fiera americana una soluzione superiore a quella che nel frattempo aveva messo a punto lo stesso Bob Lange. Il suo procedimento era per colata negli stampi e richiedeva spessori più elevati: di conseguenza gli scarponi erano più pesanti e gli scarti della produzione arrivavano al 30% (contro il 2% della macchina di Lorenzin). Inoltre, per riunire i due semigusci che componevano lo scarpone erano necessarie delle operazioni manuali. Lo scarpone italiano, invece, era un pezzo unico, costruito in un sol colpo con le tecniche sopra descritte. Lo scarpone da sci, insomma, che oggi tutti conoscono. Lange riconobbe la superiorità dei prodotti della Nordica di Vaccari e, trasferitosi in Italia, adottò la tecnologia superiore dei concorrenti.

È una bella storia, ma anche un caso di creatività, arricchito da alcuni ingredienti non banali: la capacità di superare il “vincolo culturale” che voleva la plastica inapplicabile – a causa della sua antiestetica rozzezza – a un prodotto “delicato” come una calzatura (per quanto da usare in montagna), la perseveranza nel provare e riprovare i materiali, fino a scegliere quelli più adatti, la modestia nel non tentare “l’invenzione a tutti i costi” (l’idea originaria, in fondo, era stata di Bob Lange), ma di lavorare su un’intuizione altrui, arricchendola con una serie di *micro-insight* fino a produrre quel salto tecnologico che il buon Lange, da solo non avrebbe raggiunto, e che invece ha cambiato la vita a milioni di persone, la volontà – infine – e la perspicacia di fare tutto ciò insieme, trasportando una pregressa conoscenza e affinità in un lavoro di gruppo volto a uno scopo comune: costruire una piccola-grande impresa sociale. Quella degli scarponi da sci della Nordica è anche, in fondo, una bella storia di amicizia. E questo non guasta.

Non è semplice, però, arrivare a simili risultati: serve concentrazione, disciplina, “cocciutaggine” e quella sana incoscienza che ci induce ad accettare il rischio di gestire conflitti e tensioni, inevitabili conseguenze della distanza tra le norme culturali consolidate e i valori e le risultanze scaturite dall’innovazione. Un individuo che rigetti la percezione passiva della realtà, d’altronde, passa dalla definizione di sé basata sulle sue qualità (l’aspetto fisico, il capitale culturale, la disponibilità economica, il lavoro, le rendite) a quella incentrata sulle sue capacità percettive, sulla sua “costruzione del mondo”, sull’autentico *sé*. Ciò prescinde da sue eventuali scoperte scientifiche, come pure dalla produzione di grandi opere d’arte: si tratta della conquista di una condizione esistenziale che lo porti a osservare la realtà esterna svincolato da costrizioni culturali e da condizionamenti normativi. I conflitti nascono proprio qui: dal rigetto di categorie consolidate che indurrebbero a catalogare gli altri aderenti al patto sociale come ‘bianchi’, ‘neri’, ‘ricchi’, ‘poveri’, ‘cattolici’, ‘musulmani’, in favore di una nuova cultura sociale, che arrivi addirittura a modificare gli istinti naturali. Non si tratta, a ben vedere, di una prerogativa solo umana, se pensiamo agli studi sugli scimpanzé e i gorilla<sup>6</sup>: gli esseri umani, ov-

---

<sup>6</sup> Studi sull’etologia dei primati, iniziati ormai quasi un secolo fa, hanno testimoniato come, tra le femmine di scimpanzé, gorilla e macachi, l’allattamento al seno sia

viamente, hanno “qualcosa in più”, vale a dire la capacità di unire alle medesime condizioni di esistenza – dovute alla semplice imitazione di comportamento – la coscienza dell’intenzionalità degli altri membri del gruppo/branco/comunità. Lo spazio per la creatività si gioca proprio qui: l’appiattimento sociale dovuto alla condivisione omologante della stessa tecnologia, dello stesso linguaggio, delle stesse mode, dello stesso cibo, degli stessi stili architettonici è da un lato un recinto limitante, dall’altro una gabbia dalla quale il *sé creativo* può proiettarsi fuori, oltre quel livello tecnologico oggi superato, ma ieri innovativo, oltre quel sistema culturale oggi standardizzato, ieri rivoluzionario. È indubbio che un bambino/a sia più creativo prima di iniziare la scuola, quando verrà inserito in un percorso istituzionalizzato e uniformizzante; solo a scuola, però, riceverà quegli strumenti cognitivi per affinare la sua creatività. Le agenzie di socializzazione come la scuola, la famiglia e il gruppo dei pari, infatti, consentono di “selezionare” l’attitudine creativa, così da renderla fruibile al diretto interessato e al suo contesto sociale di riferimento: riprendendo gli esempi citati da Paola Pennisi, la scuola ha sicuramente impoverito la capacità di osservare criticamente la sveglia che mettiamo ogni mattina. Ma se ogni mattina ci fermassimo a contemplare la sveglia, cercando una prospettiva creativa con cui osservarla, sicuramente arriveremmo sempre tardi al lavoro. Se lo scolaro delle elementari affrontasse in maniera creativa ogni libro che la maestra gli/le assegna da leggere, non avrebbe mai tempo per giocare con le costruzioni, a pallone o con le bambole. L’individuo che vuole essere ben integrato nella società e, probabilmente, giovarsi del corretto equilibrio psico-fisico deve scegliere quotidianamente i limitati spazi in cui esprimere la sua creatività. Lo può fare

---

un comportamento sociale, più che un istinto biologico, dipendendo dalla possibilità della madre di osservare altre femmine del suo gruppo con i loro neonati, dalle risorse del branco, dallo “stato sociale” della madre, dall’interazione di quest’ultima con il resto del gruppo, più in generale dal coinvolgimento proattivo tanto della madre, quanto del neonato, nell’intero percorso di cura materna (Wyatt, Vevers, 1935; Hiraiwa, 1981). Sulla base delle suddette variabili, è stato riscontrato, ad esempio, come – a fronte della capacità essenziale, da parte del cucciolo di primate, di “aggrapparsi” alla madre (per essere nutrito) – in diversi casi le femmine sostengano i loro neonati incapaci di aggrapparsi, aumentandone, in questo modo, le probabilità di sopravvivenza (Nakamichi et al., 1997).

dedicandosi all'arte, alla letteratura, ad aiutare i più deboli, come pure ad arricchirsi e a migliorare il suo stile di vita. Sarà compito della società indicare quali tematiche meritino di essere coinvolte dall'attitudine alla creatività degli individui e come rendere possibile l'implementazione di quest'ultima, senza che vada a discapito della standardizzazione del tempo sociale.

### 3. "Misurare la fantasia": l'innovazione nelle aziende

Non è una novità: molti pensano al celebre slogan di Steve Jobs ("stay hungry, stay foolish"), attraverso il quale il co-fondatore della Apple invitava i giovani a non porre limiti alla propria fantasia, anche a costo di andare contro consolidate tradizioni. Ingiustamente meno noto, invece, è il concetto di "distruzione creativa" che l'economista austriaco Joseph Schumpeter, ben prima di Steve Jobs, aveva coniato per indicare come l'introduzione di nuovi prodotti o di procedimenti innovativi avrebbero fatto guadagnare efficienza al sistema economico, soppiantandone gli aspetti più obsoleti: "La 'distruzione creativa' fa sì che, all'aumentare dell'attività di ricerca e sviluppo, il tasso di innovazione in un'economia aumenti e si restringano quindi i tempi di 'arrivo' tra un'innovazione e la successiva" (Lanza e Cotignano, 2019, p. 140). Da un decennio, ormai, anche le ricerche empiriche hanno evidenziato la relazione diretta tra la spesa in Ricerca e Sviluppo e la produttività di un'impresa o di un'azienda, con conseguenti benefici per l'intero sistema-Paese (Hall, 2011). La nuova teorizzazione risente di un importante cambiamento negli studi economici, risalente agli anni Ottanta dello scorso secolo, con l'introduzione della cosiddetta "teoria della crescita endogena", in base alla quale l'innovazione e il progresso tecnologico non possano essere considerati come esterni rispetto alle politiche economiche di un governo oppure alle nuove leggi decise da un sistema politico. Il comparto della R&S, da questo punto di vista, ha un parente nobile nell'istruzione: Robert Lucas già nel 1988 misurò come l'aumento della produttività risentisse del ruolo e della centralità rivestiti dall'istruzione. Quest'ultima non si pone solo come quantità di informazioni propinate tra i banchi scolastici, ma come produttrice di messaggi culturali: è l'istruzione che orien-

ta le scelte di un giovane, inducendolo a puntare su un determinato percorso formativo al fine di ottenere benefici futuri. “Studiare di più oggi, per avere maggiori gratificazioni domani”. L'aumento di capitale culturale finisce, quindi, per coincidere con la valorizzazione delle qualità umane e con il loro potenziamento. Quel/la giovane che abbia deciso di investire personalmente nello studio diventerà magari un dirigente di azienda pronto a scommettere sul valore della R&S oppure un imprenditore la cui attitudine coincide con l'investimento nell'innovazione.

Nulla è semplice, però, né scontato: come misurare, ad esempio, la produttività della R&S, così da valutare l'opportunità o meno dell'intervento economico nel settore? Le scienze economiche non hanno ancora trovato una risposta omogenea, ma si sono divise in due filoni interpretativi. Da un lato, coloro che misurano le variabili di input, come la spesa che un'impresa espressamente dedica alla R&S, basandosi sull'assunto – vagamente ottimistico – per cui ‘più soldi dedicati all'innovazione, più questa produrrà risultati’. Dall'altro, chi si basa su elementi di output, come ad esempio il numero di brevetti e di marchi registrati dalla determinata impresa. Ambedue le chiavi di lettura possono essere fuorvianti e sono sicuramente incomplete, perché inquinate da troppi elementi: più avanti nel presente contributo le testimonianze degli imprenditori e dei tecnici evidenzieranno come le variabili di input non siano assolutamente decisive, nel computare la quantità di innovazione di un'azienda; per quanto concerne quelle di output, invece, la comunicazione – molto più che non la creatività – gioca un ruolo importante, tanto è vero che i marchi registrati superano di gran lunga, negli anni recenti, i brevetti<sup>7</sup>, a simboleggiare

---

<sup>7</sup> Nello specifico del caso italiano, il Ministero delle imprese e del Made in Italy attesta come nel 2024 siano state depositate 12.242 domande nazionali di brevetto (quasi l'83% dei quali per ‘invenzione industriale’, in crescita del 7.4% rispetto al 2023). Considerando anche le altre tipologie (‘convalida in Italia del brevetto europeo’, ‘domanda internazionale di brevetto’, ‘brevetto per modello di utilità’) sfioriamo le 33.500 domande, la stragrande maggioranza delle quali depositate da richiedenti che risiedono nel Nord Italia (per dire, con riferimento alla sola tipologia dell'invenzione industriale: il 20.13% proviene dalla Lombardia, il 17.18% dall'Emilia Romagna, il 13.47% dal Veneto, l'11.35% dal Piemonte, il 7.8% dal Lazio, il 3.3% dalla Campania, il 2.44% dalla Puglia, l'1.62% dalla Sicilia; cfr. Dipartimento

l'attuale necessità, più che di inventare nuovi benefici, di comunicare benefici già esistenti a potenziali fruitori. Si tratta di un nuovo caso di semplificazione, tipico della società di comunicazione di massa, ma (involontario) autore di un “doppio tradimento”: “si tradisce il creatore, staccandosi da lui, e si tradisce la complessità e la ricchezza del processo collettivo, riassumendolo artificialmente in una singola entità immateriale ben riconoscibile: il marchio” (Legrenzi, 2005, p. 106). Proprio la negazione della “dimensione sociale” dell’innovazione è la colpa più grave di un approccio legato solo agli esiti del processo di produzione, dimenticando come quest’ultimo si svolga in un luogo – reale e insieme simbolico – che fa della pluralità delle relazioni e dei contatti il suo punto di forza: l’azienda. Vediamo perché.

L’acquario in cui nuota l’innovazione è, infatti, la produttività, cioè la *mission* dell’impresa industriale e l’orizzonte di riferimento dell’intero modello capitalistico di produzione. Parliamo di un paradigma che si è diffuso a partire dalla fine dell’Ottocento e che ha regnato pressoché incontrastato per tutto il Novecento, anche in settori non propriamente industriali. Parimenti, il suo successo si è ben presto esteso assai oltre l’ambito del profitto, finendo per essere ‘culturale’ prima ancora che ‘economico’: dopo che intere generazioni hanno orientato la propria attività alla massimizzazione della quantità e all’ottimizzazione della qualità dei prodotti, si può compiutamente parlare di un’influenza sulla “civiltà materiale odierna” (Accornero, 2002, p. 95). Ogni impresa, d’altronde, si propone nelle modalità di un organismo complesso, sia come struttura interna (a partire dal fatto che può essere costituita da

---

Mercato e Tutela – Direzione Generale per la Proprietà Industriale – Ufficio Italiano Brevetti e Marchi – Divisione V, *Report attività brevettuali 2024*). Di contro, sempre secondo il Rapporto attività UIBM (disponibile presso l’Url rapporti-uibm.gov.it, ultimo accesso il 2 novembre 2025), nel 2024 sono state depositate complessivamente 64.591 domande di registrazione o rinnovo di marchio, confermando la crescita degli ultimi due anni. Anche in questo caso, il Nord Italia gioca un ruolo determinante, assommando quasi il 46% delle richieste totali. Interessante, infine, l’indicazione dei settori che hanno visto la registrazione del maggior numero di nuovi marchi: in testa – secondo la classificazione di Nizza – ‘Pubblicità’ ed ‘Educazione e formazione’ (ciascuno con poco più del dieci per cento del totale), seguiti da ‘Articoli di abbigliamento’ (6.2%), ‘Apparecchi e strumenti scientifici’ (5.1%) e ‘Servizi scientifici e tecnologici’ (4.9%).

più unità aziendali), sia come sistema sociale: è lecito affermare che essa rappresenti contemporaneamente un’organizzazione tecnico-produttiva e un’istituzione economico-sociale. Ambedue le “anime” dell’impresa cooperano per il medesimo fine, rappresentato dalla mobilitazione più conveniente possibile di risorse differenziate (capitale economico, forza lavoro, informazioni, reti di contatti, background culturale e scientifico) funzionale alla produzione. Diminuire i costi di quest’ultima riveste un’importanza non superiore, però, alla necessità di allargare la domanda di merci e di servizi, soddisfacendo i bisogni esistenti oppure contribuendo a formarne di nuovi: farmaci, collant, radioline, shampoo, film, telefoni, viaggi, orologi di lusso, sistemi di automazione domestica. Allo stesso tempo, l’attività profittevole in un determinato settore economico non deve essere, per un’impresa, una sorta di condanna: fa parte del calcolo razionale collegato al mondo della produzione, infatti, abbandonare un’attività già avviata, in favore di situazioni più vantaggiose, nel momento in cui il rendimento sul capitale investito cessi di essere soddisfacente (Sloan, 1970). È anche grazie a questa “elasticità” che l’impresa diventa un simbolo di efficienza e di dinamismo, diventando addirittura “l’istituzione sociale che meglio rappresenta la società” (Drucker, 1972), pur essendo una delle più recenti forme di organizzazione sociale. L’industria, d’altro canto, non si limita alla fabbrica, cioè al luogo fisico in cui materialmente avviene la produzione, ma definisce il perimetro e l’ampiezza di un vero “mondo vitale” che produce merci, crea guadagni e distribuisce ricchezza, non solo – peraltro – all’imprenditore: se l’Occidente è diventato ricco è perché la sua economia ha operato (anche) attraverso l’impresa, capace di differenziarsi nettamente rispetto ad altre organizzazioni economiche del passato, non perché ‘produce di più’, ma perché ‘produce meglio’, nel senso che non si limita alla dimensione quantitativa della produzione. La trasformazione – mediante adeguata manodopera e l’uso di appropriati mezzi tecnici – di materiali e materie in merci si associa, infatti, a un processo di valorizzazione, in base al quale da un determinato investimento di risorse si ottiene un bene o un servizio il cui valore di mercato supera quello dei mezzi impiegati per produrlo. È la cooperazione tra capitale e lavoro (non priva di contrasti e di conflitti) la “formula magica” che permette alla produzione capitalistica di aggiungere ulteriore valore al valore già esistente e che “ricompensa” i due attori prin-

cipali della suddetta relazione mediante rispettivamente il profitto e il salario. Nella società umana sono esistite, ovviamente, altre forme di cooperazione, che hanno risposto a esigenze di organizzazione, di giustizia, di educazione, di culto o di gioco, ma nessuna ha contraddistinto l'età moderna come l'impresa, poiché nessuna poteva vantare uno “scopo specifico” così conveniente e motivante per tutte le parti coinvolte: l'aumento del valore (quello che Marx chiamerà ‘plusvalore’) e il conseguimento di utili economici. Adam Smith, è noto, parlò di una “mano invisibile” capace di tramutare la convenienza di un singolo individuo nel vantaggio per l'intera comunità ma, a un'osservazione più corretta, di “invisibile” c'è ben poco: al contrario, esiste una “mano visibile” capace di combinare capitale e lavoro in funzione della produzione, con un'efficacia sconosciuta presso altre attività umane, come l'agricoltura e il commercio, che pure hanno avuto (e tuttora svolgono) un ruolo importante nello sviluppo delle civiltà. Qual è il *quid pluris* dell'industria, però? La distinzione tra la semplice riproduzione del valore esistente e la creazione di nuovo valore mediante l'intervento di energie psico-fisiche erogate sotto forma di ‘lavoro’. Quest'ultimo è “produttivo” quando rifornisce il mercato e la società di nuove merci e capitali: non a caso, essere ‘produttivo’ costituiva un motivo di vanto per un lavoratore dipendente, almeno quanto essere ‘operoso’ fosse l'obiettivo di un imprenditore, prima ancora dell'arricchimento o dell'ascesa sociale. Si pensi, ad esempio, a come Henry Ford, uno dei primi “capitani di industria”, scrivesse all'amico Thomas Edison esaltandolo non in quanto inventore, ma come genio dell'operosità, “che vale più di ogni altra qualità” (Ford, Crowther, 1992). Eppure, per una sorta di contrappasso, lo stesso Ford fu accusato di “immoralità” dai suoi azionisti, dopo la celebre conferenza stampa che tenne nel suo stabilimento di Detroit, il 5 gennaio 1914, con la quale annunciava una decisione apparentemente incomprensibile: i suoi operai avrebbero lavorato di meno, ma guadagnato di più! L'orario di lavoro, infatti, sarebbe passato da nove a otto ore quotidiane, mentre il salario sarebbe stato aumentato da quattro a cinque dollari al giorno (De Leonardis, 2022)! Per quanto i suoi azionisti non fossero preparati a un cambiamento che pareva contraddirlo lo spirito statunitense, votato – come insegnava la religione protestante – all'operosità (da cui le accuse di aver preso una decisione “immorale”), la scelta del grande imprenditore rispondeva a due ordini di motivi: da

un lato andava a compensare (in maniera evidentemente insufficiente, peraltro) l'estrema usura del lavoro alla catena di montaggio, dall'altro lato concretizzava un'intuizione dello stesso Ford. Questi aveva capito che gli operai dovevano divenire “anche” consumatori, in modo da innescare un circolo virtuoso nell'economia statunitense: per farlo, dovevano avere una maggiore disponibilità economica e una certa quantità di tempo libero. Niente di “immorale”, quindi, men che mai di “altruistico”, ma solo l'implementazione di un'intuizione geniale.

Il sistema lavorativo della società occidentale, d'altronide, risente sin dalla sua origine del più generale processo di razionalizzazione della vita collettiva, teso a rintuzzare progressivamente l'influenza di atteggiamenti e comportamenti mossi da abitudine, superstizione, emozioni, stati d'animo momentanei, in favore dell'uso estensivo e progressivo della ragione nell'interpretare la realtà e nell'organizzare la vita sociale. Solo con questa premessa, in apparenza più determinante dell'inventiva e della genialità, si comprende come la produzione industriale si sia posta un duplice obiettivo, inedito nei tempi passati: 1) produrre oggi a un costo minore rispetto a ieri; 2) produrre oggi la stessa quantità di ieri, ma a costi inferiori. L'età moderna non si accontenta, evidentemente, di mantenere la produzione al livello delle annate migliori: superando il “semplice” obiettivo della sopravvivenza, la *forma mentis* dell'imprenditore è basata sulla tensione continua verso un'ottimizzazione della produzione, funzionale all'accumulazione della ricchezza. Quando cresce la produttività? Nel momento in cui la resa per unità di tempo è in un'ascesa misurabile dal rapporto tra il numero degli esemplari prodotti e il numero dei lavoratori impiegati per produrli. Quando cresce, invece, l'accumulazione? Quando una quota maggiore di merci viene venduta a costi di produzione minori rispetto al passato e quando un'azienda “conquista” progressivamente una posizione importante nel suo mercato di riferimento (che può riguardare l'alta tecnologia, i semilavorati in metallo, le materie plastiche, la produzione tessile, la telefonia). I costi salariali della produzione, ovviamente, non esauriscono l'ammontare delle spese che gravano sull'industriale: si pensi, ad esempio, al caso delle imprese dette “ad alta intensità di capitale”, in cui “la massa salariale” incide poco sul costo complessivo, a fronte dei necessari investimenti in impianti, macchinari e tecnologia. A onor del vero, l'aumento della

produttività si ottiene anche (e spesso ‘soprattutto’) con metodi meno raffinati dell’innovazione tecnologica: allungando la giornata lavorativa oppure rendendola più “densa”. Nel primo caso, orari prolungati, ore di straordinario e avvicendamento dei turni servono all’uopo e permettono il pieno funzionamento dei macchinari, così da ammortizzarne il costo. Per quanto concerne la seconda opzione, il “taglio dei tempi morti”, l’intensificazione dei ritmi, l’appesantimento dei carichi di lavoro cercano una maggiore intensità nella prestazione dei dipendenti, ma non di rado sfociano in comportamenti irrispettosi della dignità umana (pause contingentate anche per espletare i bisogni fisiologici, sfinimento fisico e psicologico della forza lavoro, usura eccessiva dei macchinari – con conseguenze negative per quanto riguarda la loro sicurezza – premialità legate a ritmi di lavoro insostenibili). Non è una novità, ovviamente: la Storia ci insegna come gli imprenditori spesso abbiano insistito per indurre gli operai a lavorare al massimo, se non che, soprattutto nelle fasi “artigianali” del capitalismo, era difficile stabilire quale fosse il suddetto ‘massimo’ e spesso si finiva per superarlo. Un problema presente anche ai giorni nostri. Da un punto di vista operativo, proprio in questo settore si verificò una profonda innovazione, nel momento in cui Frederick W. Taylor indicò agli industriali il metodo, prima ancora che la soluzione, per ottimizzare il rendimento degli operai: si trattava di studiare minuziosamente ogni operazione eseguita in fabbrica, così da individuare il modo migliore per eseguirla. Così facendo sarebbero stati eliminati i movimenti inutili, le perdite di tempo tra un gesto e quello successivo, le azioni sovrapponibili tra diverse unità lavorative: il risparmio avrebbe riguardato il tempo, ma anche – almeno così si auspicava – la fatica degli operai, che avrebbero apprezzato la razionalizzazione del proprio lavoro. Nasce qui la catena di montaggio, pensata per “spremere” l’impegno e per riempire, senza spazi vuoti, la giornata lavorativa dei dipendenti, i quali avrebbero faticato – in tutta onestà – ad apprezzarne i “benefici”, come magistralmente rappresentato dal già menzionato Charlie Chaplin, “fagocitato” dagli ingranaggi dei macchinari.

Il modo di produzione, quindi, si pone come “una combinazione storicamente determinata di forze produttive, cioè di mezzi di produzione intesi nel senso ampio, terra compresa, e di conoscenze scientifiche (tecniche e pratiche) necessarie per utilizzarli; e di rapporti sociali legalmen-

te sanzionati – espressione di rapporti di forza politici – che regolano il modo e l'impiego dei mezzi di produzione, a partire dalla terra, nonché la ripartizione di ciò che con essi si produce tra diversi gruppi della popolazione" (Gallino, 2006, p. 64). Gli studi sui modi di produzione sono risultati inevitabilmente appiattiti sul capitalismo, arrivando al massimo (e soprattutto nella letteratura marxista) a distinguere tra alcune sue più aggiornate sotto-categorie, come l'imperialismo, il monopolio, l'oligopolio, il capitalismo finanziarizzato. Spesso i modi di produzione sono stati distinti in maniera cronologica: quello antico (che qualcuno chiama "comunismo primitivo"), quello feudale, poi quello borghese moderno, perdendo di vista – però – quei modelli produttivi che avevano l'unico torto di essere distanti geograficamente (e culturalmente) dal mondo occidentale. Grave, di conseguenza, è stato il ritardo accumulato nell'analisi dei modi di produzione asiatici, verso i quali scontiamo ancora oggi profondi deficit di conoscenza, che si ripercuotono soprattutto ai giorni nostri, quando la produttività dei giganti dell'Asia detta legge sui mercati globali: considerare i modelli produttivi del continente asiatico – pur tra notevoli differenze – una sorta di replica della manifattura medievale (a livello di rapporti con la politica, di diritti dei lavoratori e di centralizzazione delle decisioni), quindi un rarissimo caso di "cristallizzazione del tempo", ha di fatto inibito opportuni approfondimenti, di cui ancora si sente la necessità. Allo stesso tempo, con troppa superficialità si è pensato che i diversi modi di produzione (a cui numerosi autori, nel tempo, hanno aggiunto quello 'schiavistico', quello 'germanico', quello 'socialista'...) e le conseguenti tipologie di società che ne derivavano fossero rappresentabili come tappe ben distinte di una progressione lineare, senza possibilità di pause, di indietreggiamenti o di sovrapposizioni: non è stato così, evidentemente, se pensiamo a come molte società abbiano saltato un'intera fase (o più di una!) oppure a come si sia verificata una compresenza di più modelli di produzione nella stessa epoca o all'interno di un'unica area culturale. È vero, invece, che l'ordine indicato certifica una graduatoria di sviluppo tecnico, economico e politico che permette ai modi di produzione posti "al termine della scala" di vantare una più elevata produttività pro-capite, un maggior surplus economico, probabilmente più larghe libertà politiche e civili (ma queste dimensioni non sono tra loro necessariamente correlate) e un più ampio sviluppo delle capacità creative della popolazione, a dif-

ferenza di quanto accade con i modi di produzione posizionati all'inizio della scala. Non si può, quindi, descrivere il sistema economico caratteristico di una determinata società solo sulla base di un "tipo puro" di modo di produzione, neanche se "inventiamo" una sotto-divisione in stadi ('iniziale', 'intermedio', 'finale') dentro ciascun modello: in realtà, sulla base delle strutture storicamente preesistenti e dei rapporti con il mondo esterno, ogni società sviluppa il suo peculiare modo di produzione, i cui componenti principali sono 1) la tecnica (i mezzi di produzione, come pure le variabili "immateriali" del *know-how* e delle conoscenze immaginate dalla popolazione); 2) l'assetto politico (non riferito tanto al governo di turno, quanto alla *polity*: come viene tutelata la proprietà privata, la valorizzazione dei beni comuni, la divisione del surplus, la perequazione delle disuguaglianze); 3) la struttura sociale (cioè i rapporti tra le classi, le differenze di status, la ricchezza pro-capite); 4) il mondo del lavoro (l'incontro tra la domanda e l'offerta, la precarietà oppure il contratto a tempo indeterminato, l'intervento dello Stato nell'economia; la presenza di monopoli o di oligopoli che limitano il libero mercato). Una tale complessità si concretizza in una sorta di transizione tra un modo di produzione e un altro, nella quale il primo progressivamente declina verso il secondo, senza essere sostituito improvvisamente, ma permettendo – al contrario – una compresenza tra i due modelli che può durare anche diverse generazioni. Non di rado, quindi, una società presenta contemporaneamente più modi di produzione, tra i quali uno può anche diventare preponderante, senza che ciò impedisca lo scambio di risorse materiali e immateriali tra i diversi modelli oppure, al contrario, la conflittualità tra i gruppi di interesse che gestiscono la produzione del Paese. C'è da dire, inoltre, che le forze produttive, intese come insieme di tecnica, capacità e mezzi, si affinano e si modificano costantemente nel corso del lavoro a una velocità di gran lunga superiore rispetto a quella dei rapporti sociali (cioè delle caratteristiche di gestione degli imprenditori e del modo in cui questi entrano in relazione con gli altri soggetti presenti nel mondo del lavoro). La produzione, d'altronde, risente di molte variabili: "nuove tecniche di coltivazione e di lavorazione della terra e dei metalli, nuove macchine, più celeri mezzi di trasporto, l'afflusso di capitali dalle colonie, l'aumento della produttività agricola e industriale, la spinta di nuovi bisogni indotti dalla vita urbana portano allo sviluppo di una base tecnica sempre più larga e complessa,

che a un certo punto richiede nuove forme di organizzazione economica, giuridica, politica – ossia nuovi rapporti di produzione – e al limite le impone, tramite la lotta delle classi danneggiate dalle strettoie in cui i vecchi rapporti sociali costringono le forze produttive in espansione” (Gallino, 2006, p. 68). L’idea che un eventuale aumento di produttività, dovuto a un modo di produzione più efficiente, possa causare un generale miglioramento nel benessere collettivo è, purtroppo, ingenua e perniciosa: la storia insegna che il gruppo sociale che ne beneficierebbe in prima istanza (i possessori dei mezzi di produzione, tendenzialmente) se ne gioverebbe per un rapido arricchimento, senza peraltro avere un corrispettivo avanzamento nello status politico. Ne scaturirebbe, di conseguenza, un senso di insoddisfazione e di sconforto, capace di indurre la classe sociale in ascesa allo scontro con quella al potere. È ciò che accade con la borghesia innovatrice, nei confronti dell’aristocrazia renditiera e latifondista: ne parla diffusamente, come è noto, Carlo Marx, il quale – prima ancora di attaccare politicamente la classe borghese – ne riconosceva la funzione storica di innovazione sociale ed economica. Nuovi rapporti di produzione, infine, possono anche generare conseguenze negative a livello di massa: si pensi alla disoccupazione causata dall’augmentata automazione di alcune tipologie di lavoro oppure al difficile accesso, per le persone più anziane oppure per quelle dotate di minore capitale culturale, alle opportunità fornite da una rivoluzione tecnologica come quella fornita, negli ultimi trenta anni, dall’informatica e dai mezzi di comunicazione digitali.

L’innovazione, “motore” della produzione, ne eredita l’ambivalenza descritta sopra: l’introduzione, l’adozione e l’applicazione diffusa di una nuova tecnica, a qualsiasi livello o settore della società, spesso in associazione con un “salto tecnologico”, derivano da “fattori acceleranti”, ma sono costretti – allo stesso tempo – a fronteggiare eventuali “elementi inibitori” o quantomeno “ritardanti”. Alcuni di questi chiamano in causa addirittura l’imprenditore, il quale da un lato ha sicuramente interesse a innovare nel campo della produzione, dell’amministrazione oppure della gestione del personale, ma dall’altro può risultare a volte “disturbato” da elementi innovatori, che rischiano di scombinare la sua programmazione nel medio e lungo periodo, producendo disagi – si pensi allo sconvolgimento del calendario degli investimenti – prima ancora che vantaggi, come provocatoriamente suggerito dal classico la-

voro di John Kenneth Galbraith (1968). Un’ulteriore contraddizione si pone a livello di prezzi finali delle merci il cui processo produttivo sia stato beneficiato dall’evoluzione tecnologica: il conseguente calo dei costi di produzione si può tradurre in un abbassamento del loro valore sul mercato che farà la felicità dei consumatori, ma rischia di mettere in ambasce i produttori, tanto che Zvi Griliches (1994) parlò provocatoriamente dell’innovazione come di una “rovina”<sup>8</sup>.

Anche alla luce di simili osservazioni, gli approcci più recenti allo studio del comparto di Ricerca e Sviluppo si impegnano a evitare il frazionamento delle diverse fasi del processo produttivo e la tendenza a giudicare l’innovazione come una variabile “calata dall’alto”: la circolarità tra tecnologia, competitività e performance economica diventa, al contrario, la chiave interpretativa più adeguata per valutare fenomeni complessi e intimamente collegati tra loro. Come spiegano, del resto, Dario Guarascio e Mario Pianta (2016) – basandosi su un’analisi del manifatturiero e dei servizi in sei Paesi europei (Italia, Germania, Francia, Spagna, Paesi Bassi e Regno Unito) – l’innovazione aumenta la produttività e fa conseguire maggiori profitti, con la conseguenza di permettere all’azienda di aumentare lo sforzo economico nella R&S. Così facendo, l’imprenditore riesce a entrare in nuovi mercati –spesso al di fuori dei suoi confini nazionali – che gli forniscono ulteriori stimoli e lo spingono a differenziare ulteriormente i suoi prodotti, secondo il classico schema del cambiamento tecnologico incentivato dall’esportazione e dalla nuova domanda. A riprova di quanto sopra, ulteriori ricerche empiriche (Guarascio, Pianta, Bogliacino, 2016) evidenziano come la circolarità tra innovazione, produttività e redditività è meno evidente laddove – Italia, Spagna, Francia – lo sforzo innovativo sia meno convinto e più debolmente messo in pratica.

Entrando più nello specifico, il nostro Paese, “appartenendo” all’Europa meridionale, risente di quella gamma di pregi e difetti che

---

<sup>8</sup> La contraddizione fatta emergere da Griliches si ripercuote anche nell’ambito dell’analisi economica, in cui le stime sull’impatto della Ricerca e Sviluppo sulla produttività sono “inquinate” dal fattore-prezzi, che non permette di quantificare perfettamente la differenza di qualità riconducibile all’innovazione. Per questo motivo, come ricordano Alessandra Lanza e Giacomo Cotignano (2019), la maggior parte delle analisi disaggrega gli indici dei prezzi e li differenzia per settore economico.

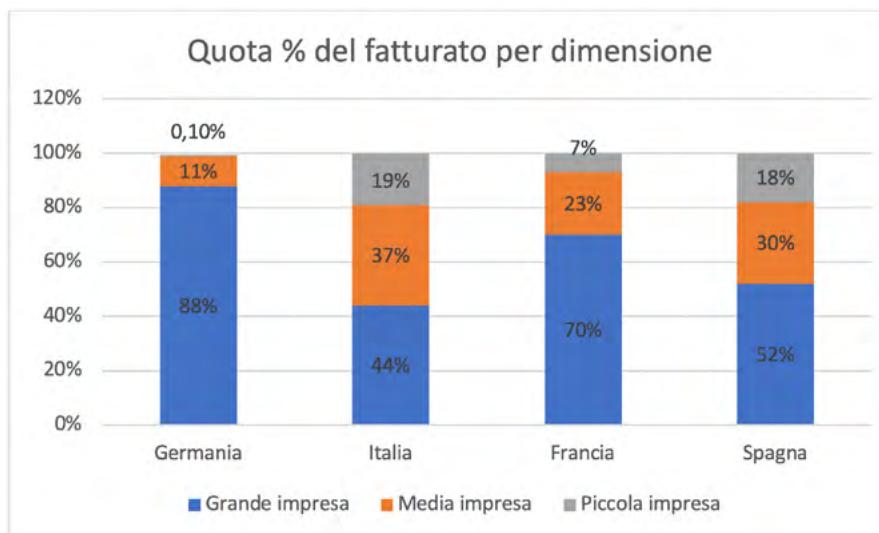
ha caratterizzato da sempre quello che possiamo definire “capitalismo mediterraneo”. In più, i limiti del nostro sistema produttivo sono accentuati da particolarità tutte italiane, come l'estrema frammentazione del panorama aziendale, che di certo disincentiva un convinto investimento in R&S. Una parentesi si pone d'obbligo, a questo punto: la ridotta dimensione di piccole e medie imprese, come “ambiente” tipico dell'imprenditoria italiana, finisce per penalizzare anche la rendicontazione degli investimenti che, anche quando esistenti, risultano “invisibili” agli occhi dei tradizionali indicatori di innovazione. Ciò non vuol dire che le piccole e micro imprese investano nella ricerca in maniera “inconsapevole”, ma che lo facciano secondo canali diversi da quelli tradizionali. In fondo, “scommettere” su un nuovo prodotto da lanciare sul mercato, introdurre una nuova tecnologia oppure migliorare il training del personale altro non sono che scelte pratiche di innovazione, per quanto non immediatamente classificabili alla voce ‘spesa in Ricerca e Sviluppo’ (Baumann, Kritikos, 2016). Del resto, da tempo, ormai, alcune evidenze empiriche tarate sulla realtà italiana confermano come la cosiddetta ‘innovazione da processo’ apporti benefici più immediatamente riscontrabili rispetto alla classica spesa in R&S oppure come un intervento di miglioramento tecnologico su un prodotto preesistente giovi di più all'impresa rispetto al “semplice” investimento nell'ICT che, da solo, rischia di essere poco integrato con il resto dell'azienda e di faticare nell'aumentarne la produttività (Antonioli, Mazzanti, Pini, 2010). Per questo motivo, una delle più interessanti ricerche degli ultimi anni sulla produttività (del lavoro e del capitale) e la redditività adotta un approccio che viene detto “quali-quantitativo”: basandosi sui dati aziendali, lo studio considera ‘innovativa’ un’impresa osservando l’output della sua attività, senza però limitarsi al solo volume dello “stock brevettuale”. Questa informazione, infatti, rischia di non essere sufficientemente accurata nel descrivere la capacità dell’impresa di introdurre nel mercato prodotti o processi innovati: registrare un brevetto potrebbe riflettere una precisa strategia competitiva dell’impresa, volta a proteggere legalmente la propria offerta, indipendentemente dal suo apporto di novità e di efficienza, finendo quindi per sovrastimare l’effettiva portata di quel brevetto. All’opposto, un limitato numero di riconoscimenti brevettuali – rispetto alla concorrenza – non necessariamente è indice di

scarsa attività di Ricerca e Sviluppo, poiché non fornisce una traccia oggettiva della portata innovativa di quel singolo brevetto. Di conseguenza, gli autori della ricerca – Alessandra Lanza e Giacomo Cotignano – hanno fatto coesistere la dimensione qualitativa con quella quantitativa, costruendo un indicatore di classificazione delle imprese innovative, così da valorizzare sia lo stock dei brevetti, sia l’importanza relativa alla registrazione di ogni singola innovazione. Da un punto di vista tecnico, “il numero di richieste nei maggiori uffici brevettuali mondiali è stato usato come *proxy* della quantità di innovazioni introdotte, mentre come misura del valore del singolo strumento brevettuale è stato scelto il numero di citazioni ricevute dallo stesso da parte di altre domande presentate allo European Patent Office, in un’ottica di maggior considerazione per quei brevetti che esercitano un ruolo di *pivot* nel network delle innovazioni” (Lanza, Cotignano, 2019, pp. 144-145)<sup>9</sup>. Un primo dato balza agli occhi e garantisce già una patente

<sup>9</sup> Sempre da un punto di vista tecnico, va specificato come lo studio si sia basato sui risultati di bilancio 2014-2016 di un ampio campione di imprese manifatturiere – attive fino al momento dell’ estrazione dei dati e non uscite dal mercato durante il triennio preso in considerazione – con sede in Germania, Francia, Spagna e Italia. Le aziende sono state selezionate dai ricercatori tra quelle con fatturato medio nel triennio superiore a un milione di euro e inferiore al miliardo; ciascuna impresa è stata classificata per settore in base al codice di attività Ateco 2007 e per dimensione in base al fatturato (classe ‘piccola’ con fatturato tra un milione e dieci milioni di euro; ‘media’ con fatturato 10-50; ‘grande’ oltre i cinquanta milioni di euro). I ricercatori, inoltre, hanno raccolto i bilanci non consolidati delle imprese selezionate per il triennio preso in considerazione, con dati sia sullo stato patrimoniale, sia sul conto economico. La classificazione delle imprese è avvenuta in primo luogo confrontando l’indice quantitativo della singola azienda con quello dei suoi *competitors* nel settore economico-dimensionale di appartenenza e, successivamente, per le imprese brevettanti che risultano avere uno *stock* di brevetti sottodimensionato rispetto al *benchmark*, comparando il valore dell’indice qualitativo con quello dei competitori nel settore tecnologico di riferimento. Laddove un’impresa avesse presentato brevetti in più settori, l’indice qualitativo è stato calcolato sulla media degli stessi. In sintesi, alla fine del processo sono state considerate ‘innovative’ le aziende con un numero di brevetti superiore alla media dei *competitors* di settore e, tra quelle con minore propensione al brevetto, le aziende appartenenti al top 25% per “qualità” dei brevetti registrati. Come misure di performance e produttività sono stati scelti indicatori di bilancio classici nelle analisi di competitività: la redditività degli investimenti misurata dal ROI, la produttività del capitale misurata dal valore aggiunto per unità di capitale (VAK) e la produttività del lavoro misurata dal valore aggiunto per addetto (VAD). Gli indicatori di bilancio og-

di interesse alla ricerca: la quota di fatturato tra le 35.844 aziende analizzate da Lanza e Cotignano (per complessivi 733 miliardi di euro) è distribuito in maniera difforme a seconda di caratteristiche nazionali: vale a dire che la suddivisione del fatturato per classe dimensionale riflette sostanzialmente la struttura produttiva dei Paesi oggetto dello studio, con le PMI e le micro-imprese presenti soprattutto in Italia e Spagna, mentre la Germania e la Francia conoscevano un peso predominante delle aziende di grandi dimensioni.

Grafico 1



Fonte: Lanza, Cotignano 2019, p. 146.

---

getto dell’analisi sono stati costruiti in base a quei valori mediani di ciascun indicatore riscontrati nel campione a livello di *cluster* Paese/settore/dimensione/innovatività, al netto di quelli che vengono definiti ‘valori *outliers*’, cioè “estremi”, pari al cinque per cento delle osservazioni (per ogni impresa è stata calcolata la media triennale di ROI, VAK e VAD, poi si è ottenuta la mediana di questi valori per ogni insieme di imprese appartenenti allo stesso Paese, classe dimensionale, classi di innovatività e settore di attività; le successive aggregazioni hanno tenuto presente i “pesi” costituiti dalla percentuale di fatturato di ogni cluster Paese/dimensione/settore su quello totale del Paese o dalla percentuale del fatturato di ogni Paese/settore su quello totale dell’insieme di imprese nello stesso Paese e settore).

La composizione settoriale del campione presentava, invece, una minora differenziazione tra Paesi: in tutti e quattro i sistemi produttivi nazionali le aziende della metalmeccanica costituivano la spina dorsale dell'industria, posizionandosi al primo o al massimo al secondo posto del ranking, in termini di fatturato. In Spagna e Germania i settori dell'alimentare e delle bevande giocano un ruolo importante, mentre in Italia sono il chimico-farmaceutico e il settore dei beni intermedi ad avere un'importanza relativa maggiore. Se in Francia, inoltre, le imprese del cosiddetto "sistema persona" (comprensivo della moda e della cosmesi) hanno un'incidenza che supera la media europea, in Italia si osservava la netta prevalenza del settore metalmeccanico (38% del fatturato nazionale), anche in virtù della scarsa rilevanza del sistema persona e del "sistema casa" (mobili ed elettrodomestici). "Per validare la rappresentatività della composizione settoriale campionaria, i valori sono stati confrontati con i dati di Structural Business Statistics di Eurostat: ne emerge una sostanziale coerenza con il quadro complessivo delle strutture dei Paesi considerati, con un leggero sottodimensionamento del metalmeccanico tedesco, probabilmente dovuto all'esclusione dal campione delle imprese con fatturato superiore al miliardo di euro" (Lanza, Cotignano 2019, p. 147).

Utilizzando la metodologia di classificazione precedentemente descritta, la ricerca ha individuato 6.333 imprese che è stato possibile definire come 'innovative' e che rappresentavano il 18% del totale del campione analizzato. La maggior parte di queste erano riconducibili al caso tedesco, all'interno del quale il 40% delle medie imprese e addirittura il 48% delle grandi avevano sinceramente investito in innovazione. Gli altri tre Paesi mostravano una certa omogeneità nella percentuale di grandi imprese considerate 'innovative', passando dal 25% dell'Italia al 27% di Francia e Spagna. A livello di settore produttivo, invece, l'analisi del *cluster* rivelava come la chimica-farmaceutica e la metalmeccanica fossero i comparti con il maggior numero di unità innovative (rispettivamente il 23 e il 22%), mentre il *food and beverage* risultava il fanalino di coda, con solo il 7% di aziende capaci di dedicarsi alla Ricerca e Sviluppo. Attraverso un'ulteriore analisi,<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Nello specifico, gli Autori avevano aggregato le imprese del campione per Paese e per propensione all'innovazione tecnologica, calcolando i valori mediani degli indi-

è stato possibile evidenziare come le imprese innovative presentassero un marcato vantaggio in termini di redditività e di produttività – riscontrabile in tutti e quattro i casi nazionali – mostrando un maggiore rendimento sugli investimenti rispetto alle imprese che non avevano innovato: il delta positivo oscillava dallo 0,7% della Germania al 2,3% del caso francese. Si è riscontrato, inoltre, un maggior valore aggiunto per unità di capitale (dai +5,8 euro per ogni 100 euro di capitale per le imprese italiane ai +14 euro per quelle tedesche) e un maggiore valore aggiunto per addetto, con un *range* tra i quasi cinquemila euro in più per le aziende italiane e gli oltre undicimila in più per quelle francesi. Ovviamente l'analisi sull'innovazione industriale è stata “calata” all'interno dei singoli sistemi produttivi, già di per sé differenziati: i dati non hanno potuto che confermare come le imprese tedesche, fossero o meno innovative, presentassero margini di redditività e produttività (tanto del capitale, quanto del valore) nettamente superiori a quelli degli altri Paesi. Solo il ROI delle aziende spagnole innovative raggiungeva valori vicini a quelli dei migliori della classe (7,11% contro 7,58), in virtù della vivace crescita, registrata negli ultimi anni, della manifattura iberica. I tedeschi, inoltre, guidavano la graduatoria sia per quanto riguardava la produttività del capitale (distanzian-  
do le imprese innovative francesi del quattordici per cento), sia per la produttività del lavoro (nell'ambito dell'innovazione, il valore aggiunto per addetto superava di quasi cinquemila euro le imprese del Paese al secondo posto; in assenza di innovazione il vantaggio era quasi di quattromila euro: in entrambi i casi erano le aziende italiane a piazzarsi alle spalle delle tedesche). Se si guardava alle differenze a livello di classe dimensionale, emergeva nuovamente una significativa distanza tra le imprese innovative e quelle che non lo erano: la distribuzione del valore aggiunto per unità di capitale vedeva una netta differenza a favore delle innovative in quasi tutte le coppie ‘Paese + classe di fatturato’. L'utilizzo del fatturato era molto più efficiente in Germania, che vantava la leadership in tutte e tre le categorie di grandezza aziendale (per quanto, nel caso di quelle piccole, il dato era poco indicativo, perché la Germania ne presentava decisamente poche!). Mentre

---

catori di bilancio, per poi ponderarli attraverso un sistema di “pesi” basato sull’importanza relativa del fatturato all’interno del *cluster* settore/dimensione/Paese.

in Francia le piccole e medie imprese risultavano più performanti delle grandi, a parità di innovatività, in Spagna la più alta produttività del capitale si riscontrava nelle grandi aziende. L'Italia, infine, non conosceva una significativa differenza tra ordini di grandezza, per le imprese innovative, fermo restando un generale ritardo delle nostre aziende rispetto ai competitori internazionali di riferimento. Addirittura, nel nostro Paese, se mettiamo tra parentesi la componente innovativa, la maggiore dimensione delle imprese incideva negativamente sulla produttività del capitale, a dimostrazione di come la lezione di capitani di industria come Leonardo Del Vecchio non sia stata mai del tutto compresa. Nella produttività del lavoro, inoltre, l'indicatore di valore aggiunto per addetto lavora in continuità con il precedente benchmark, almeno nella differenza tra imprese innovative e non, risultando sensibilmente in favore delle prime in quasi tutte le coppie di Paesi e di classi dimensionali. Qui le imprese italiane, sia di grande, sia di media portata, vantano diversi primati, quando investono in innovazione: risultano capeggiare tanto la prima graduatoria (95mila euro di valore aggiunto per addetto, contro gli 88mila delle grandi imprese innovative tedesche), quanto la seconda (74mila euro di valore aggiunto per addetto, di poco superiore alle medie aziende innovative spagnole). È bene precisare, però, come il fatto che il nostro Paese si trovi in testa rispetto ai competitori nei diversi *cluster* che parlano dell'efficienza nella gestione dell'input-lavoro derivi non solo da un sincero investimento in R&S, ma anche da un costo del lavoro più basso in Italia, rispetto alla Germania e alla Francia: il maggior numero di ore lavorate per dipendente in Italia riduce di fatto il numero di addetti necessari al raggiungimento dello stesso livello di capacità produttiva di altri Paesi. Per dare un'idea, con dati riferiti al 2017 (coerenti, quindi, con la stagione della ricerca menzionata) basti dire che l'Eurostat stimava in 28.2 euro il salario orario medio per ora lavorata (nell'economia italiana), contro i 34.1 euro della Germania e i 36 ore della Francia (mentre la Spagna aveva un costo del lavoro ancora più basso: 21.2 euro per ora lavorata). Per quanto riguardava il numero medio di ore lavorate settimanali nell'occupazione principale, l'Italia del 2017 figurava a pari merito con la Francia (37.2 ore), superata dalla Spagna (37.7 ore), ma sensibilmente più "usurante" rispetto al mercato del lavoro tedesco, che contava mediamente su 35 ore settimanali. Quanto

sopra deve indurre a una riflessione, che sarà sviluppata meglio nelle pagine che seguiranno, sui limiti della computazione solo economica della produttività. Limiti – è bene precisare – da intendersi non nel senso di imprecisione statistica, ma di massimizzazione della produzione a discapito del “fattore umano”.

Riprendiamo, allora, gli esempi – già citati in precedenza – di Joseph A. Schumpeter e di Steve Jobs. Hanno poco in comune, apparentemente: figli di epoche, di contesti, di condizioni soggettive e strutturali molto diverse tra loro, trovano però un’equiparazione nel loro approccio che potremmo definire “meta-economico”. Entrambi, infatti, suggerivano all’imprenditore e all’attore economico di “guardare oltre” la dimensione prettamente contabile, sforzandosi di ampliare l’orizzonte, rispetto alla bilancia dei pagamenti, alla partita doppia e al calcolo di entrate e uscite: l’innovazione nasce da un cambio di prospettiva, da un pensiero rivoluzionario, dalla curiosità di sperimentare strade mai percorse e, forse, persino rischiose, dalla tendenza a superare il pensiero corrente, le norme e le abitudini, la dimensione rassicurante dell’eterno *ieri*. Il mercato, del resto, si compone anche di elementi in parte contraddittori: c’è la razionalità, il calcolo economico, la limitazione delle spese e la massimizzazione del profitto, ma c’è anche l’azzardo, il lusso, lo spreco. Come pure il dono, la carità, la prestazione gratuita dell’attività di cura, il volontariato. Non sono forse tutte deroghe al comportamento atteso nei confronti dell’*homo economicus*? Certo, si parla di situazioni tra loro molto diverse, che producono sentimenti persino opposti da parte dell’opinione pubblica: il volontariato e lo sfoggio del lusso sono idealmente agli estremi di una linea di comportamento che segna i rapporti tra l’individuo e la sua comunità di riferimento. Un regalo motivato da generosità e un movimento di Borsa dal forte sapore speculativo sono forse equiparabili? Eppure, entrambi ci ricordano come le regole basilari dell’economia – quelle che delimitano la diligenza di colui che un tempo si chiamava “il buon padre di famiglia” (oppure la saggezza economica della massaia che va a fare la spesa al mercato) – possano essere stravolte, con la conseguente introduzione di novità parziali oppure addirittura con la costruzione di premesse per un vero “salto tecnologico”. La direzione di queste novazioni, la loro ricaduta sociale, la declinazione in termini di avanzamento del progresso e dei diritti oppure, di contro, di

discriminazioni e di vere e proprie tragedie (la bomba atomica non fu forse il risultato di una lunga serie di studi avanzatissimi?)... beh, tutto ciò dipende dal singolo individuo, dal suo sistema di valori, come pure dalla morale del tempo, cioè dalla “pressione sociale” che chiede allo scienziato, all’innovatore, al genio di muoversi in una direzione oppure in un’altra.

#### 4. L’Innovazione, la Politica, le politiche

Tanto la letteratura esistente e opportunamente citata in questo testo, quanto le ricerche empiriche menzionate nelle pagine precedenti, hanno evidenziato come l’attività di innovazione produca risultati positivi su tutte e tre le dimensioni dello sviluppo economico: a livello *macro*, in quanto favorisce la crescita di un’economia matura; a livello *meso*, perché aiuta la performance della singola azienda (permettendone l’ingrandimento oppure, in casi di congiuntura sfavorevole, la sopravvivenza sul mercato); a livello *micro* perché finisce per motivare tanto l’imprenditore, quanto il lavoratore dipendente, entrambi i quali – ovviamente con una diversa intensità – si sentiranno parte di un contesto vincente e innovativo, addirittura in controtendenza rispetto al contesto di crisi che negli ultimi anni attanaglia i sistemi capitalistici maturi e che rischia, ormai, di essere strutturale, invece che congiunturale e momentaneo. Nel contesto attuale, inoltre, i cicli di innovazione risultano sempre più brevi e il valore aggiunto della produzione finisce per collocarsi progressivamente proprio nella componente innovativa del prodotto o del servizio erogato: “a conferma che il successo dell’attività innovativa generi più elevati rendimenti degli investimenti e aumenti l’efficienza dei fattori utilizzati, la nostra analisi ha mostrato per le imprese innovative di tutti i paesi considerati una generale e diffusa superiorità degli indicatori di bilancio di redditività e produttività (di lavoro e capitale)” (Lanza, Cotignano, 2019, p. 153).

Per quanto appaia, a questo punto, fisiologico che le unità produttive capaci di lavorare sulla frontiera dell’innovazione registrino una migliore “performance”, è opportuno specificare come un sistema economico trarrebbe ben poco giovamento dall’averne un manipolo (oppure una discreta quantità) di aziende impegnate in “buone pra-

tiche” di innovazione, se queste ultime non riuscissero – ovviamente con il supporto di politiche *ad hoc* – a fungere da stimolo per le imprese “in ritardo”. Senza il cosiddetto “effetto traino” le innovazioni introdotte dai *best performer* non riuscirebbero ad aumentare il livello tecnologico dell’intera economia, sterilizzando di fatto il potenziale beneficio collettivo insito nelle pratiche innovative. Non solo: una distanza di redditività ed efficienza troppo elevata tra le imprese “sulla frontiera dell’innovazione” e quelle “ritardatarie” rallenterebbe il già difficile processo di trasferimento delle innovazioni nei processi economici e ridurrebbe la capacità di *spill-over* delle nuove tecnologie. Persino le imprese innovative, in un contesto del genere, avrebbero difficoltà a mettere a valore i frutti del loro investimento in R&S, finendo per trovarsi in una posizione “troppo avanzata” rispetto alle richieste e alle possibilità del mercato di riferimento. Come ben spiegato da Reinhilde Veugelers e da Jian Wang (2019), è la diffusione alla generalità delle imprese che animano il sistema a rendere l’innovazione il vero motore di crescita del Paese: le aziende *best performers* non si devono sentire “espropriate”, quando l’avanzamento tecnologico da loro introdotto diviene pratica comune, nel mercato, ma devono accogliere tale diffusione come una piena valorizzazione, anche a loro vantaggio, del suddetto “salto innovativo”. Al contrario, infatti, quando l’innovazione non diventa moneta corrente e si diffonde in maniera frammentata, la crescita della produttività rimane modesta, quasi “sorda” agli effetti dirompenti che la nuova tecnologia potrebbe produrre.

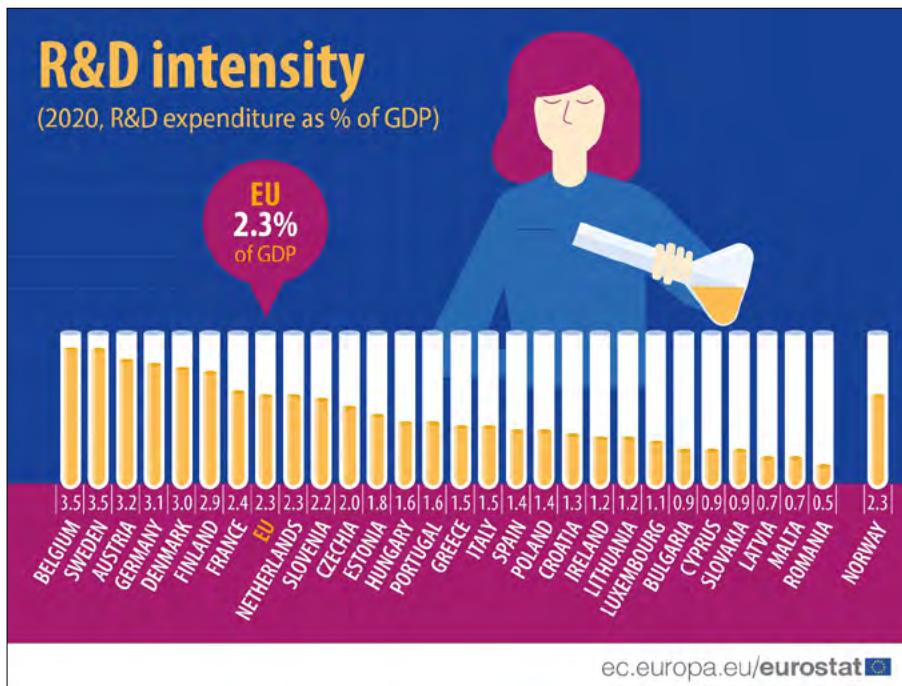
Per quanto la rivoluzione digitale si sia posta come straordinario veicolo di diffusione e “accelerazione” delle innovazioni, un problema comune alle economie più avanzate consiste tuttora nel superare le difficoltà per una piena condivisione della nuova tecnologia. Non a caso, il ristagno della produttività, addirittura decrescente, in qualche caso, è un dato che accompagna, in maniera inquietante e apparentemente contraddittoria, la rivoluzione digitale, trovando diverse spiegazioni, alternative o complementari: il fatto che alcune innovazioni non presentino una natura propriamente “scalabile”, quindi rendano difficile la loro adozione a livello globale; il problema oggettivo del *de-finanziamento* della Ricerca & Sviluppo, soprattutto nel momento in cui la crisi morde i conti di tante aziende, che faticano a sostenere le spese correnti; l’evidenza per cui

l'organizzazione interna di diverse imprese presenti tali caratteri di inefficienza negli input produttivi da rendere sterile qualsiasi innovazione. Le suddette motivazioni (per le quali si veda Jones, 2017), prese singolarmente oppure combinate insieme, suggeriscono la necessità di adeguate *policies* a livello nazionale e comunitario, con il fine di superare gli ostacoli appena menzionati e di accrescere il potenziale produttivo dei processi innovativi. A livello europeo, Bruxelles ha cercato sin dall'inizio del Terzo Millennio di stimolare l'attività di Ricerca & Sviluppo attraverso la cosiddetta "Strategia di Lisbona", che fissava nel tre per cento il target comunitario della 'intensità di ricerca', vale a dire la percentuale di spesa in R&S rapportata al singolo Pil nazionale. La disparità di dotazione iniziale tra gli Stati membri, lo scarso coordinamento degli sforzi propri di ciascun Paese e, ovviamente, l'incombente della crisi economica del 2008-2009 (alla quale si sono aggiunte, negli ultimi anni, le tragedie della pandemia e delle guerre) hanno decretato l'insuccesso della Strategia di Lisbona: basti ricordare come a fine 2010 l'intensità della R&S nell'Europa comunitaria aveva appena raggiunto il due per cento, con un lievissimo incremento rispetto al precedente decennio (era pari all'1.82% nel 2000). L'ultimo dato disponibile<sup>11</sup> attribuisce all'intensità in Ricerca e Sviluppo una percentuale sul Pil pari al 2.3%, nel 2020, con un miglioramento quasi impercettibile rispetto al 2.2 del 2019 (da notare come negli Stati Uniti il dato sia del 3.45%). È lo stesso report di Eurostat, peraltro, a specificare come quel +0.1% non possa essere considerato una buona notizia, neanche facendo leva sull'ottimismo, poiché era dovuto alla pesante decrescita del Pil medio, causa Covid, con conseguenti benefici del quoziente, all'interno del rapporto R&D/GDP. Nello specifico dei diversi casi nazionali, come riportato dal seguente grafico, Belgio e Svezia guidano lo sparuto gruppo dei Paesi europei "virtuosi", con il 3.5% del Pil dedicato alla Ricerca e Sviluppo. L'obiettivo stabilito due decenni fa dalla Strategia di Lisbona oggi è raggiunto da soli altri tre Paesi (Austria, Svezia e Danimarca), con la Finlandia non troppo distante. Fanalini di coda la Lettonia, Malta e la Romania, ben al di sotto dell'un per cento, ma note di demerito anche per il nostro Paese, la cui ultima statistica parlava di appena l'1.5% del Pil dedicato a favorire l'innovazione.

---

<sup>11</sup> Cfr. l'Url <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20211129-2> (ultimo accesso il 2 novembre 2025).

Grafico 2



Fonte: Eurostat, R&D expenditure in the EU at 2.3% of GDP in 2020, report del 29 novembre 2021.

Pur mancando gli obiettivi prefissati, la Strategia di Lisbona ha comunque ispirato il successivo piano denominato ‘Europe 2020’, in cui il target del tre per cento diventava uno dei cinque pilastri con cui l’UE intendeva stimolare la crescita e l’occupazione nel decennio da poco terminato. Gli obiettivi parlavano ambiziosamente della creazione di 3,7 milioni di nuovi posti di lavoro e di un aumento annuale del Pil pari a ottocento miliardi di euro entro il 2025, indicando sette iniziative principali per conseguirli:

1. L’Unione dell’innovazione;
2. Youth on the move;
3. L’Agenda europea del digitale;
4. Un’Europa efficiente sotto il profilo delle risorse;

5. Una politica industriale per l'era della globalizzazione;
6. Un'agenda per nuove competenze e nuovi posti di lavoro;
7. La Piattaforma europea contro la povertà.

All'interno del primo punto (l'Unione dell'innovazione) le istituzioni comunitarie sollecitavano l'intervento pubblico (solitamente negletto da Bruxelles, a dire il vero) come stimolo e potenziamento degli investimenti in R&S nel settore privato. Il programma quadro per la ricerca (2014-2020) prendeva il nome di Horizon 2020 e prometteva finanziamenti europei per quasi ottanta miliardi, integrando in un solo *framework* le risorse per la ricerca, l'istruzione e l'innovazione, che in precedenza erano state coperte da specifici programmi. Horizon 2020, inoltre, prevedeva aiuti finanziari diretti alla Piccole e Medie Imprese e interventi funzionali a migliorare il contesto generale per l'innovazione, ad esempio istituendo il Brevetto europeo unico, con la previsione di un risparmio annuo, per le imprese, prossimo alla cifra di trecento milioni di euro. Questo strumento, rilasciato dall'Ufficio Europeo dei brevetti (EPO), consentirà – attraverso il pagamento di un'unica tassa di rinnovo – di ottenere contemporaneamente la protezione brevettuale nei 25 Paesi UE aderenti all'iniziativa, affiancandosi – non sostituendosi – alla tutela già assicurata dai singoli brevetti nazionali. Per essere operativo, il nuovo strumento necessitava della ratifica nazionale dell'Accordo internazionale sul Tribunale Unificato dei Brevetti (TUB) che, al momento in cui scriviamo (ottobre 2025), ha coinvolto solo 17 Paesi UE su venticinque. Altri sette erano in lista di attesa, mentre Polonia, Croazia e Spagna avevano confermato il loro diniego. Il Protocollo di Applicazione Provvisoria cominciò comunque il suo iter in occasione della tredicesima adesione (dell'Austria, in data 19 gennaio 2022), tanto che, come da previsione dell'allora Ministero dello sviluppo economico italiano, l'Accordo internazionale sul TUB entrò in vigore il 1° giugno 2023 (Decisione Consiglio EU n.2013/175/UE).

Quando si parla di investimenti nazionali in Ricerca e Sviluppo nel nostro Paese è inevitabile rifarsi al report triennale dell'Istat che parla, per il 2023-2025, di una sostanziale continuità con il passato più vicino. Se è vero, infatti, che i 29.4 miliardi spesi nel 2023 per la R&S “intra-muros” (vale a dire, utilizzando – dentro un'impresa o un'isti-

tuzione – il proprio personale e le attrezzature interne, senza alcuna esternalizzazione) sono risultati essere il 7.7% in più, a prezzi correnti, rispetto all'anno precedente, bisogna aggiungere come le variazioni dei prezzi piuttosto "vivaci" nei due anni presi in considerazione – anche in virtù dell'onda lunga del Covid e dell'economia postpanDEMICA – consigliano, mai come in questo caso, di osservare l'incidenza percentuale della spesa sul Pil (la cosiddetta 'intensità di R&S') che nel 2023 è stata dell'1.37%, perfettamente in linea con il 2022 e addirittura in calo rispetto al 2021 (1.41%). Il 2023 ha registrato una stabilità anche per il dato riguardante le imprese (0.80% di investimento in R&S sul Pil), con un modesto incremento per il 2024 (+1.2%), ma il dato era ancora parziale, al momento della pubblicazione del report Istat) e una previsione più generosa per il 2025 (un +4.0% tutto da dimostrare nei fatti). Anche nel 2023 la spesa del settore privato (imprese e non profit) costituiva la principale componente della R&S intra-muros, arrivando al 60.1% del totale. Un quarto della spesa complessiva proveniva invece dalle Università, che si confermavano i secondi attori più "lungimiranti", in tal senso, proprio dietro alle imprese. Più in generale, il contributo del settore pubblico era aumentato di quasi l'un per cento, rispetto al 2022. Tre ulteriori dati balzano agli occhi: 1) oltre l'ottanta per cento della spesa privata in Ricerca e Sviluppo è sostenuta da imprese appartenenti a gruppi multinazionali (sia nazionali che esteri). In particolare, circa la metà proviene da aziende con sede fuori dall'Italia, mentre solo l'8.8% della spesa è attribuibile a imprese appartenenti a gruppi domestici (gli unici, peraltro, a non aver registrato alcun incremento di spesa, rispetto al 2022) e l'8.1 spetta a imprese non appartenenti a gruppi ("indipendenti"); 2) l'aumento della spesa registrato nel 2023 non è uniforme tra tutte le tipologie di unità produttiva: "da un lato, la grande impresa (con almeno 250 addetti) continua ad aumentare le proprie spese in R&S; dall'altro le piccole (con meno di 50 addetti) registrano un ulteriore calo. In quest'ultima classe dimensionale si rileva, infatti, una riduzione del 2.3%, mentre nelle altre classi la spesa cresce: in maniera significativa nelle grandi imprese (7.3%) e in misura più contenuta in quelle di media dimensione (+2.8%)” (Istat 2025, p. 4); 3) dal punto di vista territoriale, persiste il divario italiano tra il Nord e il Mezzogiorno, per quanto quest'ultimo veda un aumento della spesa, al-

meno in alcune Regioni: quasi il sessanta per cento della spesa totale in R&S (pari a circa 17.6 miliardi di euro) è allocata in Lombardia, Lazio, Emilia-Romagna e Piemonte, mentre il Sud può vantare soprattutto il contributo della Campania (5.4%) e della Sicilia (3.6%, ma con un apprezzabile incremento di oltre il 17% rispetto al 2022). Se consideriamo, inoltre, la composizione della spesa per tipologia di soggetto esecutore, notiamo come il privato investa particolarmente nel Settentrione, mentre nel Mezzogiorno e nel Lazio la spesa è sostenuta soprattutto dal settore pubblico e dalle Università, con punte dell'ottanta per cento in Sardegna e Calabria. A proposito dell'origine del finanziamento per la R&S, a prescindere dalla variabile geografica e anche dalla fascia dimensionale, quasi tutta la spesa delle imprese è auto-finanziata; la parte rimanente vede le PMI ottenere risorse mediante una combinazione di finanziamenti pubblici e privati (rispettivamente 6.2 e 7.1%), mentre le grandi aziende si giovanano soprattutto del contributo fornito da soggetti stranieri, con un'incidenza del 12%. Le nuove evidenze empiriche offerte dal report dell'Istat, d'altro canto, mostrano il ruolo sempre più da protagonisti svolto dalle multinazionali rispetto alla R&S in Italia: da queste dipende oltre l'83% della spesa totale delle imprese (pari a 14.3 miliardi di euro), di cui il 44% è erogato dalle *big corporations* a controllo estero, contro il 38.5% della spesa sostenuta dalle multinazionali a controllo italiano.

Pur dentro un ambiente (economico, lavorativo, culturale) che conferma, dunque, molti dei differenziali esistenti nel nostro Paese, che rischia una sorta di “colonizzazione della ricerca” ad opera di investitori stranieri e che fatica a proporre segnali di controtendenza, registriamo – a mo’ di speranza per il futuro – il sostanzioso incremento delle donne impegnate nella R&S, soprattutto nel settore pubblico (+6.9% in unità e +6.7% in Etp<sup>12</sup>) e nelle Università (+5.4 e +6.8% rispettivamente), meno nelle imprese (+4.2% in unità e +3.8% in Etp)

---

<sup>12</sup> L'acronimo sta per ‘Equivalente e tempo pieno’ e quantifica il tempo medio annuale effettivamente dedicato all’attività di ricerca. Se un addetto a tempo pieno in attività di ricerca ha lavorato per soli sei mesi nell’anno di riferimento, dovrà essere conteggiato come 0.5 unità ‘equivalente a tempo pieno’. Similmente, se un addetto a tempo pieno ha dedicato per l’intero anno solo metà del suo tempo di lavoro ad attività di ricerca dovrà essere conteggiato come 0.5 unità di ‘equivalente a tempo pieno’.

e ancor meno nel non profit (+2.1% e +1.5% rispettivamente). Eppure, paradossalmente, proprio nelle imprese registriamo un’incidenza delle ricercatrici sul totale del personale femminile impegnato in R&S (34.6% delle donne, contro il 31.2% degli uomini attivi nella ricerca sul totale del personale maschile occupato nelle imprese di R&S): in tutti gli altri settori interni alla Ricerca e Sviluppo, è più probabile che sia l'uomo e non la donna a essere impiegato come ricercatore: “la distanza è evidente soprattutto nelle Università, dove le ricercatrici sono il 51.0% delle donne complessivamente impegnate nella R&S contro il 66.7% dei ricercatori maschi” (Istat 2025, p. 8). Il percorso da svolgere, dunque, è ancora lungo.

## 5. L’innovazione urbana e la questione delle “città medie”

Uno dei termini più in voga, negli ultimi anni, tanto sulla stampa quanto nei vari dibattiti televisivi, ma il cui significato continua a essere alquanto sfuggente, è quello di ‘smart city’. Già la traduzione appare complicata: ‘città intelligente’ rischia di non restituire pienamente la complessità del termine inglese, ma può essere una buona base di partenza, a patto di compensare con i contenuti quello che con le “etichette”, appunto, pare perdersi. Vada, dunque, per ‘città intelligente’, ma cosa significa? Attribuire una particolare sagacia o astuzia a un contesto come quello urbano richiama inevitabilmente la necessità di specificarne le caratteristiche, osservarne la struttura interna e attribuire a ciascuna delle sue parti un *quantum* di intelligenza (o presunta tale), in modo da capire in che modo – e se – la dimensione smart abbia a che fare con l’innovazione e quanto un’azienda che investa in Ricerca e Sviluppo contribuisca all’intelligenza urbana. A monte, ragionare sul rapporto tra l’attitudine all’innovazione e il contesto territoriale di riferimento ci porta a riflettere sulla trasformazione che ha caratterizzato le nostre città, nell’epoca della globalizzazione: addentrandoci in questo ragionamento vedremo come la loro intelligenza oggi altro non sia che il minimo comun denominatore di tante altre intelligenze. Se la città è smart, lo è perché è smart l’economia urbana, sono smart i suoi cittadini, è smart la sua mobilità e la governance – cioè i rapporti tra istituzioni e residenti –

sono smart i servizi pubblici, lo è anche la tutela dell'ambiente e dovrebbe esserlo pure la relazione tra la città e tutto quello che è "non-città", nel passato ben identificabile (il bosco, la campagna, il contado) e oggi trasformato in una sorta di blob in cui non si capisce dove siano i confini urbani, dove termina la città e dove ne inizia un'altra. Forse anche per questa infinitezza oggi appare implausibile una delle definizioni storiche di contesto urbano, fornita da Max Weber (1921) poco più di cento anni fa. Già al tempo, comunque, il sociologo tedesco avvertiva: "Si può tentare di definire una 'città' in modi molto diversi. È comune a tutte le definizioni soltanto il fatto che essa in ogni caso (almeno relativamente) sia un insediamento circoscritto, un 'centro abitato', e non una o più abitazioni isolate. [...] Inoltre la rappresentazione corrente collega la parola 'città' a caratteristiche puramente quantitative; essa è un grande centro abitato, un insediamento compatto così esteso [...] che vi manca la conoscenza reciproca e personale degli abitanti, specifica in genere dell'aggregazione di vicinato". Non più centro consolidato e ben identificabile nella sua materialità, ma rete di connessione e di nodi, network di collegamenti tra persone, luoghi, risorse e idee. Un unico tratto distintivo, fosse anche un monumento iconico o un capolavoro architettonico, non può più caratterizzare la città, almeno non quanto il sistema di relazioni che cresce sul territorio e si ramifica nei processi vitali, unendo reale e virtuale, isole pedonali e autostrade digitali, cassonetti dell'immondizia e bande larghe. La città è natura e cultura, vita e forma, solidità e immaterialità: "La città è qualcosa di più di un gruppo di singoli uomini e di convenienze sociali, strade, edifici, luci elettriche, tram e telefoni; va oltre una semplice costellazione di istituzioni e dispositivi amministrativi: tribunali, ospedali, scuole, polizia e funzionari civili di vario genere. La città non è, in altre parole, solo un fisico meccanismo e una costruzione artificiale" (Romeo *et al.*, 2020, p. 1), ma un sistema complesso e autopoietico in cui la quantità e la qualità delle relazioni intessute dai suoi residenti non è calcolabile semplicemente come la somma dei singoli atti o comportamenti, dato che la città – insieme a tutti i suoi dispositivi – incide sulla capacità degli individui di influenzarsi reciprocamente, costruendo evoluzioni (in senso cooperativo o conflittuale) che si distanziano molto dalle dinamiche messe in atto dai

singoli (Maturana, Varela, 1985). Quasi come un'entità biologica, ogni città nasce, cresce, declina, fino alla sua potenziale morte, che nel passato giungeva anche in maniera repentina (un'invasione subita, un cataclisma naturale, una sconfitta bellica con conseguente occupazione straniera): la dimensione, la densità e l'eterogeneità sono state tre variabili generalmente utilizzate, in passato, per decodificare il contesto urbano (Romeo, 2020) e per fornire punti fermi nell'estrema dinamicità di questa forma di modernità che determina uno specifico ordine sociale. Oggi tale esercizio di "decodifica" è ancora più difficile di quanto fosse nel passato e non solo perché gli attori urbani tra loro in relazione (gli 'stakeholders', si usa dire) sono in costante aumento, ma anche perché una delle poche zattere a cui il ricercatore-naufago si aggrappava, vale a dire l'organizzazione amministrativa del territorio urbano, è diventata instabile e inadeguata: "L'espansione fisica dell'agglomerato urbano si è dilatata oltre i confini amministrativi, la popolazione e le attività economiche si sono redistribuite sul territorio. Le condizioni di vita si sono così trasformate e le relazioni funzionali si sono modificate, generando una serie di flussi che uniscono le diverse parti del territorio attenuando la relazione fra identità urbana e identità istituzionale" (Romeo et al., 2020, p. 1). La città-sistema conosce oggi un disallineamento tra la sua vita e la sua forma (istituzionale), per usare la terminologia cara al sociologo tedesco Georg Simmel, tra i primi a studiare la dimensione urbana (Simmel, 1995, ed. or 1903), poiché gli agglomerati si sono espansi oltre gli originari confini amministrativi, "debordando" al di là della città: popolazione, attività economiche, soggetti politici e sindacali, richiesta di servizi e di aiuto hanno modificato le loro condizioni di vita, generando una serie di flussi che uniscono le diverse porzioni del territorio, ma che non riescono più a essere organizzate dagli enti locali per mancanza di risorse, di capacità, a volte persino di giurisdizione. È un fenomeno nuovo solo in parte, a ben vedere: l'idea che l'urbanizzazione fosse una lineare e progressiva trasformazione del mondo rurale in città, con l'espansione dei centri abitati e l'aumento della densità demografica è una sorta di mito utile solo a confortare la pigrizia degli scienziati sociali. Intanto, come è stato giustamente notato (Martinotti, 2017), bisognerebbe chiedersi cosa significhi 'rurale' e 'urbano', scoprendo magari che ogni contesto at-

tribuisce ai due termini significati diversi, in coerenza con la propria storia, cultura, economia. Poi sarebbe opportuno ricordare come i fenomeni sociali presentino inevitabili differenziazioni, rispetto a quelli fisici: Zygmunt Bauman spiegò la migrazione di centinaia di milioni di individui dalle campagne alle città utilizzando la metafora dello sversamento di un liquido da una caraffa a un bicchiere. Parlando di acqua, però, cambia solo la quantità che i rispettivi contenitori possono accogliere, non la qualità: “nel mondo dei fenomeni sociali non funziona così. Oltre a cambiare la quantità di popolazione nell’uno e nell’altro luogo, cambia la natura dei due contenitori e la composizione stessa del fluido travasato. Un contadino che va in città, in quel momento stesso non è più contadino e la campagna da cui viene non è più la stessa campagna dell’inizio del processo, così come cambia anche la città” (Martinotti, 2011, p. 10). Le migrazioni urbane che hanno caratterizzato gli ultimi secoli hanno avuto varie motivazioni, dalle catastrofi naturali alle rivoluzioni industriali, con l’indotto dell’ottimizzazione dei processi economico-produttivi e delle politiche istituzionali per favorire le aree urbane. Dall’Ottocento in poi una caratteristica comune alle diverse ondate di mobilità interna è stata rappresentata dalla crescente industrializzazione e dal conseguente aumento di reddito per coloro che lasciavano la campagna, “reinventandosi” operai in città. Diverse ricerche hanno dimostrato, in realtà, come il divario di reddito tra il contesto urbano e quello rurale tenda generalmente a restringersi, dopo l’iniziale allargamento, in seguito al declino della produttività industriale o a un cambiamento strutturale del mercato del lavoro (Kuznets, 1955; Adelman, Taft Morris, 1973). Ciò non toglie che il “fascino” esercitato dai grandi centri abitati continui a riversarsi sulle campagne, progressivamente spopolandole: anche quando il miglioramento delle proprie condizioni di vita non è certo, né facile (dalla letteratura al cinema, quante rappresentazioni impietose hanno evidenziato gli insuccessi, i fallimenti e le delusioni di neo-cittadini trasferitisi con l’illusione di facili successi?!), l’attrattiva della grande città prosegue immutata. Spesso è sufficiente che l’area rurale offra pochi servizi e scarse opportunità di lavori “gratificanti” per giustificare il progetto esistenziale dell’inurbamento: prendendo ad esame i trentacinque Stati che nel 1960 presentavano un reddito pro capite gior-

naliero inferiore ai due dollari, è stato calcolato che avessero un tasso di urbanizzazione pari (in media) al quindici per cento. Mezzo secolo dopo, nel 2010, i Paesi ancora situati sotto quella (bassissima) soglia di reddito – ben trentaquattro, con un miglioramento di fatto impercettibile nel loro numero – vantavano un tasso di urbanizzazione medio del trenta per cento: in cinquanta anni la situazione economica globale non era certo migliorata, ma la percentuale di chi individuava nel trasferimento in città la chiave per vivere in maniera dignitosa era di fatto raddoppiata (Banca Mondiale, 2013). Quando si afferma, con toni giustamente preoccupati, che il continuo incremento demografico metterà a rischio la sostenibilità dell'attuale modello di sviluppo (e di consumo delle energie non rinnovabili), si omette di specificare come tale incremento demografico sarà soprattutto urbano, producendo l'ulteriore problematica di concentrare larghe fasce di popolazione in poco spazio, per di più spesso improduttivo. Non mancano, però, importanti specificazioni locali: oggi la popolazione mondiale si ripartisce tra 4,2 miliardi di persone che vivono in città (pari al 56% circa del totale) e 3,4 miliardi che ancora vivono in campagna o in piccoli centri. È stato calcolato, però, che ogni anno l'un per cento di quest'ultima categoria si sposti in una grande città, tanto che un abitante su otto del pianeta attualmente vive in quelle che vengono definite 'megalopoli', cioè centri abitati con più di dieci milioni di abitanti. Sono trentatré, nel mondo, e costituiscono "l'esasperazione" di una dimensione urbana in continua crescita: nel 2000 le città con almeno un milione di abitanti erano 311, nel 2018 il loro numero era cresciuto a 548, nel 2030 si prevede che saranno 706. Sempre intorno a questa data, il mondo dovrebbe avere dieci megalopoli in più, mentre altre ventotto città si prevede che superino i cinque milioni di abitanti. Di queste ultime, un'elevata percentuale (23 su 28) si troverà in Asia o in Africa. Non solo: la maggior parte delle 43 megalopoli che sono "attese" nel 2030 sarà situata in Paesi in via di sviluppo, a conferma di come le tendenze demografiche e lo sviluppo urbano non sempre coincidano e, anche quando sembrino procedere di pari passo, finiscano per scrivere storie locali, più che globali<sup>13</sup>. Se Asia (soprattutto a est) e, in misura

---

<sup>13</sup> I dati sono stati presi dal World Population Prospects del 2019.

minore, Latino America e Africa associano l'aumento demografico alla progressiva espansione urbana, altrove non è stato così: negli ultimi quarant'anni, ad esempio, la crescita della popolazione urbana nel mondo ha doppiato l'incremento demografico nella nostra Europa, dove – invece – dal 2000 ad oggi il numero dei residenti nei centri urbani è aumentato del venti per cento, ma la popolazione “solo” del sei. Quest’ultima statistica dimostra come l’espansione delle città possa essere persino superiore alla pressione demografica, ma non spiega quale tipo di città si stia espandendo in Europa: “Oggi, nonostante la crescita della popolazione in molte aree urbane si sia consolidata, lo sviluppo limitrofo alle periferie dei maggiori centri urbani sta determinando una specie di ‘decentralizzazione’ dell’uso del territorio urbano” (Romeo *et al.*, 2020, p. 8). Già dall’inizio degli anni Ottanta le economie europee più “mature” conoscono il fenomeno della ‘de-globerazione urbana’, cioè il cambiamento morfologico che riduce il numero dei residenti nella grande città, in favore di centri abitati limitrofi, di portata minore. Il territorio perde progressivamente la separatezza tra questi centri e la città principale, fino a costituire una ‘conurbazione’, in cui i rispettivi edificati si saldano tra loro. Il sistema urbano che ne viene fuori è policentrico e “diffuso” (Martinotti, 1993), trova il suo corrispondente produttivo nel ‘distretto economico’ – in cui si forma un processo circolare, favorito dalla vicinanza delle diverse unità che, pur restando piccole, al massimo medie, replicano il funzionamento di una grande e unica impresa – e cerca di abbattere i costi degli spostamenti e della logistica. Il rischio, però, è quello di plasmare territori congestionati da tanti soggetti economici che, in caso di congiuntura negativa, smettono di “fare rete” e si impegnano in una strenua concorrenza e in un irreversibile sfruttamento delle risorse locali. La “Città diffusa”, invece, avrebbe al suo interno le potenzialità per caratterizzare la società post-industriale, in cui la “Città-fabbrica” (con i suoi ritmi avvolgenti, il quartiere dormitorio per gli operai, l’aria irrespirabile per il fumo delle ciminiere, l’assenza di verde pubblico) non ha più ragione di esistere e viene sostituita da un centro abitato senza confini precisi, capace di saldarsi con le aree rurali più periferiche – ad esempio mediante la costruzione di quartieri residenziali – e pronta ad adeguarsi a nuovi modi di produrre, di vivere, di riposare e divertirsi.

Negli ultimi anni, le scienze sociali si sono dedicate a descrivere i tratti salienti della “nuova forma urbana”, che ha inevitabilmente a che fare con le trasformazioni in atto nel mondo del lavoro e della produzione: ecco, quindi, che la “Città diffusa” – che rientra nel più generale ambito della Global City (Sassen, 1991) – diventa il luogo di espressione della cosiddetta “economia della conoscenza”, in cui le interazioni sociali sono volte a produrre e scambiare non solo merci e prodotti, ma anche idee e intuizioni (Scott, 2001; Florida, 2002; Florida, 2005). Il concetto stesso di ‘città’ – inevitabilmente legato a un’apparente solidità, quasi granitica – pare dissolversi, nel momento in cui le informazioni, le merci e i capitali vengono inseriti nella dinamica dei flussi e non hanno difficoltà a superare barriere fisiche (le stesse, invece, che ancora opprimono le persone) e divisioni amministrative. Non più ‘città’, quindi, ma ‘campo urbano’, a indicare uno spazio ampio, che non esclude la zona rurale, in passato utilizzata, invece, per indicare proprio quello che fosse *non-città*.

Qui si pone, invece, un problema nient’affatto banale: il “ritardo amministrativo” riguardo alla nuova conformazione spaziale dei centri abitati, con le amministrazioni locali ancora settate intorno *all’idealtipo* della ‘città classica’, caratterizzata da un territorio di cui si conoscono con precisione i confini, ma del tutto impreparate di fronte alla necessità di gestire il nuovo format: una località centrale e altre a essa contigue, legate alla prima da relazioni funzionali che designano una rete, invece che un dedalo di strade perpendicolari (come il vecchio accampamento romano) oppure un insieme di cerchi concentrici, come l’ormai datata città medievale e rinascimentale. Definire la nuova città, quindi, non è più l’ozioso giochino di qualche accademico, ma la precisa necessità dell’amministratore locale e del legislatore nazionale, che si trovano di fronte non più uno specifico centro abitato, ma un’area metropolitana da riorganizzare e da far sviluppare, in maniera possibilmente sostenibile.

A livello europeo, i principali Paesi si sono organizzati in ordine sparso (Romeo *et al.*, 2020, p. 12). In Francia solo tre città (Parigi, Marsiglia e Lione) hanno originariamente avuto lo status istituzionale di ‘metropoli’, poi allargato a Bordeaux, Grenoble, Lilla, Nantes, Nizza, Rennes, Rouen, Strasburgo e Tolosa in virtù della Legge MAPTAM del 27 gennaio 2014, mirante a chiarire le competenze de-

gli enti locali attraverso la creazione di ‘conferenze di azione territoriale pubblica’ (CTAP). Si trattava di organi consultivi aventi l’obiettivo di riorganizzare il regime giuridico delle autorità intercomunali francesi, così da favorirne la maggiore integrazione. In Germania tre metropoli – Berlino, Amburgo e Brema – hanno uno status speciale come ‘Länder’ (una sorta di ‘Città-Stato’) – senza però l’attribuzione di ‘Città metropolitana’. Spagna e Regno Unito hanno scelto un percorso più “escludente”, riconoscendo lo status di ‘regione urbana’ e di ‘autorità metropolitana’ solo alle rispettive capitali (Madrid e Londra). Nel nostro Paese, in triste coerenza con un decentramento amministrativo a lungo osteggiato e alla fine accolto con molta ritrosia, le Città metropolitane hanno avuto pieno riconoscimento giuridico solo attraverso la riforma del Titolo V della Costituzione e la conseguente legge costituzionale n.3 del 2001 (articolo 114), successivamente “rinforzata” dalla legge n.56 del 7 aprile 2014 (“Legge Delrio”): le quattordici aree riconosciute ufficialmente come ‘Città metropolitane’ dovrebbero, in questo modo, coordinare al meglio la propria concentrazione urbana, pur dentro un quadro oggettivamente contraddittorio. Se l’Italia, storicamente, è il Paese dei mille Comuni e degli altrettanti Campanili, è anche il Paese in cui i tre quarti della popolazione si concentra ormai in aree urbane, all’interno delle quali, però, prevale decisamente la dimensione media: stando ai dati Istat del 2019, 5.498 amministrazioni comunali italiane contavano meno di cinquemila abitanti; 1.186 arrivavano a diecimila, 706 Comuni ne contavano fino a ventimila, 378 raggiungevano i cinquantamila. Tra questi ultimi, solo quarantacinque superavano i centomila residenti, senza per questo raggiungere il venticinque per cento del totale della popolazione italiana<sup>14</sup>. Grande attenzione politica e mediatica è (giustamente) riconosciuta alle neonate Città metropolitane: le dieci interne alle Regioni a statuto ordinario (Roma Capitale, Torino, Milano, Venezia, Genova, Bologna, Firenze, Bari,

---

<sup>14</sup> Al momento in cui scriviamo, il numero dei Comuni in Italia è pari a 7.904, dopo gli ultimi cambiamenti: Faedo è stato incorporato nel Comune di San Michele All’Adige (TN) e Vendrogno in quello di Bellano (LC). Sono stati soppressi, inoltre, undici Comuni, a fronte della costituzione di Borgo d’Anaunia, Novella e Ville di Fiemme, in provincia di Trento.

Napoli e Reggio Calabria) e le quattro “a statuto speciale” (Cagliari, Catania, Messina, Palermo). A ben vedere, però, ben otto Regioni italiane (Abruzzo, Marche, Umbria, Basilicata, Trentino – Alto Adige, Friuli – Venezia Giulia e Valle d’Aosta) non possono vantare alcuna città metropolitana, pur avendo conurbazioni di livello sovra-regionale. Più in generale, l’accentramento delle politiche in favore della nuova forma di “presentazione urbana” rischia di porre in sofferenza i contesti abitati che non arrivano a quella grandezza, ma che insistono comunque su territori competitivi e dotati di efficienti sistemi produttivi. Molti di loro, però, hanno difficoltà ad accedere ai fondi europei, spesso polarizzati intorno alle grandi municipalità, a discapito dei piccoli sistemi urbani di provincia: “Solitamente, in ragione della maggiore strutturazione amministrativa, solo i comuni demograficamente più importanti riescono ad accedere ai fondi europei. Infatti, la percentuale di comuni beneficiari di progetti finanziati con tali fondi aumenta al crescere della loro popolosità, passando dal 7.9% dei comuni sotto i duemila abitanti al 41.7% dei comuni sopra i 250mila cittadini. Lo stesso andamento è riscontrabile in termini di dimensione finanziaria media dei progetti, passando – con una progressione esponenziale – da una media di 465mila euro per i piccolissimi comuni, agli 11.8 milioni di euro di media per la decina di progetti attuati da grandi città sopra i 250mila. Purtroppo, i comuni con una limitata popolazione non riescono ad accedere a ‘importanti’ finanziamenti europei che, in un’ottica di coesione e di complessivo sviluppo territoriale, potrebbero aiutare quelle comunità a raggiungere qualità di vita migliori” (Romeo *et al.*, 2020, pp. 24-25). Un quadro del genere penalizza quello che, numeri alla mano, è il contesto abitato di elezione per la maggior parte della popolazione italiana: le città medie. Se prendiamo come riferimento le statistiche sulla superficie territoriale e su quella urbanizzata, differenziandole per le Città metropolitane e per quelle che la letteratura scientifica internazionale chiama ‘Medium Sized Cities’, notiamo come le prime occupino 2.616 kmq, che diventano 46.638 contando anche gli altri comuni di riferimento (spesso corrispondenti alle vecchie province)<sup>15</sup>. Le ‘città medie’ italiane, però, raggiungono da

<sup>15</sup> L’elaborazione è stata eseguita su dati Istat del 2011.

sole i 15.899 kmq, che diventano addirittura 239.534 contando anche l'hinterland di riferimento. Se l'ordine di estensione sul territorio, quindi, premia il format della città medie, rispetto alle più note metropoli, un altro dato merita attenzione: la percentuale di superficie urbanizzata – rispetto al totale – è decisamente superiore nelle grandi città (dove raggiunge l'11.45%), rispetto a quelle di taglia media, dove non arriva al sei per cento. Ciò vuol dire che le Medium Sized Cities italiane hanno ancora “tanto spazio” da utilizzare, auspicando che lo facciano al meglio, in maniera sostenibile, rispettosa dei diritti dei residenti e in una maniera condivisa con tutti gli stakeholder presenti sul territorio. Per questo motivo sarebbe opportuno allargare il focus sull’innovazione dalla metropoli alla città media, che risulta spesso schiacciata da una sorta di tenaglia: “A differenza delle città metropolitane e dei piccoli comuni (fino a cinquemila abitanti) destinatari per circa l'84% della Strategia Nazionale, le città medie, nonostante la strategia urbana 2014-2020 prevedesse che fossero tra le principali destinatarie, non rientrano in nessuna delle misura PON, Strategia Nazionale o Asse dedicato” (Romeo *et al.*, 2020, p. 25). Una nuova valorizzazione urbana dovrebbe partire, nel nostro Paese, proprio dalle città medie, incominciando a “censirle”, dopo aver individuato un criterio classificatorio che non può essere fornito, evidentemente, dalla sola statistica demografica. Nella tabella che segue Eva F. Romeo, Carmen Berne Manero e Ylenia Cavacece hanno identificato 105 città medie italiane, caratterizzate dalla compresenza di alcuni requisiti: 1) non essere capoluoghi di città metropolitane; 2) avere almeno 45mila abitanti; 3) offrire una pluralità di servizi municipali (il panorama completo degli indirizzi di scuola secondaria superiore; dipartimenti di Emergenza e Accettazione di I livello; stazioni ferroviarie di tipo Platinum, Gold o Silver). Con il successivo “recupero” di città capoluoghi di regione o di provincia, sempre con almeno 45mila abitanti, si è arrivati alla classificazione definitiva che, come è evidente dalla tabella, copre tutte le Regioni italiane e risulta, quindi, più rappresentativa rispetto al numero delle città metropolitane.

Tabella 1\_ Le città medie in Italia

<b>Regione</b>	<b>Numero delle città medie presenti nella Regione</b>	<b>Elenco delle città medie presenti nella Regione</b>
<i>Piemonte</i>	6	Alessandria, Asti, Cuneo, Moncalieri, Novara, Vercelli
<i>Valle d'Aosta</i>	1	Aosta
<i>Lombardia</i>	15	Bergamo, Brescia, Busto Arsizio, Como, Cremona, Gallarate, Lecco, Legnano, Mantova, Monza, Pavia, Rho, Sesto San Giovanni, Varese, Vigevano
<i>Trentino – Alto Adige</i>	2	Bolzano, Trento
<i>Veneto</i>	5	Padova, Rovigo, Treviso, Verona, Vicenza
<i>Friuli – Venezia Giulia</i>	3	Pordenone, Trieste, Udine
<i>Liguria</i>	3	La Spezia, Sanremo, Savona
<i>Emilia – Romagna</i>	9	Carpi, Ferrara, Forlì, Modena, Parma, Piacenza, Ravenna, Reggio Emilia, Rimini
<i>Toscana</i>	11	Arezzo, Carrara, Empoli, Grosseto, Livorno, Lucca, Massa, Pisa, Pistoia, Prato, Siena
<i>Umbria</i>	3	Foligno, Perugia, Terni
<i>Marche</i>	5	Ancona, Ascoli Piceno, Fano, Pesaro, San Benedetto del Tronto
<i>Lazio</i>	7	Anzio, Civitavecchia, Frosinone, Latina, Rieti, Tivoli, Viterbo
<i>Abruzzo</i>	4	Chieti, L'Aquila, Pescara, Teramo
<i>Molise</i>	1	Campobasso
<i>Campania</i>	9	Avellino, Benevento, Caserta, Cava de' Tirreni, Nocera Inferiore, Pozzuoli, Salerno, Scafati, Torre del Greco
<i>Puglia</i>	7	Andria, Barletta, Brindisi, Foggia, Lecce, Taranto, Trani
<i>Basilicata</i>	2	Matera, Potenza
<i>Calabria</i>	4	Catanzaro, Cosenza, Crotone, Lamezia Terme
<i>Sicilia</i>	6	Agrigento, Caltanissetta, Gela, Ragusa, Siracusa, Trapani
<i>Sardegna</i>	2	Olbia, Sassari

Fonte: Romeo et al., 2020, p. 26.

Una simile “anagrafe” è il primo passo per coordinare “reti di affinità” tra le città medie italiane, così da riproporre quell’approccio che è stato a lungo utilizzato (e sbandierato) dalle metropoli: se Saskia Sassen (1991) poteva affermare che ci fossero più punti di contatto, ad esempio, tra New York e Tokyo, che non tra la stessa New York e una cittadina situata nell’omonimo Stato newyorchese, a onta dell’evidenza che le prime due metropoli si trovino a centinaia di migliaia di chilometri di distanza, mentre le altre due condividono la medesima governance del territorio, un ragionamento simile è valido anche per le Medium Sized Cities: è possibile che Varese si percepisca, a livello di problematiche e di potenzialità, più vicina a Treviso che non a Milano, essendo quest’ultima progettata su una scala territoriale ben diversa. Scambiare esperienze e buone pratiche, successi e fallimenti nelle politiche urbane, evidenziare i fattori di resilienza e, di contro, le criticità significa iniziare a prestare la necessaria attenzione al format delle città medie, particolarmente importante non solo in Italia, ma nell’intera Europa, dove la struttura urbana già adesso policentrica e particolarmente differenziata suggerisce come la stagione delle Medium Sized Cities sia prossima a iniziare. Da tempo, ormai, problemi come l’elevato costo della vita – spesso a fronte di una qualità scadente della stessa – unito a una serie di ulteriori esternalità negativa (inquinamento, micro-criminalità, difficoltà negli spostamenti, estraneità nei rapporti di vicinato) fanno prediligere i trasferimenti nelle città di medie dimensioni, invece che nelle grandi metropoli. La recente pandemia, inoltre, ha ulteriormente rivalutato l’importanza della qualità della vita urbana (che in Italia raramente vede prevalere – nelle classiche *ad hoc* – le città più popolose) e ha suggerito, anche consentendo una sorta di ibridazione tra “tempo di lavoro” e “tempo domestico”, la ricerca di ambienti urbani meno anonimizzati, meno “globali”, più vicini a identità locali. È bene precisare, d’altro canto, che lo sviluppo delle città di medie dimensioni non dovrebbe avvenire *contro* le grandi metropoli, ma *in maniera integrata e complementare* con queste ultime: ogni tendenza insediativa ha le sue caratteristiche e, soprattutto, risente di variabili difficilmente prevedibili a monte (i cambiamenti nel mondo del lavoro, il contesto internazionale, i flussi migratori dettati da motivi bellici, economici o sociali, le innovazioni tecnologiche, i cambiamenti climatici sempre più veloci). Quel che è certo è che

le connessioni, i gangli e la dinamiche della rete giocheranno un ruolo sempre più importante nel definire il successo o lo stallo di una proposta insediativa, lavorando su più livelli: in primo luogo allineando la struttura amministrativa delle città medie a una nuova morfologia urbana, che spesso tende a “scavalcare” i confini istituzionali di un territorio (un comune, una provincia, una regione) in favore della costruzione di distretti economici e di filiere produttive che non hanno interesse a rispettare le rigide perimetrazioni amministrative, rendendo impossibile per le amministrazioni locali, però, governare interi territori. In secondo luogo, costruendo reti di città medie, pensate per valorizzare la dimensione delle Medium Sized Cities e per permettere di attribuire la “smartness” (la qualità dell’essere intelligenti) anche a centri abitati senza i milioni di abitanti. Se il termine ‘smart cities’ è stato coniato per risolvere i problemi delle città moderne (Fedele, Romeo, 2020), proprio quelle di medie dimensioni permettono di potenziare al meglio una concezione olistica che guardi al contesto urbano come a un insieme di aspetti economici e di esigenze sociali. Negli ultimi anni, alcuni progetti sono già usciti dal cantiere (si pensi al programma ESPON, la cui versione italiana è coordinata dalla prof.ssa Maria Prezioso dell’Università degli Studi di Roma Tor Vergata, con la partecipazione di Unindustria Frosinone), altri sono in fase di incubazione, con l’obiettivo, nell’applicare “l’intelligenza urbana” alle città medie, di non fermarsi alla replica di meccanismi già usati per contesti urbani di dimensioni superiori, ma di allargare il concetto stesso di ‘smart city’. Quest’ultima, infatti, per essere tale non può basarsi solamente sui risultati concreti della rivoluzione digitale: i big data, le reti di sensori, l’internet delle cose, i servizi pubblici integrati tra loro. Un ecosistema urbano diventa innovativo quando unisce strumenti ad alta intensità tecnologica, istituzioni proattive verso le istanze sociali (pronte anche a costruire processi partecipativi di *decision making*) e applicazioni utili a garantire l’apprendimento collettivo: il capitale umano (cioè la forza lavoro, quella qualificata, ma anche quella che svolge lavori più umili), il capitale infrastrutturale (composto dalle reti di comunicazione, fisiche e virtuali), il capitale sociale (i gangli che uniscono i cittadini tra loro, limitando al massimo aree di esclusione e di solitudine), infine il capitale imprenditoriale (composto evidentemente dall’insieme degli attori economici) cooperano per la crescita

economica, ma anche per aumentare l'*accountability* della città. Collegata alla *smartness*, quindi, è la fiducia rivolta verso il contesto urbano, in quanto “responsabile e rispondente”, cioè impegnato a garantire un tangibile miglioramento nella qualità della vita dei cittadini. Un obiettivo del genere oggi non è raggiungibile se non ampliando l’etichetta finora utilizzata: ‘Smart Sustainable City’ forse funzionerà meno, come slogan, ma risulterà maggiormente rispondente ai processi di innovazione istituzionale, culturale e organizzativa coerenti con gli interessi delle generazioni attuali e di quelle future. L’ottimizzazione delle risorse, la pratica del riuso, la promozione della condivisione (rispetto all’uso esclusivo e spesso escludente) incominciano a essere applicate ad alcuni nodi nevralgici della vita urbana: “E-Vai”, il servizio di car sharing elettrico che in Lombardia il gruppo Fnm ha messo in campo da qualche tempo permette di integrare la doppia utenza della pubblica amministrazione e della cittadinanza, dal momento che le auto sono messe a disposizione dei dipendenti comunali, durante l’orario lavorativo, e dei cittadini nel resto della giornata e nel fine settimana. Una complementarietà del genere permette la diffusione del *car sharing* anche nella fascia dei comuni di piccole e medie dimensioni, che rischiavano di rimanere tagliati fuori da questo esempio di innovazione urbana per un problema di costi<sup>16</sup>. In Veneto, sulla sponda orientale del Lago di Garda, la Regione e la Rete Ferroviaria Italiana promettono di introdurre un modello di mobilità sostenibile e intermodale integrando rotaia, gomma e acqua: le piste ciclabili verranno messe a sistema con la ferrovia, il lago, l’aeroporto e la stazione di Porta Nuova, “alleggerendo” il peso della mobilità<sup>17</sup>. A Brescia, dove le istituzioni hanno previsto la figura dell’Energy Manager, impegnato a monitorare specificatamente il consumo energetico del trasporto pubblico, l’intero parco autobus è alimentato a metano, con la promessa – in un futuro non troppo lontano – di passare all’elettrico puro e al bio-

---

<sup>16</sup> Cfr. intervista di Giuseppe Spatola a Claudia Maria Terzi, Assessore alle Infrastrutture, Trasporti e Mobilità sostenibile di Regione Lombardia, in “Speciale sostenibilità”, «SEI Magazine», p. 45.

<sup>17</sup> Cfr. intervista di Luca Mazzara a Elisa De Berti, Assessore ai Lavori pubblici di Regione Veneto, in “Speciale sostenibilità”, «SEI Magazine», p. 47.

metano, all'insegna di una vera economia circolare<sup>18</sup>. Altri settori, come quello della raccolta e smaltimento dei rifiuti, presentano caratteristiche più complesse e controverse, rispetto alla gestione degli spostamenti urbani, ma possono comunque offrire soluzioni semplici e alla portata del cittadino (e del lavoratore) medio: una solida raccolta differenziata, eseguita dai privati ma anche – con la medesima convinzione – dalle istituzioni pubbliche riduce sensibilmente la quantità di “indifferenziato” da portare in discarica, fornendo un contributo, di certo non risolutivo ma comunque utile, per alleviare quello che è uno dei problemi più stringenti del contesto urbano.

Mobilità e rifiuti costituiscono i più attuali terreni di scontro all'interno del contesto urbano: la rassegna stampa quotidiana sui giornali locali, congiuntamente alle lamentele dei cittadini in fila alle Poste o in attesa del proprio turno alla cassa del supermercato, lo possono confermare. Si pone il rischio, però, che queste due tematiche esauriscano lo sforzo degli enti locali, alla ricerca di soluzioni innovative ed efficaci. In realtà, la distanza tra “buona pratiche urbane” – riscontrabili *persino* in Italia – e situazioni incrostate negli anni può essere meno ampia del previsto, se manca una visione globale dei problemi della Città e, soprattutto, del metodo per affrontarla. Per questo motivo, il sostanzioso ‘innovazione’ – a livello urbano – non può essere sganciato dall’aggettivo ‘sociale’ e tradursi nella volontà, da parte degli amministratori locali, di affrontare le aree di bisogno che non hanno ancora trovato una risposta adeguata da parte del settore pubblico e/o del privato. L’approccio più recente in materia di politiche urbane consiste nel promuovere pratiche innovative partendo da condizioni di necessità dei cittadini, ‘autoctoni’ o immigrati che siano. Se l’innovazione sociale (in termini di pratiche, iniziative, prodotti, servizi e modelli) consiste nella risposta ad aree di bisogno, il suo utilizzo, da parte di Comuni o Regioni “illuminati”, consisterà nel far incontrare l’istanza collettiva con gli obiettivi delle azioni da implementare. Detto in altri termini, “prima ancora di capire come supportare o valorizzare l’innovatività delle soluzioni proposte dal basso, l’ente pubblico deve ragionare e individuare in modo strategico gli ambiti di interven-

---

<sup>18</sup> Cfr. intervista di Mimmo Varone a Marco Medeghini, general manager di Brescia Mobilità, in “Speciale sostenibilità”, «SEI Magazine», pp. 73-74.

to in cui emergono bisogni che possono diventare driver di innovazione e attivatori di risorse, idee, energie”<sup>19</sup>. Le pratiche di innovazione sociale nascono, quindi, per risolvere istanze collettive e, nel farlo, propongono un approccio tendenzialmente *bottom-up* o quantomeno attento alle opinioni dei fruitori delle politiche che ne scaturiranno. Non si tratta solo di aggiungere uno stakeholder in più al grande tavolo del dibattito pubblico, oppure di consultare un comitato di quartiere, prima di aprire un bando su una tematica prettamente locale: si tratta, invece, di abbracciare la logica della “co-creazione di politiche pubbliche”, l'unica che sia capace di mettere concretamente a valore esperienze auto-organizzate e sviluppate “dal basso”, le stesse che non sono diminuite in intensità neanche durante le varie crisi succedutesi negli ultimi anni, ma – anzi – hanno aumentato l'impegno solidale e le pratiche di mutuo-aiuto, distribuendo pacchi alimentari durante i lockdown, fornendo ausilio alle famiglie senza computer durante la didattica scolastica a distanza, istituendo casse di solidarietà per gli operai licenziati dalle aziende in difficoltà, promuovendo forme di socialità “virtuale” o – quando è stato di nuovo possibile farlo – “dal vivo”, così da tamponare una delle conseguenze peggiori, tra quelle non-sanitarie, della pandemia, vale a dire la solitudine. Tutto questo rientra di fatto nel vasto capitolo dell'innovazione sociale ed è una delle tante declinazioni del concetto di ‘creatività’, con la necessaria premessa che non si tratta della spinta “missionaria” di un singolo o di poche associazioni, ma del prodotto collettivo di una cultura, un sistema di valori, un approccio volto alla condivisione e all'ascolto. Non a caso, abbiamo appena citato una serie di variabili spesso menzionate nelle Interviste che costituiscono la parte empirica del presente contributo<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup> ANCI – Ufficio Studi e Ricerche, Agenzia Nazionale Giovani, *L'innovazione sociale e i Comuni. Istruzioni per l'uso*, 2017, p. 13.

<sup>20</sup> Una breve ma completa elencazione delle politiche municipali di contrasto al Covid, attuate con il coinvolgimento delle comunità locali, è rintracciabile nell'articolo di Rossana Sampugnaro e di Patrizia Santono, “The Pandemic Crisis, Italian Municipalities, and Community Resilience”, pubblicato sul numero monografico di «Partecipazione e Conflitto» curato da Luca Alteri, Louisa Parks, Luca Raffini e Tommaso Vitale (n.1 del 2021, pp. 283-301).

## 6. Le politiche statali per l'innovazione

Il ruolo dello Stato come propulsore di innovazione è stato spesso il centro di un animato dibattito tra scuole di pensiero diverse e l'oggetto della comparazione tra vari casi nazionali. Non mancano, comunque, alcune considerazioni generali, trasversali alle differenti economie nazionali, su cui gli studiosi hanno trovato un consenso piuttosto uniforme. Si pensi, ad esempio, all'opinione per cui sarebbe terminata – e non da oggi – la fase dell'investimento statale, mediante apposite agenzie di credito, all'industria “pesante” o, comunque, ad alta intensità di capitale (Johnson, 1982; Chibber, 2002). Questo modello, fortemente centralizzato e “verticale”, oltre che rigidamente incapace di adattarsi alle mutate circostanze, è considerato oggi superato (Wong, 2011), in favore di altri progetti, in base ai quali sia possibile incentivare una dimensione così dinamica e “sfuggente” come l'innovazione, seguendo linee di decentralizzazione, supporto effettivo e flessibile e aggiornamento continuo (O'Riain, 2004; Block, 2008). Il nuovo modello farebbe capo a strutture di finanziamento agili e innovative, che Yevgeny Kutznetsov (2009) ha chiamato “agenzie di sviluppo schumpeteriano”, in onore del grande economista austriaco, autore del concetto di “distruzione creativa” (come ricordato in precedenza) e che due studiosi dell'Università di Toronto, Dan Breznitz e Daius Ornston (2018) hanno rintracciato in un lavoro empirico basato sui casi studio del Fondo nazionale finlandese per la ricerca e sviluppo (SITRA) e dell'Ufficio israeliano del capo scienziato (OCS).

I limiti riscontrati nelle grandi agenzie indirizzate all'innovazione e allo sviluppo riguardavano la tendenza a concentrare le risorse e i capitali intorno a poche industrie, ritenute strategiche, nella pur totale mancanza di informazioni sulle istanze collettive e sui problemi complessi che affliggono la società contemporanea. Questi difetti sono evidenti sia nelle economie più mature, nelle quali le politiche di investimento risultano spesso ferme alla stagione della piena industrializzazione – oggi quasi ovunque superata – sia nei Paesi in via di sviluppo, dove si trovano a operare agenzie e stakeholder occidentali, in coerenza con la dimensione ormai pienamente globalizzata del mondo, con il rischio, però, che producano ingerenze politiche che si ritorcono contro le popolazioni residenti nei contesti non-occidentali e nei Paesi ancora

in via di democratizzazione (Wong, 2011; Zhang, Whitley, 2013) oppure che riproducano, in questi casi, modelli di sviluppo che hanno funzionato nelle economie più competitive, ma che sono inadatti altrove. Le nuove agenzie, di approccio “schumpeteriano”, hanno invece la capacità di puntare su politiche innovative, aperte anche ad attori “non tradizionali” (si pensi alle Ong, ai comitati di quartiere, alle associazioni che riuniscono interessi “deboli”, a organizzazioni del Terzo settore, a gruppi studenteschi e universitari), pronte a modificare il loro operato nel momento in cui siano cambiate alcune condizioni contestuali e attente anche a quelle realtà in apparenza “minori”, che solitamente vengono tralasciate dall’intervento istituzionale “classico”. In più, la nuova generazione di attori dediti all’innovazione e allo sviluppo territoriale risulta quasi “immune” dai condizionamenti politici, in quanto i grandi interessi preferiscono indirizzarsi altrove, il legislatore finisce quasi per “insospettirsi” quando si trova di fronte a richieste di credito e di sostegno economico piuttosto discrete e “mirate”, invece che faraoniche e “a pioggia”, e i lobbisti risultano spiazzati da progetti di *empowerment* sottoposti a verifica continua (così da venire ricalibrati, in caso di necessità) e non tendenti a ripetersi stancamente negli anni, anche a fronte di uno scarso successo. Impossibilitate a competere con i grandi enti internazionali dedicati all’innovazione e allo sviluppo, le piccole agenzie fanno di necessità virtù e inventano percorsi alternativi, mobilitano attori non usuali, producono nuovi modelli di Ricerca e Sviluppo, fino a divenire “best practices” (anche per la loro capacità di promuovere l’innovazione al di fuori delle aziende di Stato e in quelle ad alta intensità di capitale), vezzeggiate da quella stessa classe politica inizialmente indifferente nei loro confronti: “Dopo che SITRA fu accreditata del merito di aver trasformato la Finlandia in un’economia basata sulla conoscenza, i suoi politici entravano in competizione per sedere nel suo prestigioso board” (Brennitz, Ornston, 2018, p. 725). In quello stesso momento, però, la crescente pressione per snaturare l’agenzia in una “risolutrice di problemi”, capace di dialogare con tutte le forze politiche, le faceva inevitabilmente perdere la sua capacità di innovazione. In altri casi studio affrontati dai due Autori, sempre all’interno di contesti sostanzialmente prosperi, venivano registrate ulteriori problematiche: a Singapore le agenzie con la *mission* di fomentare la Ricerca e Sviluppo divenivano preda di anziani

burocrati, che consideravano rischiosa la promozione di progetti innovativi e si limitavano a sostenere la maggiore presenza a Singapore dei programmi di R&S implementati dalle “solite” multinazionali, come la Nestlé, la Procter & Gamble e la General Electric (Wong, 2011). Questo non significa, ovviamente, che Singapore abbia fallito nella promozione statale del comparto di Ricerca & Sviluppo: semplicemente, il caso studio asiatico ha rinforzato questo settore nelle aziende già protagoniste sul mercato globale, ma non ha contribuito alla nascita di nuove imprese “domestiche”. In Svezia, invece, l’agenzia VINNOVA, dopo venti anni di attività, può affermare serenamente di aver subito le conseguenze di un ambiente altamente politicizzato, nonostante lo Stato scandinavo abbia sempre investito in R&S e risulti, tra i membri dell’OCSE, quello con la maggiore incidenza di tale comparto all’interno del Pil<sup>21</sup>. Nondimeno, la polarizzazione intorno ai grandi centri di ricerca (pubblici o privati) ha finito per penalizzare le aziende più piccole, con il paradosso che i corposi investimenti economici nel sudetto comparto abbiano avuto una ricaduta sostanzialmente limitata in termini di produttività lavorativa e di crescita economica (Gergils, 2006). In Irlanda, infine, l’investimento statale si concentrò fino agli anni Novanta dello scorso secolo in industrie con un basso livello tecnologico, per poi dare vita ad agenzie come Forfás, innovative nei principi ispiratori, molto critiche sulla precedente politica irlandese in materia di R&S, ma sostanzialmente prive del “peso politico” per implementare le buone idee di cui avevano disponibilità. Con il paradosso che Forfás era molto attiva all’estero, ma sostanzialmente ignorata in patria, dove il suo consiglio di sviluppare la ricerca applicata, senza limitarsi alla pura “speculazione teoretica”, rimaneva inascoltato, tanto da far affermare a un anonimo legislatore irlandese, intervistato da Fitzgibbon (2011, p. 132): “È facile spendere soldi nelle università, ma la ricerca applicata è più complessa, perché devi organizzare le struttu-

---

<sup>21</sup> Il convinto investimento svedese nel comparto di R&S creò una sorta di “effetto ridondanza”: pur avendo un bilancio annuale di cento milioni di euro, al momento della sua nascita (nel 2001), VINNOVA controllava solo il cinque per cento dell’investimento pubblico nel settore e si trovava a competere con molte altre agenzie, con la conseguenza di produrre inevitabili sovrapposizioni (Gergils, 2006, p. 343).

re e reclutare il personale". Ciò vuol forse significare che la stagione delle agenzie statali dedicate all'innovazione è terminata, peraltro in un insuccesso? No, secondo Dan Breznitz e Darius Ornston (2018): semplicemente, il contributo che queste possono fornire al comparto nazionale di R&S raramente è decisivo nel provocare un "salto tecnologico" del contesto di riferimento. Sempre che sia utile eseguirlo, tale salto! I due Autori, provocatoriamente, ricordano come la realizzazione di politiche basate sulla crescita attraverso l'innovazione rischia di provocare una ristrutturazione economica troppo rapida, da cui può derivare una crescente disuguaglianza, la rottura di consolidati legami di solidarietà e l'introduzione di un agguerrito spirito competitivo. Più utile, quindi, aiutare aziende (statali o private) già esistenti a sviluppare le loro competenze e ad aggiornare il loro modello di sviluppo, quando obsoleto, senza – peraltro – denigrare il contributo delle università che, pur sganciate dal mercato for profit, possono suggerire veri percorsi di innovazione. Non a caso, il boom delle start-up in Finlandia fu incentivato non dalla tanto lodata agenzia Sitra, ma dai giovani studiosi della Aalto University di Espoo, fondata solo nel 2010 attraverso la fusione di tre dei maggiori atenei finlandesi, tutti pubblici, tra loro molto diversi: l'Università Tecnologica di Helsinki, la Scuola di Economia di Helsinki e l'Università di Arte e Design (Campbell, Pedersen, 2015). A dimostrazione di come il mondo dell'innovazione non ami recinti disciplinari e si basi sulla grandezza delle idee, più che sull'ammontare dei budget! E non disdegni, infine, neanche il Caso, l'alèa, la circostanza fortunosa, l'occasione da saper cogliere quando si presenta inaspettata. Il concetto di riferimento è quello di *serendipity*: il 'trovare qualcosa che in quel momento non stiamo cercando', anche partendo da un iniziale errore o insuccesso. Anche in questo caso abbondano piccole storie: qualche decennio fa, i laboratori della multinazionale americana 3M operante nel campo dei collanti chimici incapparono in un apparente insuccesso. La nuova colla, infatti, anziché tenere uniti due o più pezzi con molta forza e per lungo tempo, non riusciva neanche a indurirsi e rimaneva appiccicoso. La leggenda vuole che una segretaria, venuta a sapere casualmente della nuova pseudo-colla, avesse preso l'abitudine di adoperarla per fissare foglietti di appunti attaccati su superfici lisce, così da fungere da promemoria. Altre segretarie la imitarono. Venne così scoperta una nuova funzione

per quella colla “mal riuscita”: rimaneva un prodotto non funzionale, rispetto agli standard adesivi tradizionali ma – uscendo da quei canoni – svolgeva il ruolo di un nuovo prodotto, destinato a grande successo. Stiamo parlando del “Post-it” (così verranno chiamati dalla 3M i foglietti gialli autoadesivi), capace addirittura di svolgere una funzione a cui nessuno aveva pensato, quindi di “inventare un nuovo (piccolo) bisogno”, trovando subito il modo per soddisfarlo, addirittura partendo da un errore (Legrenzi, 2005). Parimenti, un altro caso imprenditoriale di grande successo nacque in maniera del tutto improvvisata: era il 1995 quando un commerciante di via Condotti, a Roma, di nome Alviero Martini, pensò bene, per vivacizzare la vetrina del suo atelier, di incollare una mappa ingiallita – trovata da un antiquario – su una vecchia valigia di cartone. Quanto i passanti iniziarono a entrare in negozio, attratti più dalla valigia che dagli abiti esposti, lo stilista decise di creare una collezione riprendendo il disegno della cartina. Nacque così il marchio Geo, con un successo immediato e ancora oggi duraturo<sup>22</sup>.

## 7. Le Interviste

### *Colloquio con DGS Building the Future*

La prima intervista ha avuto come interlocutore di eccellenza la DGS Building the future e si è svolta il 10 gennaio 2022, alla presenza di Gabriele Tanini, Direttore marketing del gruppo DGS, di Livia Tarterolo, Responsabile dei progetti di Ricerca e Sviluppo, e di Elisabetta Zeppieri, Human Resources Manager. La DGS ha rappresentato un’azienda strategica per la nostra ricerca, dal momento che copre l’intera catena del valore ICT: la consulenza baricentrica, la formazione, la progettazione, lo sviluppo, l’integrazione, l’implementazione e la manutenzione di soluzioni e infrastrutture complesse. Il tutto conquistando la fiducia di oltre cinquecento clienti, tra Pubblica Amministrazione, Banche e Assicurazioni, Industria, Energia e Utility, Trasporti e Telecomunicazioni.

---

<sup>22</sup> La storia è stata raccontata nell’articolo di Titti Matteoni, su «Io Donna», inserto del «Corriere della Sera» (19 settembre 2015).

*Intervistatrice:* Ringraziamo doppiamente la DGS, intanto per la disponibilità accordataci per l'incontro odierno e, a monte, per aver accettato di essere selezionate come una delle aziende più rappresentative per quanto riguarda il settore e la dimensione della Ricerca e Sviluppo. La nostra ricerca, infatti, intende valutare questo comparto nell'ambito di un contesto di crisi, quindi rispondendo al quesito sul se e sul come l'innovazione possa essere un deterrente, da un certo punto di vista, prima ancora che un tonificante, rispetto a contesti congiunturali e strutturali che offrono performance di mercato decisamente negative a livello soprattutto di aziende. Quindi abbiamo selezionato, con l'aiuto della dott.ssa Federica Saraniero, alcune buone pratiche, come si dice, che vorremmo raccontare. L'output finale sarà un agile articolo in cui, da un lato, ci sarà la parte tecnica per quanto riguarda l'accesso al credito, percorso questo strettamente associativo-camerale, e poi ci saranno considerazioni più di dimensione teorica. Ma soprattutto, perché poi agli imprenditori, e non solo agli imprenditori, piace leggere storie in cui si possano ritrovare, ci saranno esperienze, in sostanza, e in questo senso DGS fornisce un contributo prezioso. Quindi siamo grati del tempo che indebitamente rubiamo, contiamo di farlo con minor incidenza possibile: siamo venuti qui per trovare risposta a qualche curiosità e, in sostanza, per ascoltare la storia dell'azienda, le sue caratteristiche e qual è il rapporto con il settore di Ricerca e Sviluppo.

*Gabriele Tanini:* Allora vi lascio a Livia, è la nostra responsabile ricerca e sviluppo, io sono Gabriele Tanini, sono il direttore marketing e storicamente – per affetto e un po' anche per storia e per esperienza – seguo... diciamo... le linee guida, gli indirizzi di Ricerca e Sviluppo, anche perché da noi quest'ultima è strettamente collegata con quello che accade sul mercato, quindi non è “ricerca pura”, è ricerca finalizzata allo sbocco verso soluzioni di mercato. Il gruppo DGS, che è una realtà in fortissima crescita e trasformazione, ha sempre avuto un'attenzione alla ricerca e allo sviluppo, ‘sempre’ intendo negli ultimi dieci anni, di cui cinque o sei direttamente la DGS, ma prima ancora la NIS, che è un'azienda genovese che DGS ha acquisito nel 2016 e che aveva invece una storia ricca in termini di partecipazione a progetti finanziati sia in ambito europeo, che in ambito nazionale: insomma, viene proprio da quel mondo. Quando NIS è stata acquisita ab-

biamo fondamentalmente messo insieme le forze iniziando dal lato di NIS, che era un’azienda di dimensioni piccole, ma molto attenta a Ricerca e Sviluppo (in particolar modo in ambito di analisi del rischio, cioè una tematica sulla quale aveva particolari competenze); abbiamo messo insieme invece le altre competenze più storiche della DGS, dove Ricerca e Sviluppo era il comparto che noi avevamo chiamato ‘Ingegneria’, quindi una funzione aziendale che sta a cavallo tra la ricerca innovativa e l’attività di mercato. Questa struttura è cresciuta in maniera importante a tal punto che ormai sviluppiamo diversi milioni di euro di investimenti tra ricerca finanziata e attività di sviluppo e in soluzioni precompetitive. Le aree su cui investiamo di più, ma poi dopo su questo Livia sarà di certo molto più precisa di me, sono quelle non strettamente connesse alle tecnologie di ICT, pur essendo noi un attore proprio del mercato ICT: non facciamo ricerca finalizzata a sviluppare le tematiche strettamente tecnologiche, siamo molto attenti invece a sviluppare innovazione nei mercati, quindi innovazione intorno alla sostenibilità, innovazione intorno all’economia circolare, innovazione intorno alla certificazione delle catene di produzione, innovazione rispetto a tutto ciò che il mercato richiede in termini di innovazione tecnologica. Nel mondo industriale, per esempio, abbiamo fatto tantissimi investimenti per realizzare prototipi e poi soluzioni di mercato destinate all’ottimizzazione dei processi di produzione. Quindi la nostra filosofia che abbiamo realizzato in questi anni e che contiamo di realizzare ancora è quella di coniugare l’innovazione tecnologica ai bisogni delle aziende, sfruttando ovviamente i canali che siamo riusciti a strutturare, per cui canali di finanziamenti europei, i vari POR, i PON, i grandi progetti, anche i contratti... abbiamo un contratto di programma con la regione Puglia, molto importante e giunto ormai a conclusione. Per cui questo è il contesto in cui abbiamo operato negli anni. Non so, Livia, se vuoi aggiungere ancora qualcosa, magari dare qualche spunto sui progetti più importanti e più interessanti che abbiamo realizzato o che stiamo realizzando.

*Livia Torterolo:* Allora, sicuramente hai già illustrato gli elementi principali e ci tengo a dire che ultimamente come azienda abbiamo definito una strategia e questo è proprio il metodo che ci differenzia da altre aziende, quindi non andiamo di fatto a cercare delle opportunità di finanziamento senza un obiettivo ben preciso. Quindi cerchia-

mo davvero di essere molto legati alle opportunità di mercato che ci vengono segnalate dai clienti o comunque dai commerciali che sono a stretto contatto con i clienti e quindi abbiamo effettivamente definito delle priorità, degli obiettivi di ricerca, e poi chiaramente ci muoviamo per monitorare tutti i bandi possibili di finanziamento che ci permettono di coprire parte dei costi del progetto. Quindi il target è sicuramente il mercato: abbiamo selezionato delle tecnologie, cosiddette 'abilitanti', che per noi sono significative, sono rilevanti, anche per crescere come competenze interne, come competenze tecnologiche, quali l'Intelligenza Artificiale, come la blockchain, come la cyber security, quindi tutto ciò che gravita intorno a queste aree e che cerchiamo di sperimentare sui vari settori di mercato, appunto. Sicuramente in questi ambiti il settore più storico è quello della security e su questo ci ritroviamo a lavorare con aziende e con centri di ricerca a livello europeo: giusto per fornire un riferimento, abbiamo appena ultimato un progetto molto importante per la sicurezza delle infrastrutture critiche, in particolare degli aeroporti, che ci ha visto lavorare con le maggiori aziende del settore a livello europeo, con il coordinamento dell'Agenzia spaziale tedesca, e che ci ha permesso di sperimentare la nostra soluzione di Security Risk Assessment (che è quella dove abbiamo particolari competenze) nell'ambito di tre aeroporti internazionali (l'aeroporto di Milano Malpensa, l'aeroporto di Atene e quello di Zagabria). Quindi abbiamo ultimato questa fase di dimostrazione, andata molto bene, che possiamo classificare come esperienza di successo a livello europeo, e stiamo già lavorando con alcuni partner per dare seguito all'attività e continuare su questo fronte con l'obiettivo di fare evolvere ancor di più la soluzione. Anzi, più che la soluzione: il prototipo, che è stato sviluppato in questo primo progetto. L'altro settore di interesse per DGS è sicuramente l'ambito *Manufacturing*, dove registriamo un'altra esperienza di successo, non so se la avete già ascoltata... l'ha accennata Gabriele nominandola nei contratti di programma, è sicuramente quella che ci ha permesso di partire, anche qui, da un finanziamento di ricerca per arrivare a sviluppare un framework che è veramente molto vicino al mercato e che adesso, dopo quattro anni di ricerca e sviluppo, stiamo già portando gradualmente, modulo dopo modulo, sul mercato e sta avendo direi un notevole successo. Rappresenta una soluzione innovativa che può essere vista dav-

vero come esempio del cosiddetto ‘trasferimento tecnologico’, quindi un’idea che nasce dal nulla, solo dalla competenza continua di persone che facevano da anni questo mestiere e grazie a un finanziamento che ci ha permesso, ha permesso all’azienda, di sviluppare tutta una serie di tecnologie, di modi, di algoritmi, di analisi dati che non avrebbe potuto fare probabilmente, no?, con i soli propri investimenti e arrivare dopo tre anni ad una soluzione che stiamo in parte già vendendo ai nostri clienti.

Sicuramente questi sono due casi di successo, ma non sono gli unici. L’attività che di base svolgiamo e che aiuta molto, anzi che è fondamentale nella fase di proposizione delle nuove idee, è tutta l’attività che possiamo definire di ‘networking’, vale a dire la rete di contatti che stiamo tessendo. Prima lo facevamo a livello molto locale, adesso con un po’ più di esperienza sulle spalle riusciamo a farlo anche a livello internazionale e quindi, proprio come azienda, siamo partner e soci di centri di competenza, di poli di innovazione, di associazioni europee, ultima è la Big Data Value Association a cui abbiamo aderito e quindi vuol dire far parte di tavoli dove ci si confronta con altre aziende e centri di ricerca e si prendono decisioni, ma dove soprattutto vengono esposti ed espressi i nostri interessi e le nostre linee di ricerca, in base appunto alle possibilità di mercato che vediamo. Quindi è sicuramente un percorso che stiamo compiendo e che permette di ampliarci sempre di più – attraverso appunto il network di conoscenze – e di farci progressivamente conoscere anche all’estero. A livello nazionale e regionale siamo anche in grado di coordinare le proposte, quindi su questi fronti riusciamo a darci un obiettivo molto più mirato. Siamo noi che abbiamo l’idea e siamo sempre noi che cerchiamo i partner sinergici per svilupparla. Chiaramente nell’ambito di progetti europei e internazionali abbiamo un obiettivo ad ampio spettro, nel senso che, al di là dello sviluppare la nostra parte, ci interessa creare collaborazioni, farci conoscere rispetto a università e centri di ricerca molto prestigiosi, quindi poter scambiare idee con loro, proporre progetti, poter lavorare al loro fianco. Quindi questo è un po’ lo scenario, non so se c’è qualche aspetto in particolare che posso approfondire. Non volevo dilungarmi troppo, quindi, ditemi, magari...

*Intervistatrice:* È stata molto interessante, anzi alcune suggestioni mi danno agio di chiedere: la letteratura corrente individua come pos-

sibili criticità per le aziende che lavorano nell'ICT un collegamento un po' lasco con il territorio. Qui mi sembra di capire che invece possiamo smentire questo, chiamiamolo pure... 'luogo comune', nel senso che anche la dimensione internazionale non comporta la perdita delle proprie radici locali.

*Livia Torterolo:* No, diciamo anzi che nell'ambito internazionale proprio la nostra azione, proprio quello che facciamo consiste nell'essere portavoce anche delle eccellenze locali. Faccio l'esempio dell'agriFood. Noi abbiamo esperienza nell'ambito di progetti di tracciabilità, anche utilizzando tecnologie innovative come la blockchain, che abbiamo sperimentato primariamente a livello locale, con un progetto regionale in ambito agriFood. Poi lavoriamo con aziende del territorio, aziende artigianali, piccole aziende, torronifici... Pmi, e in questi casi noi ci facciamo portavoce dell'eccellenza a livello internazionale. Spesso e volentieri noi ci presentiamo come partner tecnologici e coordinatori di questi, diciamo così, "demo case", gli *users*. Le stesse aziende presenti nell'agrifood sono gli *users*, noi siamo i partner tecnologici e insieme ci presentiamo in Europa come eccellenze del made in Italy, per esempio. Quindi, in realtà, noi abbiamo un forte collegamento con il territorio che ci viene anche agevolato dalla partecipazione a quello che dicevo prima, cioè a questi poli di innovazione che sono regionali e che permettono di mettere effettivamente a contatto la FTD, che chiaramente è trasversale sugli investimenti, con le aziende e con i settori rappresentativi del territorio... Devo dire che, insomma, ci sono i canali e abbiamo i progetti regionali, che in questo caso sicuramente ci aiutano a collaborare e a valorizzare l'FTD per l'*empowerment* dell'intero territorio.

*Gabriele Tanini:* Diciamo che abbiamo relazioni più forti con alcune regioni, ovviamente. In particolare, direi Piemonte, Liguria e Puglia sono le tre con cui abbiamo un'intensità di collaborazione, progetti attivi, idee di ricerca, cerchi di competenza. Sulle altre...

*Livia Torterolo:* Per la nostra storia, per contatti pregressi, sicuramente...

*Gabriele Tanini:* Esatto, esatto... Adesso abbiamo fatto un progetto molto interessante durante il Covid in Lombardia insieme al San Raffaele, con l'obiettivo di predire il rischio di malattia e la prognosi precoce dei pazienti Covid, utilizzando meccanismi dell'Intelligenza

Artificiale. È stato un grandissimo successo. Lo abbiamo fatto in collaborazione con altre aziende a dimostrazione di come il mondo della ricerca viva di collaborazioni, e queste siano necessarie per unire le forze, perché gli investimenti sono sempre significativi per le aziende, le competenze per svolgere progetti di innovazione devono essere molto forti, molto verticali, quindi non si può essere ‘tuttologi’.

*Intervistatrice:* Un’altra questione in filigrana è leggibile, soprattutto per un gruppo come il vostro. La fatidica domanda: “Ma come si quantifica Ricerca e Sviluppo?” Perché le scuole di pensiero poi alla fine sono sostanzialmente due, se vogliamo parlare in termini ‘rozzi’. La prima che dice “Vabbeh... a livello di input si vede quanti soldi vengono investiti in questo settore, a livello di output quanti brevetti ne ricavo, ecco per dire, o quanti progetti ne ricavo”. Ambedue sono misurazioni inevitabilmente quantitative. Qui, nel gruppo DGS, invece, mi sembra che prevalga un discorso qualitativo, invece.

*Gabriele Tanini:* Allora... sono due aspetti entrambi molto rilevanti. Quello quantitativo, ovviamente, perché non siamo un ente di ricerca, siamo una S.p.A. che quindi punta alla marginalità e quindi è importante che l’attività di Ricerca e Sviluppo abbia dei ritorni in termini economici molto alti. Questo lo possiamo misurare in alcuni casi, quando abbiamo dei progetti specifici, tipo quello, già citato, interno al programma di contratto con la Puglia, nell’ambito del quale abbiamo realizzato un sistema che oggi è commercializzato sul mercato, perciò c’è proprio un rapporto diretto tra investimento e ritorno sull’investimento. In altri casi, invece, è più un arricchimento che l’azienda ha avuto, in termini di competenze e di referenze, e che permette di continuare per gradi di sviluppo, magari in maniera non direttamente connessa con il progetto stesso, oppure ancora connessa o con la tecnologia o con il partner con cui sono sviluppati i progetti. Quanto detto riguarda l’approccio quantitativo, che è sicuramente determinante.

*Intervistatrice:* ...Anche in funzione dell’assunzione di nuovi ricercatori, che spesso è stato un fattore decisamente importante.

*Gabriele Tanini:* Esatto! Invece, dal punto di vista qualitativo, qui entra in gioco un altro aspetto che è molto rilevante e che riguarda il nostro personale e l’immagine che abbiamo sul mercato. Aspetti che non sono misurabili in termini attuali, ma risultano comunque fonda-

mentali: avere un investimento importante in Ricerca e Sviluppo, offrire una storia e una continuità è per le persone anche una garanzia di innovazione tecnologica e permette alle nostre funzioni commerciali di presentare l'azienda con una 'rotondità di approccio' che aiuta a sostenere le sue capacità di investimento. Quindi non solo la robustezza finanziaria, ma anche la lungimiranza, la visione, l'approccio all'investimento che l'azienda si porta dietro e il fatto di aver compiuto questa scelta in un percorso di estrema crescita (l'azienda ha avuto un tasso di crescita superiore al venti percento anno su anno): tutto ciò è un risultato estremamente importante e ha fatto aumentare, chiaramente, le esigenze di mercato in maniera importante. Ma questo non ci ha fatto distarre dall'investimento in Ricerca e Sviluppo che invece è proseguito, anzi si è arricchito: possiamo affermare che, rispetto a qualche anno fa, ha assunto una dimensione, in termini anche di incidenza percentuale sul fatturato, propria già di un'industria importante, per il nostro settore. Se fossimo un'azienda che vende prodotti sarebbe tutto un altro discorso, ma essendo noi un'azienda di servizi, nel mondo dei servizi l'incidenza percentuale è mediamente molto più bassa di quella che abbiamo noi come capacità e interesse all'investimento.

*Intervistatrice:* Mi permetto di aggiungere, proprio sull'importanza della continuità, anche dal punto di vista dell'immagine e dell'*accountability* dell'azienda: è quanto mai importante in un'epoca di economia start-upizzata, cioè con le tante start-up che però mancano proprio nell'aspetto della continuità perché sono intuizioni estemporanee, fatte proprio per una, come dire... transazione veloce, acquisizione. Di contro, l'assicurazione di continuità, da questo punto di vista è particolarmente significativa. Altri due aspetti molto veloci. Il primo mi veniva suggerito proprio dalle parole della dott.ssa Livia Torterolo. Sfatiamo un altro luogo comune: si dice che investendo tanto in Ricerca e Sviluppo poi si abbia un ritorno negativo in termini di occupabilità, si riduce il personale e si produce un dimagrimento dal punto di vista dell'occupazione. Mi sembra che nel gruppo DGS tale rischio non si sia verificato, un po' perché qui la *mission* è decisamente diversa, un po' perché la dott.ssa Torterolo parlava di nuovi ricercatori, per cui di nuove figure professionali che vengono contrattualizzate proprio sulla scorta degli investimenti in Ricerca e Sviluppo.

*Livia Torterolo:* Sì, Elisabetta Zeppieri può dimostrare che abbiamo addirittura perseguito una nuova forma di apprendistato che si chiama ‘apprendistato in alta formazione e ricerca’, che ci è stato appunto indicato all’interno di alcuni bandi e che permette all’azienda di coinvolgere giovani laureati fin dall’inizio del progetto. Partecipando al progetto sin dal suo debutto, possono eseguire una sorta di ‘training on the job’ e cominciare a toccare con mano cosa vuol dire fare un progetto di ricerca, quindi in affiancamento al team interno. Posso affermare che ogni volta ciò si è trasformato in contratti a tempo indeterminato, quindi le persone sono entrate nell’organico e ad oggi sono membri del team di Ricerca e Sviluppo o dell’Ingegneria, quindi vuol dire che per noi sono state tutte esperienze positive.

*Gabriele Tanini:* Noi abbiamo questa particolarità, una sorta di ‘doppia anima’, quella che noi chiamiamo ‘Ricerca e Sviluppo’ e le ‘Ingegnerie’. Queste ultime, nel mondo tradizionale delle società IT, potremmo assimilarle alle *Software factory*, cioè strutture dedicate allo sviluppo del software per conto dei clienti. Ecco, noi cerchiamo di trasferire all’interno delle Ingegnerie solo quelle attività che hanno un alto contenuto di innovazione, di modo da farle convivere e coesistere con i vari progetti di ricerca. Quindi le nostre Ingegnerie sono un grandissimo valore aggiunto, cioè non sono il *near-shore* o l’*off-shore* degli sviluppatori, né vogliamo che la *Software factory* riceva solo gli *indianini* che fanno il software. Ecco, non è così, è esattamente l’opposto. Abbiamo tutte risorse di altissima qualità e quindi dirottiamo sulle Ingegnerie solo quei progetti dei clienti che hanno caratteristiche di innovazione tali per cui possiamo sfruttare al meglio il lavoro di questi colleghi, anche in collaborazione con i progetti di Ricerca e Sviluppo. Quindi questo ci dà anche... il volume del nostro sforzo e la dimensione della sua grandezza: se sommiamo tutte le persone delle Ingegnerie e le persone di Ricerca e Sviluppo sono quasi un centinaio, quindi il dieci per cento delle risorse dell’azienda, che non sono poche. Di queste, una parte lavora sempre per i progetti quindi tecnicamente non fa attività di ricerca, ma in realtà la fa lo stesso, però all’interno di un laboratorio. Essendo quindi noi un’azienda di servizi, ripeto, questo approccio ci permette di avere una dinamicità da un lato e, dall’altro, una flessibilità anche importante rispetto alle attività con i clienti.

*Intervistatrice:* Un altro aspetto, frutto già pure questo di suggestioni espresse, ma anche un po' della storia del gruppo DGS, riguarda il rapporto con il territorio: in Italia c'è il callo del differenziale Nord-Sud. DGS lavora con il Nord e lavora anche con il Sud, da subito la regione Puglia è stata citata meritioriamente in questa nostra conversazione. Ci sono differenze, ci sono maggiori difficoltà da una parte? Dal vostro osservatorio insomma, proprio come azienda di servizi, com'è la situazione?

*Gabriele Tanini:* Dico io una cosa, poi lascio a te, Livia, perché hai più esperienza di me. Io sicuramente quello che osservo è che alcune regioni hanno una fortissima attenzione a questa attività, e tra queste c'è la Puglia, che è il numero uno in Italia come capacità di attrarre investimenti, cioè strumenti messi a disposizione delle aziende per ottenere risorse finalizzate alla creazione di occupazione. Noi abbiamo assunto tantissime persone in Puglia in seguito al contratto di programma. Si tratta solo di un esempio di regione virtuosa. Poi bisogna anche dire che ogni ente regionale ha sviluppato il suo modello, da questo punto di vista. La regione Piemonte e la regione Puglia, che Livia Torterolo frequenta da tantissimi anni, hanno velocità a volte molto accelerate, a volte molto rallentate, però sono decisamente attive. Conosciamo meno le altre, nel senso che abbiamo qualche rapporto, però quello che sicuramente mi sento di dire è che laddove le regioni hanno cavalcato in maniera intelligente le opportunità, costruendo anche i meccanismi amministrativi a supporto, la scelta diventa premiante: io ho avuto anche esperienze molto diverse tra il Lazio e la Puglia. Per quanto riguarda il Lazio e la sua parte amministrativa, io sono morto per stargli dietro! Ma questo è successo non per incapacità soggettiva delle persone, ma per carenza strutturale, di organizzazione, di focalizzazione. In Puglia sono macchine da guerra, sono molto attrezzati, hanno procedure, hanno processi. La virtuosità delle regioni fa la differenza. Per quanto riguarda la nostra esperienza, sicuramente Puglia 'number one', poi Piemonte e Liguria, al di là del problema della lentezza, manifestato in qualche occasione, ma sono macchine abbastanza dinamiche.

*Intervistatrice:* Se dovessimo individuare a stretto giro l'introduzione di innovazione tecnologica, parleremmo più di innovazioni di prodotto, innovazioni di processo o di innovazioni organizzative, per

quanto siano sempre divisioni manichee, oggi in buona parte superate?

*Gabriele Tanini:* Dipende molto dai vari mercati. Per i servizi del mercato ICT, direi sicuramente ‘innovazione di prodotto’. Lì la sfida è canalizzare l’innovazione tecnologica verso soluzioni di mercato. In altri comparti, penso soprattutto alla PA, si tratta di innovazione di processo, che è la sfida su cui si misurano le amministrazioni virtuose. Alcune sfruttano in modo importante i canali di Ricerca & Sviluppo, non solo per attrarre investimenti, ma proprio per rinnovarsi. Altre molto meno. La sfida è il processo. Nel mercato italiano ciò che manca storicamente, per carenza di investimenti, è l’innovazione tecnologica pura. Le nuove tecnologie non escono dal mercato italiano: questa è la mia esperienza. Questo è il motivo principale per cui il nostro compito è di portare le innovazioni tecnologiche, provenienti dall'estero, nel nostro mercato.

*Intervistatrice:* ‘Volgarizzarle’, quindi. Qui c’è già una suggestione di risposta rispetto alla domanda: quali sono i freni per l’innovazione, nel sistema-Italia?

*Gabriele Tanini:* Il primo freno è rappresentato dalle diverse velocità: a seconda di dove ti trovi, hai una velocità diversa, vai più lento, c’è più burocrazia e questo rallenta gli investimenti. L’altro freno è rappresentato dall’affidabilità, ed è una connotazione negativa: nel corso degli anni, soprattutto passati, ci sono stati molti investimenti non andati a buon fine. Ciò significa che sul piano internazionale dobbiamo convincere i nostri partner che siamo affidabili. Questa affidabilità l’Italia non è che ce l’abbia tantissimo, in Europa. Aggiungo: una parte dei lacci e laccioli delle burocrazie deriva proprio dalle cattive esperienze che qualcuno ha fatto in passato. Anziché trovarmi nella situazione di un’erogazione senza... ‘soddisfazione’, preferisco rallentare l’erogazione o non fornire supporto e metto vincoli, lacci-laccioli...

*Intervistatrice:* Anche perché oggi più di ieri ogni firma è un atto di responsabilità!

*Gabriele Tanini:* Questo deriva da brutte esperienze del passato: se non avessimo avuto, in Italia, autostrade che terminano nel nulla (vale anche per l’ICT, parlando di ‘autostrade virtuali’), tutto questo forse non ci sarebbe.

*Intervistatrice:* L'ultima domanda è una finestra sul futuro e chiede al Gruppo DGS la più grande soddisfazione ottenuta finora e quella che spera di raggiungere domani.

*Livia Torterolo:* La più grande soddisfazione dal punto di vista aziendale è stato il progetto Puglia, che ci ha permesso di portare in poco tempo un risultato della ricerca sul mercato. E questo è un grande valore per l'azienda a livello nazionale, che ora stiamo portando anche a livello internazionale. La vera sfida è competere in gare continentali per vincere finanziamenti europei finalizzati a promuovere progetti di eccellenza. Riuscire a prendere un punteggio che si avvicina al massimo (14 punti su 15), al fianco di università prestigiose, è per noi un risultato molto importante, al di là del valore economico. Ci fornisce stimoli per continuare.

*Gabriele Tanini:* Aggiungerei una considerazione importante: può non sembrare evidente, ma il gruppo – nel suo percorso di crescita – ha fatto leva su Ricerca e Sviluppo perché, venendo da una realtà più piccola, questo comparto ha sempre trainato l'azienda sul piano dell'innovazione e questo è un risultato straordinario. Il team di R&S ha svolto un grande lavoro. Certo, oggi siamo mille persone nel gruppo, abbiamo centri di eccellenza dotati di grande competenza, nati indipendentemente da R&S, ma in questi anni senza R&S non avremmo avuto quell'immagine che deve accompagnare un percorso di successo. Ovviamente il progetto con la Puglia è eccezionale e potrebbe fare la differenza perché abbiamo realizzato un percorso da start-up, facendo crescere una nuova soluzione e portandola fino al mercato. Rispetto al futuro, qui sta la nostra sfida: in un contesto che promette di essere sempre più grande, con una sempre maggiore diversificazione di mercato, entrare in settori in cui prima non eravamo presenti. Il nostro obiettivo è mantenere questo livello eccellente di ricerca. La nostra strategia consiste nel diventare, nel giro di qualche anno, uno dei top player del mercato ICT: la sfida per noi è arrivare a questo risultato mantenendo la stessa incidenza della R&S nel bilancio del gruppo. Non è una cosa scontata: un conto fare tre milioni su un budget di 120, un conto – su 400 milioni – farne... dodici!

*Colloquio con SMI Technologies and Consulting*

La seconda intervista, svolta online il 27 gennaio 2022, coinvolge SMI Technologies and Consulting, azienda italiana che si occupa della progettazione e realizzazione di infrastrutture IT, proponendo ad aziende di ogni dimensione e agli enti pubblici una consulenza sui processi tecnologicamente avanzati. L'intervista si è svolta con l'Amministratore delegato dell'azienda, l'ing. Cesare Pizzuto.

*Intervistatrice:* Buongiorno, innanzitutto vorrei chiederle una descrizione della SMI Technologies and Consulting, la sua storia, i settori in cui opera, la sua *mission* e anche gli obiettivi futuri.

*Cesare Pizzuto:* Come nasce SMI... SMI nasce da un problema molto grosso...personale... che ormai sei anni fa mi sono trovato ad affrontare: per tutta una serie di motivi l'azienda di cui facevo parte, di cui ero direttore generale, cambiando proprietà ha cambiato anche la gestione, e quindi si è disfatta abbastanza velocemente di me. Quindi alla fine di ottobre del 2015 mi sono ritrovato sostanzialmente solo, sostanzialmente con un unico asset, non essendo io né Bill Gates né tantomeno Steve Jobs, e l'unico asset era la fiducia che ero riuscito a conquistare dai miei clienti. Dai problemi io dico sempre che nascono delle opportunità, dalle difficoltà uno si rafforza e quindi non ho fatto altro che tornare da quei clienti che mi avevano visto impegnato con una maglietta diversa a raccontare la possibilità che potevo ricostruire lo stesso tipo di servizio, ma con un'altra veste. Da solo sì, ma solo per un primo momento! Ed è così che nasce SMI alla fine del 2015, ed ero sostanzialmente io...e Simona<sup>23</sup>, ma Simona semplicemente perché poteva darmi una mano psicologica più che altro, all'inizio. La condizione che mi portava a costruire una nuova realtà era una: cercare di non fare tutto quello che di sbagliato nell'altra esperienza avevo fatto. E così ho cominciato a costruire questa nuova realtà pensando che al centro dell'azienda ci fossero gli uomini e non i prodotti. Uno può cambiare idea perché la tecnologia cambia, la tecnologia si evolve, ma l'unica cosa che non può e che non deve cambiare sono le persone che lo accompagnano ad affrontare questa sfida, queste sfide, e spesso a risolverle e a superarle. Così SMI cresce.

---

<sup>23</sup> Simona Gualersi, attualmente Tender Office Manager dell'azienda.

Tra l'altro diciamo che anche i nomi di SMI ne rappresenta un po' il senso. SMI è un acronimo naturalmente, e quest'acronimo sta per Smart Managed Innovation. Inizialmente SMI corrispondeva a un acronimo diverso: Società Montaggi Industriali. Alla fine degli anni Ottanta – inizio anni Novanta, una persona anziana ormai, perché aveva superato i sessanta anni, voleva cedere le redini dell'azienda al figlio, figlio che però si era laureato in ingegneria, aveva cominciato la carriera accademica con un dottorato di ricerca, si occupava di struttura della materia e quindi questo figlio un po' pretenzioso e supponente disse al padre: "Io voglio fare tutt'altro, io voglio fare il ricercatore, io mi occupo di struttura della materia, secondo te mi posso occupare di montaggi industriali, quindi di hangar per aerei? Papà vendila!". Questa persona anziana la mise appunto in vendita, peccato che trovò di fronte a sé dei truffatori che non solo gli estorsero l'azienda pagandola con dei fogli di carta che rimasero tali, che una volta si chiamavano 'cambiali', ma poi truffarono anche i vecchi fornitori di questo anziano. Quando ho avuto l'opportunità... beh... ero cresciuto, nel frattempo: avevo perso l'occasione di diventare professore universitario, ero entrato nel campo dell'impiego privato, ma purtroppo ero cresciuto con il cruccio di aver condotto alla morte questa SMI. Quindi, nel momento in cui ho avuto l'opportunità di creare un'azienda, di dare un nome all'azienda, non ho avuto alcun dubbio: doveva chiamarsi ancora SMI. Chiaramente non più Società Montaggi Industriali, che era ormai un acronimo obsoleto e non più confacente alla missione stessa dell'azienda, ma il nome SMI è rimasto.

*Intervistatrice:* Una sorta di 'restituzione' insomma...

*Cesare Pizzuto:* Una sorta di restituzione. Una sorta di restituzione perché questa restituzione di fatto diventa forma quando la prima fattura quietanzata, allora non erano ancora fatture elettroniche, parliamo del 2016, la metto in una busta chiusa, ci scrivo sopra "Per papà" e la consegno e a questo punto dico a mio padre: "Papà, è vero che l'ho fatta chiudere, ma in qualche modo l'ho riaperta". E quindi restituisco a mio padre il nome di quest'azienda che oggi, dopo cinque anni, ancora opera nel mercato. Purtroppo papà nel frattempo non ha potuto seguire la crescita dell'azienda, ma la nascita fortunatamente sì. Quindi SMI ha nel suo DNA un senso romantico, come dico sempre, cioè il senso di porre al centro il valore rappresentato dall'es-

re umano. Noi proponiamo ad aziende ed enti pubblici quelli che di fatto sono servizi consulenziali di *Information Technology*, quindi tutto quello che consente poi a noi di chiacchierare attraverso il dispositivo elettronico oppure inviare mail o ancora utilizzare applicazioni: ecco, tutto ciò di fondo ha un senso romantico, vale a dire il porre al centro l'essere umano. Io dico sempre che non mi interessa se la tecnologia mi consente di andare più veloce o di poter scambiare rapidamente informazioni da un capo all'altro capo del mondo: mi interessa che la tecnologia mi consenta di stare meglio, di essere più sicuro in quello che faccio.

L'azienda è cresciuta in questi cinque anni, attualmente siamo un'impresa che conta circa cento persone, stiamo su Milano, su Bassano del Grappa che è la nostra sede legale, su Roma e stiamo aprendo su Bari, speriamo di aprire nel primo trimestre di quest'anno.

Come dicevo, ci occupiamo di consulenze informatiche e di progettazione di infrastrutture IT, abbiamo una connotazione fortemente tecnica, per esempio io di fatto sono un tecnico e così tutte le persone che poi, di fatto, sono cresciute intorno a me hanno un'estrazione fortemente tecnica. Amiamo capire le cose che proponiamo e ci diverte tanto integrarle tra loro. Siamo un'azienda innovativa perché abbiamo un brevetto, abbiamo costruito un'idea, l'abbiamo resa fruibile: si chiama Unified Platform ed è un'applicazione che si occupa dell'integrazione di altre applicazioni, quindi attraverso questo portale io usufruisco di tutti i servizi che vanno dalla posta elettronica, appunto, fino alla gestione contabile di una azienda. Di tutti i servizi di cui ha bisogno, l'azienda fruisce tramite l'inserimento di un unico user ID e di un'unica password attraverso questo portale. E diventa Unified Platform. Perché Unified? Perché Universe...

*Intervistatrice:* Questo è un altro aspetto interessante. Il gioco di parole "A new universe" – slogan della sua azienda – è particolarmente stuzzicante e le chiedo di illustrarlo.

*Cesare Pizzuto:* Ah, guardi... in realtà tutto nasce da una persona molto più famosa di me e, come dire, anche più citata di me, che purtroppo è scomparso prematuramente e che ha posto sempre, in qualsiasi oggetto che faceva, la 'i' davanti. La 'i' in inglese è sostanzialmente "io". In realtà noi abbiamo cercato di ribaltare il concetto ponendo un "you", nel senso che noi ci confrontiamo e cerchiamo di fare qual-

cosa per te, non per me. Quindi all'interno di questo "U-niverse" noi tentiamo di inserire tutti gli attori che ci consentono di vivere: parliamo di fornitori, parliamo di clienti, ma parliamo soprattutto del nostro universo, di noi, gli SMI, i cosiddetti *Smiers*, come in maniera un po' prosopopeica ci chiamiamo. Ci prefiggiamo lo scopo di vivere all'interno di questo universo, di colloquiare e di abitarlo in maniera sostenibile e soprattutto cercando di fornire all'altro uno strumento per vivere meglio. Questo concetto di "You" cerchiamo di declinarlo ovunque, più o meno, perché quello che a noi interessa è che stia bene tu, non che stia bene io. Quello che mi interessa non è raggiungerti più velocemente: è fare in modo che tu ti avvicini a noi, con la velocità che tu ritieni più opportuna. Quindi, all'interno di questo universo vogliamo che tutte le singolarità si sentano una moltitudine, ognuno per le proprie capacità, ognuno con le proprie attitudini, ognuno col proprio ruolo. Ecco perché quando entra un nuovo dipendente in azienda o quando entra un nuovo cliente in azienda o quando stacchiamo un ordine a un fornitore lo accogliamo nel nostro universo, nel nostro "U-niverse" cioè universo fatto anche da te. Questo è un concetto, ripeto: siamo abbastanza supponenti, presuntuosi, però ci piace colloquiare in questo modo con le persone che abitano il nostro universo. I dipendenti sono tutto. Sono un vero e proprio scrigno prezioso che ci consente di andare avanti, senza di loro non saremmo nulla, senza questo gruppo di persone che ci accompagnano ad affrontare le sfide... veramente SMI non esisterebbe, cioè in realtà sono *Smiers* perché sono... anzi: abitano questo luogo, ma in realtà ne sono parte attiva, senza di loro SMI non c'è. Sono loro gli abitanti più popolosi del nostro "U-niverse". In più Unified Platform diventa una piattaforma che serve a te per raggiungerci e – ripeto perché mi piace sempre dirlo – non me ne frega niente della velocità con la quale ci raggiungi: usa la tua, l'importante è che stai insieme a noi.

*Intervistatrice:* Questa dimensione, chiamiamola anche, se lei è d'accordo, "onirica" dell'innovazione e della tecnologia che configura appunto, quasi, un "Meta-mondo", in sostanza, fa venire in mente, anche facendo perno su alcuni grandi innovatori, che lei prima ha citato, l'importanza di quella che qualcuno chiama la "rivoluzione digitale", se vogliamo inserire un po' nella storia la fase che stiamo vivendo e nella quale SMI è nata, è cresciuta e si è sviluppata. Secondo

lei è corretto parlare di ‘rivoluzione digitale’ con la stessa importanza di quando nei libri di storia è citata la rivoluzione industriale o è una esagerazione?

*Cesare Pizzuto:* Allora, qui ho un punto di vista... come approccio filosofico sono un po’ distante dai miei, molto più importanti, predecessori. La rivoluzione digitale è paragonabile alla rivoluzione industriale nel senso che la rivoluzione industriale fornisce strumenti nuovi, più pratici e anche lì, purtroppo, più veloci, per produrre oggetti. La rivoluzione digitale però sposta in maniera ortogonale il piano; nella rivoluzione industriale si parlava di mondo, si parlava di universo, si parlava di oggetti fisici, non vorrei dire delle scorrettezze ma, insomma, Adam Smith parlava di catena di montaggio, quindi qualcosa di fisico, no!? Qui invece in maniera perpendicolare spostiamo il piano da un mondo reale ad un mondo virtuale. La rivoluzione digitale ci spinge e ci ha condotto a comunicare in un modo completamente diverso, ovviamente più veloce, c’è chi dice più pratico, questo non lo so, ma ci siamo spostati completamente su un’altra piattaforma. Noi adesso viviamo, grazie a questa rivoluzione digitale, in un mondo diverso. Comunichiamo in maniera completamente diversa. Utilizziamo i social, utilizziamo piattaforme che ci consentono di usufruire di servizi in un mondo che è un mondo virtuale. Ecco, secondo me cominciamo a esagerare. Cerco di spiegarmi meglio. Secondo me la rivoluzione digitale porta a una dimensione che ci sta spostando troppo, ci sta astraendo troppo da quello che siamo: siamo esseri umani. Abbiamo finanziato un progetto, perché ci crediamo molto: abbiamo dato un contributo a una regista nella costruzione di un corto che rappresenta un futuro distopico in cui la rivoluzione digitale, appunto, porta a estreme conseguenze. Estreme conseguenze che sono quelle che astraggono gli uomini dal mondo reale e li catapultano in uno virtuale lasciando la responsabilità del mondo reale ad androidi. Ovviamente è una sfortuna eccezionale, è una visione distopica dell’uso della tecnologia, ma ci è sembrata talmente interessante la sceneggiatura che abbiamo dato un contributo perché ci pareva veramente, ripeto, importante capire quelle che potevano essere le estreme conseguenze di un uso forsennato della digitalizzazione del mondo. Ecco, la rivoluzione digitale è sicuramente una rivoluzione in quanto tale, ma le conseguenze dell’abitare in maniera eccessiva e spasmodica questo mon-

do virtuale secondo me potrebbero essere nefaste. Tant'è... Questo lo affermo con una certa serenità: le grandi aziende che forniscono appunto strumenti digitali dovrebbero mettersi tutte intorno a un tavolo e cominciare a pensare a una moratoria nell'uso degli strumenti digitali... a una... "educazione" nel vivere questo mondo digitale, nel vivere questa *on-life*, come qualcuno la racconta. Secondo me sarebbe opportuno darci tutti quanti una opportuna educazione nell'uso di questi strumenti, altrimenti il rischio non è da sottovalutare. Ho centrato la risposta?

*Intervistatrice:* No, sicuramente ha allargato molto il ventaglio! Secondo me è una caratteristica di chi studia ad alto livello materie molto tecniche: quasi per contrappasso, poi, ha la capacità di allungare il respiro del nostro ragionamento, che è un ragionamento, quando si parla di Ricerca e Sviluppo, come lei ci insegna, che invece a volte rientra in viottoli piuttosto angusti, legati per esempio al discorso delle certificazioni, delle misurazioni. La fatidica domanda, che bisogna porsi, poi, quando si accede ai crediti e si partecipa ai bandi: 'Ma come si misura efficacemente il comparto Ricerca e Sviluppo, insomma?' Cioè, per capire, una azienda come si orienta, partendo chiaramente dal caso degli *Smiers*? Come si orienta nel capire e nel misurare quanto dedicare a Ricerca e Sviluppo: è solo un dato, tra virgolette, "econometrico"? Per cui nel bilancio io ho accantonato questo... lo destino alla singola voce... poi l'anno successivo mi regolo se è stato troppo o troppo poco. C'è qualcos'altro, invece? Perché noi siamo anche alla ricerca di parametri qualitativi.

*Cesare Pizzuto:* La ringrazio innanzitutto dell'argomento, cercherò di essere sintetico, ma, come avrà capito, la sintesi non mi appartiene completamente, comunque cercherò di esserlo. Purtroppo... o per fortuna, perché secondo me è il lavoro più bello del mondo ed è quello dove vorrei tornare quando finirò questa esperienza di imprenditoria, io sono di fatto un ricercatore, mi sono formato seguendo il nono ciclo del Dottorato di ricerca, mi sono dottorato in elettromagnetismo applicato alle scienze elettrofisiche, avrei voluto tanto fare il ricercatore, ma purtroppo era un periodo in cui i concorsi non erano così frequenti. La ricerca di base, quindi, lo studio della materia erano il centro dei miei interessi. Quando tornavo a casa cercavo di spiegare a mio padre, quel papà a cui avevo in qualche maniera chiu-

so l'azienda, quello che facevo: lui non capiva esattamente, diceva: 'beh... vabbeh... ma tutta questa roba a che serve?' Per cercare di essere più pratico gli raccontavo: 'Papà, serve a fare le calcolatrici più veloci' e lui diceva: 'Vabbeh... le calcolatrici più veloci a che mi servono?'. E lì si entrava in un circolo virtuoso e anche vizioso, dal quale se ne usciva tipicamente con un bicchiere di vino. Per cui, nascendo con questo imprinting importante di ricercatore, da noi la ricerca cos'è? Si misura, cioè con la nostra Unified Platform abbiamo creato una commessa che si chiama Ricerca e Sviluppo dove i nostri *Smiers* nel loro luogo, che si chiama 'Cosmico', fanno una serie di ricerche, ma non mi devono dare una spiegazione sulla funzionalità di queste ricerche. Sicuramente avranno una risposta più o meno veloce, ma quello che a me interessa è che la loro mente sia fertilizzata dalla ricerca dell'uso di qualcosa che qualcun altro ha fatto fino ad adesso. Una definizione dal punto di vista del conto economico potrei darla anche con una misura più precisa: i fondi che utilizziamo per la Ricerca e Sviluppo sono importanti, sono scritti nel nostro conto economico, ma più che per scriverli nel conto economico, quello che mi interessa è ciò che Ricerca e Sviluppo ha prodotto, proprio in termini di profitto sia di denaro sia di crescita delle persone all'interno dell'azienda. Oltre a inventarci questa Unified Platform, con la quale abbiamo sviluppato e abbiamo ottenuto dei risultati interessanti, i nostri ragazzi si divertono a fare cose che magari sono oscure per i non addetti ai lavori, ma molto interessanti per chi invece si occupa dell'argomento. C'è un progetto, inoltre, del quale ancora purtroppo non posso parlare, del cui uso ve ne accorgerete nel momento in cui andrete presso alcuni uffici pubblici; ecco, quello è frutto della Ricerca e Sviluppo dei nostri ragazzi che, all'interno del loro luogo, che appunto si chiama 'Cosmico' e che abbiamo creato per questo, se lo sono inventato, costruito, testato e riprovato; e questo per me è un elemento assolutamente interessante, un po' perché, ripeto, la mia estrazione culturale è quella. Senza ricerca non vai da nessuna parte, per quanto si tratti di ricerca di base, e perché secondo me la ricerca e lo sviluppo sono il fertilizzante della mente delle persone che occupano lo Universe.

*Intervistatrice:* È stato molto interessante, oltre che sintetico, a dire il vero. Adesso le vorrei proporre una provocazione. Tempo fa les-

si una dichiarazione, un'idea, un pensiero di Sam Palmisano, un'altra delle menti più interessanti di questi nostri tempi, sul discorso dell'innovazione. Dal momento che l'altro grande problema, insieme alla misurazione di Ricerca e Sviluppo, è l'*outcome*, cioè che cosa viene prodotto, proviamo a trovare insieme una risposta, che peraltro forse abbiamo già anticipato, in questa intervista. Palmisano, però, spiazzò il suo interlocutore dicendo “Stiamo per arrivare in un'epoca in cui la vera innovazione non è il prodotto nuovo, neanche il servizio nuovo, la conoscenza nuova, ma la capacità di integrare prodotti, servizi e conoscenze già esistenti, però magari non dialoganti tra di loro”. Secondo lei è una semplificazione accettabile?

*Cesare Pizzuto:* Assolutamente d'accordo. Talmente d'accordo che noi abbiamo anche qui la prosopopea di definirci ‘integratori di servizi’. È abbastanza complesso, e in talune situazioni inutile, inventarsi un servizio nuovo, ma è talmente efficace tentare di integrare i servizi tra di loro affinché si possa avere una sintesi di servizio più efficiente. Le faccio un esempio con la Pubblica Amministrazione, per la quale si parla tanto di digitalizzarne i processi: ecco io mi sto sgolando per dire che non dobbiamo digitalizzare i processi attuali, ma dobbiamo rivisitare i processi affinché siano digitalizzati. Faccio un esempio ancora più pratico: se io entro nel portale di una Pubblica Amministrazione per fare un documento, ho digitalizzato un processo ma, se per fare il documento ne devo inserire altri otto, ho reso pesantissima questa digitalizzazione. Forse è il caso di rivedere il numero di documenti necessari per raggiungere quell'obiettivo e poi digitalizzarli. Ho fatto un esempio che ha senso?

*Intervistatrice:* Sì, sì, decisamente! E in tutto questo “Meta-mondo” digitale, che giustamente lei per primo invita comunque a contingentare, si situa una domanda che poniamo di solito a chi opera nel settore di SMI, anche qui proponendo un'innocente provocazione: il rapporto con il territorio è presente oppure per le aziende che nell'I-CT, come la sua, si ragiona in termini non perfettamente geolocalizzabili? Insomma, SMI è un'azienda grande, di rilevanza quantomeno nazionale e ha più sedi: il rapporto con il territorio come si pone?

*Cesare Pizzuto:* Cerco di portare lo stesso esempio di prima. Il paradigma che utilizzano le grandi aziende di consulenza è quello di rendere un servizio semplice. Le aziende di consulenza però sbaglia-

no, secondo me, proprio l'inizio del processo. Quest'ultimo si rivela semplice se hai chiesto a qualcuno come si fa a semplificarlo oppure cosa rende semplice quel processo. Per quanto riguarda la Pubblica Amministrazione, essendo noi un'azienda abbastanza legata al settore pubblico, come rendere un processo semplice lo devi chiedere a chi lo usa, quindi non puoi non domandarlo al territorio ed è per questo che noi quando affrontiamo dei processi di digitalizzazione andiamo a chiedere in maniera specifica cosa si aspetta l'utente, non cosa si aspetta chi è che fornisce il servizio.

*Intervistatrice:* Chiarissimo. Ovviamente, lei m'insegna, c'è territorio e territorio. SMI sta per aprire una nuova sede, una filiale a Bari. Oggi – e non da oggi, a dire il vero – sappiamo che dentro il sistema-Italia la differenziazione geografica è un problema. Il settore dell'ICT e le *Tech companies* sono capaci, dal loro punto di vista, che è molto interessante perché è "anfibio", di confermare questa differenziazione, oppure non la percepiscono e, soprattutto nella fornitura di servizi, possono trovare dei correttivi, delle idee, così da superare il gap?

*Cesare Pizzuto:* Allora... Non solo questo: noi come aziende che lavorano nel campo dell'ICT abbiamo quasi una responsabilità sociale. Questo *digital divide* che era, sembrava potesse essere, una divisione, diciamo così... orizzontale al territorio, ma verticale rispetto all'età anagrafica degli utenti, in realtà è verticale rispetto al territorio. La responsabilità sociale che abbiamo noi, quando nel nostro microcosmo proviamo a dare un contributo, è quella di formare le persone all'uso dello strumento, prescindendo dalla loro età. La visione non è più anagrafica, non è solo anagrafica, ma è fortemente geografica ed è questo che secondo me dovremmo porre come obiettivo. In realtà l'ho letto poco, ma per colpa mia: probabilmente non sono capace di leggere. Dicevo: l'ho letto poco nei documenti che raccontano l'uso che poi si farà di questi finanziamenti che stanno per arrivare. L'ho letto poco e francamente l'ho letto male, forse perché non è scritto. Quindi la responsabilità che io mi sento forte addosso e che spero sentano in tanti, almeno quelli che come me che fanno questo tipo di mestiere, è la "formazione geograficamente localizzata".

*Intervistatrice:* Questo sarebbe veramente un aspetto tecnicamente innovativo, se non rivoluzionario, perché finora, lei m'insegna, quan-

do si è parlato a livello istituzionale e di parti economiche e sociali di geolocalizzazioni spesso lo si è fatto per modalità come i patti territoriali, i contratti territoriali che in fondo nascondono, come dire, una sorta di stratificazione, cioè ci sono lavoratori e cittadini di serie A e lavoratori e cittadini di serie B. Invece qui stiamo dicendo una cosa ben diversa: in sostanza, “andiamo all’offensiva”, invece di starcene sulla difensiva.

*Cesare Pizzuto:* Guardi, a parte questa straordinaria campagna, peraltro meritevole, del 10G, sul territorio noi dobbiamo portare la banda larga ovunque; dobbiamo portare le autostrade digitali anche nel paese più vicino. Però mi domando: se nel paese più vicino non hanno le autovetture, con le autostrade che cavolo ci fanno? Quindi, parallelamente a queste meravigliose autostrade che si costruiranno fra Mazara del Vallo e Bolzano, ecco... diamo l’opportunità ai cittadini e agli utenti di avere le autovetture per percorrerle. Diamo formazione all’uso di questi strumenti che non possono essere limitati a Tik Tok, Instagram e tutto il resto, ma a qualcosa di più.

*Intervistatrice:* A questo punto dell’intervista le vorrei chiedere: dopo un’attività che ha “solo” cinque anni, cinque anni di attività di servizio, ma che in realtà nasce da molto lontano, come quella di SMI, qual è la soddisfazione più grande che l’azienda si è presa, l’azienda e quindi chi la ha animata, chi la vive e la rende forte ogni giorno? Se dovesse scegliere, insomma, può indicare quello di cui è più orgoglioso?

*Cesare Pizzuto:* Quello di cui sono più orgoglioso? La cena aziendale che abbiamo fatto un po’ più di un mese fa. Vedere di fronte a me tanti visi di persone soprattutto giovani, con quella luce negli occhi che hanno soltanto i giovani, che stanno ad ascoltare un povero vecchio come me che racconta quello che ha fatto e quello che può fare è la soddisfazione più grande che ho avuto in questi anni. E spero – e ne sono certo – che attraverso i miei occhi quella luce sia arrivata fino a lassù dove mio papà mi starà guardando senz’altro e potrà aver visto che SMI non solo è rinata, ma sta dando un sacco di opportunità a dei ragazzi giovani che hanno voglia di crescere, che sono l’unico motore dell’azienda.

## 8. Credito d’imposta ricerca e sviluppo, innovazione tecnologica, design e ideazione estetica: strumento fiscale a supporto delle imprese

### *Introduzione*

Gli investimenti in Ricerca e Sviluppo rappresentano per le imprese italiane una leva strategica imprescindibile per sostenere la crescita e promuovere l’innovazione. Essi consentono di integrare conoscenze avanzate nei processi produttivi, migliorando la qualità di beni e servizi, e al tempo stesso di rafforzare la competitività aziendale, favorendo una presenza più solida e dinamica anche sui mercati internazionali.

Al fine di incentivare la spesa privata in tali ambiti, lo Stato è intervenuto introducendo, a partire dal periodo d’imposta 2015, una specifica agevolazione, inizialmente disciplinata dall’art. 3 del D.L. 23 dicembre 2013, n. 145, e successivamente confluita, nella sua attuale formulazione, nel più ampio strumento di politica industriale del “Piano Transizione 4.0”<sup>24</sup>. Nel corso degli anni, la misura è stata oggetto di numerosi interventi normativi fino a giungere a una profonda revisione con la Legge di Bilancio 2020 (art. 1 commi 198-203 della Legge 27 dicembre 2019, n.160). Tale intervento ha affiancato al credito d’imposta per le attività di ricerca e sviluppo due ulteriori agevolazioni, finalizzate rispettivamente a sostenere i progetti di innovazione tecnologica e quelli di design e ideazione estetica.

Successivamente, la Legge di Bilancio 2022 (art. 1, comma 45, Legge 30 dicembre 2021, n. 234) ha disposto la proroga dell’agevolazione per investimenti in ricerca e sviluppo fino al 31 dicembre 2031 e fino al 31 dicembre 2025<sup>25</sup> per le attività di innovazione tecnologica, di design e ideazione estetica<sup>26</sup>.

---

<sup>24</sup> Il piano nazionale del MISE, evoluzione del programma Industria 4.0, che nella sua formulazione originaria comprendeva le seguenti misure: il credito d’imposta per investimenti in beni strumentali (materiali e immateriali), il credito d’imposta Formazione 4.0 e il credito d’imposta per ricerca e sviluppo, innovazione tecnologica, design e ideazione estetica.

<sup>25</sup> Ad oggi, il credito d’imposta per attività di ricerca e sviluppo rappresenta l’unica misura del Piano Transizione 4.0 destinata a rimanere in vigore oltre il 2025. Il credito d’imposta per gli investimenti in beni strumentali materiali, infatti, cesserà il 31 dicembre 2025, mentre il credito d’imposta Formazione 4.0 ha concluso la propria validità il 31 dicembre 2022.

<sup>26</sup> Art. 1 comma 45, Legge n.234 del 30 dicembre 2021 (Legge di Bilancio 2022).

*Beneficiari*

Il credito d'imposta ricerca e sviluppo, innovazione tecnologica, design e ideazione estetica è riconosciuto a tutte le imprese residenti nel territorio dello Stato, incluse le stabili organizzazioni di soggetti non residenti, indipendentemente dalla forma giuridica, dal settore economico di appartenenza, dalla dimensione e dal regime fiscale di determinazione del reddito dell'impresa, che effettuano investimenti in una delle attività ammissibili.

Sono escluse dall'agevolazione:

- le imprese in stato di liquidazione volontaria, fallimento, liquidazione coatta amministrativa, concordato preventivo senza continuità aziendale, altra procedura concorsuale prevista dal regio Decreto 16 marzo 1942, n.267, dal Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (D.Lgs 12 gennaio 2019, n.14), o da altre leggi speciali o che abbiano in corso un procedimento per la dichiarazione di una di tali situazioni;
- le imprese destinatarie di sanzioni interdittive ai sensi dell'art. 9, comma 2, del D.Lgs 8 giugno 2001, n.231.

Per le imprese ammesse al credito d'imposta, la fruizione del beneficio spettante è comunque subordinata alla condizione del rispetto delle normative sulla sicurezza nei luoghi di lavoro applicabili in ciascun settore, nonché al corretto adempimento degli obblighi di versamento dei contributi previdenziali e assistenziali a favore dei lavoratori.

*Attività ammissibili*

Sin dalla introduzione dell'agevolazione in esame sono emerse importanti criticità in merito al corretto inquadramento delle attività agevolabili dovute alla sovrapposizione spasmodica, a volte contraddittoria, di interventi interpretativi.

Le prime indicazioni interpretative sono contenute nella circolare n.5/E del 16 marzo 2016 in cui l'Agenzia delle Entrate, per l'individuazione delle attività ammissibili al credito d'imposta previste dall'art. 3 del citato DL 145/2013, opera un rinvio alle definizioni riportate dal paragrafo 1.3, punto 15, della Comunicazione della Commissione (2014/C 198/01) del 27 giugno 2014, recante "Disciplina degli aiuti di Stato a favore di ricerca, sviluppo e innovazione", relative

alla “ricerca fondamentale”, alla “ricerca industriale” e allo “sviluppo sperimentale”. In particolare, la circolare precisa che devono ritener- si agevolabili le “modifiche di processo o di prodotto che apportano cambiamenti o miglioramenti significativi delle linee e/o delle tecni- che di produzione o dei prodotti” ed esclude “le modifiche non signifi- cative di prodotti e di processi”.

Solo due anni dopo, il Ministero dello Sviluppo Economico (MISE)<sup>27</sup> con la circolare n.59990 del 9 febbraio 2018 precisa che le ri- chiamate definizioni sono a loro volta mutuate da quelle adottate a li- vello internazionale per le rilevazioni statistiche nazionali in materia di spese in ricerca e sviluppo, secondo i criteri di classificazione de- finiti in ambito OCSE e, più in particolare, nel c.d. Manuale di Fra- scati (edizione dell’8 ottobre 2015). In virtù di tale espresso richiamo, pertanto, i criteri di qualificazione e classificazione contenuti nel su- detto Manuale di Frascati vanno a costituire fonte interpretativa di riferimento anche agli effetti del credito d’imposta in esame. In par- ticolare, il mutamento di rotta segnato dalla circolare del MISE risie- de nel decisivo rilievo attribuito al requisito della “novità”, intesa in senso assoluto rispetto allo stato generale della tecnica e all’insieme di conoscenze esistenti, ossia con riferimento alle “nuove conoscenze che non siano già in uso nel settore”. Si innesta nel medesimo solco interpretativo la risoluzione n.46/E del 22 giugno 2018 con cui, nel- lo specifico, l’Agenzia delle Entrate disconosce alle attività descritte dall’istante la qualificazione di attività agevolabili, in considerazione dell’utilizzo, da parte dell’impresa, di tecnologie e immobilizzazioni tecniche, pur di avanguardia, ma già ampiamente diffuse nel settore di riferimento.

Nel 2020 il MISE è nuovamente intervenuto chiarendo che posso- no essere considerate attività di ricerca e sviluppo ammissibili al cre- dito d’imposta anche quelle relative ad un progresso scientifico o tec- nologico, che è già stato raggiunto o tentato da altri soggetti, ma le informazioni sul processo o sul metodo o sul prodotto non fanno par- te dello stato delle conoscenze scientifiche o tecnologiche disponibi- li e accessibili per l’impresa all’inizio delle operazioni di ricerca e svi- luppo, perché coperti ad esempio da segreto aziendale.

---

<sup>27</sup> Ora Ministero delle Imprese e del Made in Italy (MIMIT).

Nel giro di pochi anni, dunque, lo scenario interpretativo è cambiato in modo significativo.

Da queste nuove e più rigorose interpretazioni è scaturito un filone accertativo, con il quale l'Agenzia delle Entrate ha messo in discussione la legittimità dell'utilizzo del credito d'imposta per ricerca e sviluppo, soprattutto a causa dell'assenza dell'elemento della novità.

Tale evoluzione avrebbe dovuto tutelare i comportamenti adottati prima della definizione completa del nuovo quadro interpretativo. Tuttavia, in sede di accertamento, non sempre è stata considerata questa progressiva evoluzione, applicando invece retroattivamente i chiarimenti più recenti<sup>28</sup>.

A ciò si aggiunge un approccio sanzionatorio particolarmente severo, con possibili riflessi penali, anche nei casi di semplici errori nell'individuazione delle attività ammissibili.

In risposta alle criticità emerse nell'applicazione dei crediti d'imposta in esame è stata introdotta dall'art. 23, commi da 2 a 5, del D.L. n. 73/2022 il meccanismo della certificazione delle attività di ricerca e sviluppo, innovazione e design<sup>29</sup>. Si tratta di una procedura facoltativa, che consente alle imprese di ottenere una conferma ufficiale sulla correttezza della classificazione delle spese sostenute. Una volta ri-

---

<sup>28</sup> Si veda l'intervista del VP per il Credito, la Finanza e il Fisco di Confindustria, Emanuele Orsoni, su «Il Sole 24 Ore» del 23 settembre 2022.

<sup>29</sup> Tra gli strumenti introdotti dal legislatore per fronteggiare le difficoltà interpretative che hanno caratterizzato la disciplina del credito d'imposta per attività di ricerca e sviluppo, si annovera anche la procedura di riversamento spontaneo (articolo 5, commi da 7 a 12, decreto legge 146/2021), attraverso la quale possono essere regolarizzati, senza applicazione di sanzioni e interessi, gli indebiti utilizzi in compensazione del credito d'imposta per investimenti in attività di ricerca e sviluppo (articolo 3, decreto legge 145/2013). La procedura è riservata ai soggetti che intendono riversare il credito maturato a decorrere dal periodo d'imposta successivo a quello in corso al 31 dicembre 2014 e fino al periodo d'imposta in corso al 31 dicembre 2019, utilizzato indebitamente in compensazione fino al 22 ottobre 2021, data di entrata in vigore della norma che ha introdotto l'istituto. Il termine per la presentazione delle istanze è scaduto il 3 giugno 2025. La procedura si perfeziona con il pagamento, da effettuarsi tramite modello F24, in un'unica soluzione o in forma rateale, dell'importo indebitamente fruito. Il pagamento dell'intera somma andava effettuato entro il 3 giugno 2025. In caso di rateizzazione, sono previste tre rate di pari importo, con scadenza 3 giugno 2025, 16 dicembre 2025 e 16 dicembre 2026, con applicazione degli interessi al tasso legale.

lasciata, la certificazione impedisce all'Amministrazione finanziaria di contestare il credito, fatta eccezione per i casi in cui la certificazione sia stata emessa sulla base di informazioni inesatte o non corrispondenti alle attività effettivamente svolte.

Il rilascio della certificazione da parte di un soggetto terzo indipendente rappresenta, dunque, una garanzia importante per le imprese, poiché consente loro di operare con maggiore certezza sotto il profilo normativo e di ridurre il rischio di contestazioni in caso di verifiche da parte dell'Amministrazione finanziaria.

La certificazione può riguardare sia le attività agevolabili ai sensi del credito d'imposta per il periodo 2015-2019 (art. 3 del D.L. 145/2013), sia quelle rientranti nei crediti d'imposta attualmente in vigore, disciplinati dall'art. 1, commi 198-208, della Legge di Bilancio 2020 (legge n. 160/2019).

Le imprese che intendono richiedere la certificazione devono farne richiesta tramite piattaforma dedicata del Ministero delle Imprese e del Made in Italy (MIMIT), indicando il soggetto incaricato, selezionato tra quelli iscritti all'Albo dei certificatori e allegando la relativa dichiarazione di accettazione.

Per supportare i certificatori e agevolare i controlli successivi, il Ministero ha inoltre predisposto specifici modelli di certificazione, approvati con D.M. 5 giugno 2024 e consultabili direttamente attraverso la piattaforma informatica.

Spetta al MIMIT garantire la supervisione e il controllo delle attività dei certificatori, accertandosi sia della correttezza formale delle certificazioni emesse, sia della conformità del loro contenuto alle disposizioni agevolative e alle Linee guida pubblicate il 5 luglio 2024<sup>30</sup>.

Di seguito si procede ad un'analisi dettagliata delle singole attività oggetto di agevolazione.

---

<sup>30</sup> Con il decreto del MIMIT del 4 luglio 2024 sono state emanate le Linee guida che definiscono i criteri generali da seguire per la valutazione e qualificazione degli investimenti nell'ambito delle attività di ricerca e sviluppo, innovazione, design e ideazione estetica.

### *I. Attività di ricerca e sviluppo*

Sono considerate attività di ricerca e sviluppo ammissibili al credito d’imposta le attività di ricerca fondamentale, ricerca industriale e sviluppo sperimentale in campo scientifico e tecnologico<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup> I criteri per la corretta applicazione di tali definizioni sono dettati dall’art. 2 del Decreto 26 maggio 2020 del Ministero dello Sviluppo Economico, tenendo conto dei principi generali e dei criteri contenuti nel Manuale di Frascati dell’OCSE. In base al D.M. del 26 maggio 2020:

a) si considerano attività di ricerca fondamentale i lavori sperimentalni o teorici finalizzati principalmente all’acquisizione di nuove conoscenze in campo scientifico o tecnologico, attraverso l’analisi delle proprietà e delle strutture dei fenomeni fisici e naturali, senza necessariamente considerare un utilizzo o un’applicazione particolare a breve termine delle nuove conoscenze acquisite da parte dell’impresa;

b) si considerano attività di ricerca industriale i lavori originali intrapresi al fine di individuare le possibili utilizzazioni o applicazioni delle nuove conoscenze derivanti da un’attività di ricerca fondamentale o al fine di trovare nuove soluzioni per il raggiungimento di uno scopo o un obiettivo pratico predeterminato; tali attività, in particolare, mirano ad approfondire le conoscenze esistenti al fine di risolvere problemi di carattere scientifico o tecnologico; il loro risultato è rappresentato, di regola, da un modello di prova che permette di verificare sperimentalmente le ipotesi di partenza e di dare dimostrazione della possibilità o meno di passare alla fase successiva dello sviluppo sperimentale, senza l’obiettivo di rappresentare il prodotto o il processo nel suo stato finale;

c) si considerano attività di sviluppo sperimentale i lavori sistematici, basati sulle conoscenze esistenti ottenute dalla ricerca o dall’esperienza pratica, svolti allo scopo di acquisire ulteriori conoscenze e raccogliere le informazioni tecniche necessarie in funzione della realizzazione di nuovi prodotti o nuovi processi di produzione o in funzione del miglioramento significativo di prodotti o processi già esistenti. Per ‘miglioramento significativo di prodotti o processi già esistenti’ si intendono le modifiche che hanno il carattere della novità e che non sono il risultato di un semplice utilizzo dello stato dell’arte nel settore o dominio di riferimento. Il risultato dei lavori di sviluppo sperimentale è di regola rappresentato da prototipi o impianti pilota.

Per tutte e tre le fattispecie, secondo il D.M., assumono rilevanza le attività di ricerca e sviluppo che perseguono un progresso o un avanzamento delle conoscenze o delle capacità generali in un campo scientifico o tecnologico e non già il semplice progresso o avanzamento delle conoscenze o delle capacità proprie di una singola impresa. La condizione del perseguimento di un progresso o un avanzamento delle conoscenze e delle capacità generali si considera realizzata anche nel caso dell’adattamento delle conoscenze o delle capacità relative a un campo della scienza o della tecnica al fine di realizzare un avanzamento in un altro campo, in relazione al quale tale adattamento non sia facilmente deducibile o attuabile.

Per tali attività il credito d’imposta è riconosciuto, dal periodo d’imposta successivo a quello in corso al 31 dicembre 2022 e fino a quello in corso al 31 dicembre 2031, in misura pari al 10% della relativa base di calcolo, assunta al netto delle altre sovvenzioni o dei contributi a qualunque titolo ricevuti per le stesse spese ammissibili, nel limite massimo annuale di 5 milioni di euro.

Ai fini della determinazione della base di calcolo del credito d’imposta, sono considerate ammissibili, nel rispetto delle regole generali di effettività, pertinenza e congruità:

a) le spese di personale relative ai ricercatori e ai tecnici titolari di rapporto di lavoro subordinato o di lavoro autonomo o altro rapporto diverso dal lavoro subordinato, direttamente impiegati nelle operazioni di ricerca e sviluppo svolte internamente all’impresa, nei limiti del loro effettivo impiego in tali operazioni. Le spese di personale relative a soggetti di età non superiore a trentacinque anni, al primo impiego, in possesso di un titolo di dottore di ricerca o iscritti a un ciclo di dottorato presso un’università italiana o estera o in possesso di una laurea magistrale in discipline di ambito tecnico o scientifico secondo la classificazione internazionale standard dell’educazione (Isced) dell’UNESCO, assunti dall’impresa con contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato e impiegati esclusivamente nei lavori di ricerca e sviluppo, concorrono a formare la base di calcolo del credito d’imposta per un importo pari al 150% del loro ammontare;

b) le quote di ammortamento, i canoni di locazione finanziaria o di locazione semplice e le altre spese relative ai beni materiali mobili e ai software utilizzati nei progetti di ricerca e sviluppo anche per la realizzazione di prototipi o impianti pilota, per l’importo ordinariamente deducibile ai fini della determinazione del reddito d’impresa relativo al periodo d’imposta di utilizzo e nel limite massimo complessivo pari al 30% delle spese di personale indicate alla lettera a). Nel caso in cui i suddetti beni siano utilizzati anche per le ordinarie attività produttive dell’impresa, si assume la parte delle quote di ammortamento e delle altre spese imputabile alle sole attività di ricerca e sviluppo;

c) le spese per contratti di ricerca extra muros aventi ad oggetto il diretto svolgimento da parte del soggetto commissionario delle attività di ricerca e sviluppo ammissibili al credito d’imposta. Nel caso di contratti di ricerca extra muros stipulati con università e istituti di

ricerca nonché con start-up innovative (art. 25 DL 18 ottobre 2012, n.179) aventi sede nel territorio dello Stato, le spese concorrono a formare la base di calcolo del credito d'imposta per un importo pari al 150% del loro ammontare. Nel caso in cui i contratti siano stipulati con imprese o soggetti appartenenti al medesimo gruppo dell'impresa committente, si applicano le stesse regole applicabili nel caso di attività di ricerca e sviluppo svolte internamente all'impresa. Si considerano appartenenti allo stesso gruppo le imprese controllate da un medesimo soggetto, controllanti o collegate ai sensi dell'art. 2359 del Codice civile, inclusi i soggetti diversi dalle società di capitali. La maggiorazione per le spese di personale prevista dal secondo periodo della lettera a) si applica solo nel caso in cui i soggetti neoassunti qualificati siano impiegati in laboratori e altre strutture di ricerca situati nel territorio dello Stato. Le spese previste dalla presente lettera sono ammissibili a condizione che i soggetti cui vengono commissionati i progetti relativi alle attività di ricerca e sviluppo ammissibili al credito d'imposta, anche se appartenenti allo stesso gruppo dell'impresa committente, siano fiscalmente residenti o localizzati in altri Stati membri dell'Unione europea o in Stati aderenti all'accordo sullo Spazio economico europeo o in Stati compresi nell'elenco di cui al Decreto del Ministro delle finanze 4 settembre 1996, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n.220 del 19 settembre 1996 (Stati white list<sup>32</sup>).

d) le quote di ammortamento relative all'acquisto da terzi, anche in licenza d'uso, di privative industriali relative a un'invenzione industriale o biotecnologica, a una topografia di prodotto a semiconduttori o a una nuova varietà vegetale, nel limite massimo complessivo di 1 milione di euro e a condizione che siano utilizzate direttamente ed esclusivamente per lo svolgimento delle attività inerenti ai progetti di ricerca e sviluppo ammissibili al credito d'imposta. Le spese previste dalla presente lettera sono ammissibili a condizione che derivino da contratti di acquisto o licenza stipulati con soggetti terzi fiscalmente residenti o localizzati in altri Stati membri dell'Unione Europea o

---

<sup>32</sup> La Legge di Bilancio 2021 interviene con alcune precisazioni in merito alle spese descritte alle lett. c) e d) chiarendo che il riferimento ai soli acquisti da soggetti UE/SEE o white list si applica solo “nel caso di contratti stipulati con soggetti esteri”, e quindi nessun vincolo sussiste per i contratti stipulati con soggetti italiani.

in Stati aderenti all'accordo sullo Spazio economico europeo o in Stati compresi nell'elenco di cui al citato Decreto del Ministro delle finanze 4 settembre 1996. Non si considerano comunque ammissibili le spese per l'acquisto, anche in licenza d'uso, dei suddetti beni immateriali derivanti da operazioni intercorse con imprese appartenenti allo stesso gruppo dell'impresa acquirente. Si considerano appartenenti allo stesso gruppo le imprese controllate da un medesimo soggetto, controllanti o collegate ai sensi dell'art. 2359 del Codice civile, inclusi i soggetti diversi dalle società di capitali;

e) le spese per servizi di consulenza e servizi equivalenti inerenti alle attività di ricerca e sviluppo ammissibili al credito d'imposta, nel limite massimo complessivo pari al 20% delle spese di personale ammissibili indicate alla lettera a) ovvero delle spese ammissibili indicate alla lettera c), senza tenere conto delle maggiorazioni ivi previste, a condizione che i relativi contratti siano stipulati con soggetti residenti nel territorio dello Stato o con soggetti fiscalmente residenti o localizzati in altri Stati membri dell'Unione Europea o in Stati aderenti all'accordo sullo Spazio economico europeo o in Stati compresi nell'elenco degli Stati con i quali è attribuito lo scambio di informazioni per evitare le doppie imposizioni sul reddito (DM 4 settembre 1996);

f) le spese per materiali, forniture e altri prodotti analoghi impiegati nei progetti di ricerca e sviluppo ammissibili al credito d'imposta svolti internamente dall'impresa anche per la realizzazione di prototipi o impianti pilota, nel limite massimo del 30% delle spese di personale indicate alla lettera a) ovvero, nel caso di ricerca extra muros, del 30% dei costi dei contratti indicati alla lettera c).

## *II. Attività d'innovazione tecnologica*

Le attività di innovazione tecnologica ricoprendono al loro interno attività diverse da quelle di ricerca e sviluppo precedentemente esaminate e volte alla realizzazione di prodotti o processi di produzione nuovi o sostanzialmente migliorati<sup>33</sup>.

<sup>33</sup> I criteri per la corretta applicazione di tali definizioni sono dettati dagli artt.3 e 5 del Decreto 26 maggio 2020 del Ministero dello Sviluppo Economico, tenendo conto dei principi generali e dei criteri contenuti nel Manuale di Oslo dell'OCSE. In base al D.M. del 26 maggio 2020: Costituiscono attività di innovazione tecnologica ammissibili al credito d'imposta i lavori, diversi da quelli di ricerca e sviluppo indi-

Per tali attività il credito d'imposta è riconosciuto, fino al periodo d'imposta in corso al 31 dicembre 2023, in misura pari al 10% della relativa base di calcolo, assunta al netto delle altre sovvenzioni o dei contributi a qualunque titolo ricevuti sulle stesse spese ammissibili, nel limite massimo annuale di 2 milioni di euro. Dal periodo d'imposta successivo a quello in corso al 31 dicembre 2023 e fino al periodo d'imposta in corso al 31 dicembre 2025, il credito d'imposta è riconosciuto in misura pari al 5%, nel limite massimo annuale di 2 milioni di euro.

Qualora le attività di innovazione tecnologica siano finalizzate alla realizzazione di prodotti o processi di produzione nuovi o sostanzialmente migliorati per il raggiungimento di un obiettivo di transizione

---

cati nell'art. 2 del decreto, svolti nel periodo d'imposta successivo a quello in corso al 31 dicembre 2019, anche in relazione a progetti avviati in periodi d'imposta precedenti, finalizzati alla realizzazione o all'introduzione di prodotti o processi nuovi o significativamente migliorati, rispetto a quelli già realizzati o applicati dall'impresa. A titolo esemplificativo e non esaustivo, per prodotti nuovi o significativamente migliorati si intendono beni o servizi che si differenziano, rispetto a quelli già realizzati dall'impresa, sul piano delle caratteristiche tecniche, dei componenti, dei materiali, del software incorporato, della facilità d'impiego, della semplificazione della procedura di utilizzo, della maggiore flessibilità o di altri elementi concernenti le prestazioni e le funzionalità; per processi nuovi o significativamente migliorati, rispetto a quelli già applicati dall'impresa, si intendono processi o metodi di produzione e di distribuzione e logistica di beni o servizi che comportano cambiamenti significativi nelle tecnologie, negli impianti, macchinari e attrezzature, nel software, nell'efficienza delle risorse impiegate, nell'affidabilità e sicurezza per i soggetti interni o esterni coinvolti nei processi aziendali. Le attività ammissibili al credito d'imposta comprendono esclusivamente i lavori svolti nelle fasi precompetitive legate alla progettazione, realizzazione e introduzione delle innovazioni tecnologiche fino ai lavori concernenti le fasi di test e valutazione dei prototipi o delle installazioni pilota. Non si considerano attività di innovazione tecnologica ammissibili al credito d'imposta: i lavori svolti per apportare modifiche o migliorie minori ai prodotti e ai processi già realizzati o applicati; i lavori svolti per la soluzione di problemi tecnici legati al normale funzionamento dei processi di produzione o per l'eliminazione di difetti di fabbricazione dei prodotti dell'impresa; i lavori svolti per adeguare o personalizzare i prodotti o i processi su specifica richiesta di un committente; i lavori svolti per il controllo di qualità dei prodotti o dei processi e per la standardizzazione degli stessi e in generale i lavori richiesti per l'adeguamento di processi e prodotti a specifici obblighi previsti dalle norme in materia di sicurezza, salute e igiene del lavoro o in materia ambientale.

ecologica o di innovazione digitale 4.0, il credito d’imposta è riconosciuto in forma maggiorata. In particolare, nel periodo d’imposta successivo a quello in corso al 31 dicembre 2022, il credito d’imposta è riconosciuto in misura pari al 10%, nel limite massimo annuale di 4 milioni di euro. Dal periodo d’imposta successivo a quello in corso al 31 dicembre 2023 e fino a quello in corso al 31 dicembre 2025, il credito d’imposta è riconosciuto in misura pari al 5%, nel limite massimo annuale di 4 milioni di euro.

Ai fini della determinazione della base di calcolo del credito d’imposta per le attività di innovazione tecnologica, sono considerate spese ammissibili, nel rispetto delle regole generali di effettività, pertinenza e congruità:

a) le spese per il personale titolare di rapporto di lavoro subordinato o di lavoro autonomo o altro rapporto diverso dal lavoro subordinato, direttamente impiegato nelle operazioni di innovazione tecnologica svolte internamente all’impresa, nei limiti dell’effettivo impiego in tali operazioni. Le spese di personale relative a soggetti di età non superiore a 30 anni, al primo impiego, in possesso di un titolo di dottore di ricerca o iscritti a un ciclo di dottorato presso un’università italiana o estera o in possesso una laurea magistrale in discipline di ambito tecnico o scientifico secondo la classificazione UNESCO Isced, assunti dall’impresa con contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato e impiegati esclusivamente nei lavori di innovazione tecnologica, concorrono a formare la base di calcolo del credito d’imposta per un importo pari al 150% del loro ammontare;

b) le quote di ammortamento, i canoni di locazione finanziaria o di locazione semplice e le altre spese relative ai beni materiali mobili e dei software utilizzati nei progetti di innovazione tecnologica anche per realizzazione di prototipi o impianti pilota, per l’importo ordinariamente deducibile ai fini della determinazione del reddito d’impresa e nel limite massimo complessivo pari al 30% delle spese di personale indicate alla lettera a); nel caso in cui i suddetti beni siano utilizzati anche per le ordinarie attività produttive dell’impresa, si assume la parte delle quote di ammortamento e delle altre spese imputabile alle sole attività di innovazione tecnologica;

c) le spese per contratti aventi ad oggetto il diretto svolgimento da parte del soggetto commissionario delle attività di innovazione tecno-

logica ammissibili al credito d'imposta. Nel caso in cui i contratti siano stipulati con imprese o soggetti appartenenti al medesimo gruppo dell'impresa committente, si applicano le stesse regole applicabili nel caso di attività di innovazione tecnologica svolte internamente all'impresa. Si considerano appartenenti allo stesso gruppo le imprese controllate da un medesimo soggetto, controllanti o collegate ai sensi dell'art. 2359 del Codice civile, inclusi i soggetti diversi dalle società di capitali. La maggiorazione per le spese di personale prevista dal secondo periodo della lettera a) si applica solo nel caso in cui i soggetti neo-assunti qualificati siano impiegati in laboratori e altre strutture di ricerca situati nel territorio dello Stato. Le spese previste dalla presente lettera, nel caso di contratti stipulati con soggetti esteri, sono ammissibili a condizione che i soggetti cui vengono commissionati i progetti relativi alle attività di innovazione tecnologica ammissibili al credito d'imposta, anche se appartenenti allo stesso gruppo dell'impresa committente, siano fiscalmente residenti o localizzati in altri Stati membri dell'Unione Europea o in Stati aderenti all'accordo sullo Spazio economico europeo o in Stati compresi nell'elenco di cui al citato Decreto del Ministro delle finanze 4 settembre 1996;

d) i costi per servizi di consulenza e servizi equivalenti inerenti alle attività di innovazione tecnologica ammissibili al credito d'imposta, nel limite massimo complessivo pari al 20% delle spese di personale indicate alla lettera a) o alle spese indicate alla lettera c), a condizione che i relativi contratti siano stipulati con soggetti residenti nel territorio dello Stato o con soggetti fiscalmente residenti o localizzati in altri Stati membri dell'Unione europea o in Stati aderenti all'accordo sullo Spazio economico europeo o in Stati compresi nell'elenco di cui al Decreto del Ministro delle finanze 4 settembre 1996;

e) i costi dei materiali, forniture e altri prodotti analoghi impiegati nelle attività di innovazione tecnologica ammissibili al credito d'imposta anche per la realizzazione di prototipi o impianti pilota, nel limite massimo del 30% delle spese di personale indicate alla lettera a) ovvero del 30% dei costi dei contratti indicati alla lettera c).

### *III. Attività di design e ideazione estetica*

Per quanto attiene alle attività orientate al design e all'ideazione estetica, svolte dalle imprese operanti nei settori tessile e moda, calzatu-

riero, occhialeria, orafo, mobile e arredo e della ceramica per la concezione e realizzazione di nuovi prodotti e campionari<sup>34</sup>, il credito d’imposta è riconosciuto, fino al periodo d’imposta in corso al 31 dicembre 2023, in misura pari al 10% della relativa base di calcolo, assunta al netto delle altre sovvenzioni o dei contributi a qualunque titolo ricevuti sulle stesse spese ammissibili, nel limite massimo annuale di 2 milioni di euro.

Dal periodo d’imposta successivo a quello in corso al 31 dicembre 2023 e fino al periodo d’imposta in corso al 31 dicembre 2025, il credito d’imposta è riconosciuto in misura pari al 5%, nel limite massimo annuale di 2 milioni di euro.

Ai fini della determinazione della base di calcolo del credito d’imposta per le attività di design e ideazione estetica, si considerano ammissibili, nel rispetto delle regole generali di effettività, pertinenza e congruità:

a) le spese per il personale titolare di rapporto di lavoro subordinato o di lavoro autonomo o altro rapporto diverso dal lavoro subordinato, direttamente impiegato presso le strutture produttive dell’im-

---

<sup>34</sup> I criteri per la corretta applicazione di tali definizioni sono dettati dall’art. 4 del Decreto 26 maggio 2020 del Ministero dello Sviluppo Economico. In base al D.M. del 26 maggio 2020 si considerano attività ammissibili al credito d’imposta i lavori di design e ideazione estetica finalizzati ad innovare in modo significativo i prodotti dell’impresa sul piano della forma e di altri elementi non tecnici o funzionali; quali, ad esempio, le caratteristiche delle linee, dei contorni, dei colori, della struttura superficiale, degli ornamenti. A questi effetti, per ‘prodotto’ si intende qualsiasi oggetto industriale o artigianale, compresi i componenti di prodotti complessi, gli imballaggi, le presentazioni, i simboli grafici e caratteri tipografici. Per le imprese operanti nel settore dell’abbigliamento e negli altri settori nei quali è previsto il rinnovo a intervalli regolari dei prodotti, sono considerate attività ammissibili al credito d’imposta i lavori relativi alla concezione e realizzazione di nuove collezioni o campionari che presentino elementi di novità rispetto alle collezioni e ai campionari precedenti con riguardo ai tessuti o ai materiali utilizzati, alla loro combinazione, ai disegni e alle forme, ai colori o ad altri elementi rilevanti, con esclusione dei lavori finalizzati al semplice adattamento di una collezione o campionario esistente attraverso l’aggiunta di un singolo prodotto o la modifica di una sola caratteristica dei prodotti esistenti, come ad esempio la modifica unicamente dei colori, o di un elemento di dettaglio. Le attività ammissibili al credito d’imposta riguardano comunque la sola fase precompetitiva che termina con la realizzazione dei campionari non destinati alla vendita.

presa nello svolgimento delle attività di design e ideazione estetica ammissibili al credito d'imposta, nei limiti del loro effettivo impiego in tali attività. Le spese di personale relative a soggetti di età non superiore a 35 anni, al primo impiego, in possesso di una laurea in design e altri titoli equiparabili assunti dall'impresa con contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato e impiegati esclusivamente nei lavori di design e innovazione estetica, concorrono a formare la base di calcolo del credito d'imposta per un importo pari al 150% del loro ammontare;

b) le quote di ammortamento, i canoni di locazione finanziaria o di locazione semplice e le altre spese relative ai beni materiali mobili utilizzati nelle attività di design e innovazione estetica ammissibili al credito d'imposta, compresa la progettazione e realizzazione dei campionari, per l'importo ordinariamente deducibile ai fini della determinazione del reddito d'impresa e nel limite massimo complessivo pari al 30% delle spese di personale indicate alla lettera a). Nel caso in cui i suddetti beni siano utilizzati anche per le ordinarie attività produttive dell'impresa, si assume la parte delle quote di ammortamento e delle altre spese imputabile alle sole attività di design e ideazione estetica;

c) le spese per contratti aventi ad oggetto il diretto svolgimento da parte del soggetto commissionario delle attività di design e ideazione estetica ammissibili al credito d'imposta, stipulati con professionisti o studi professionali o altre imprese. Nel caso in cui i contratti siano stipulati con imprese o soggetti appartenenti allo stesso gruppo dell'impresa committente, si applicano le stesse regole applicabili nel caso di attività di design e ideazione estetica svolte internamente all'impresa. Si considerano appartenenti allo stesso gruppo le imprese controllate da un medesimo soggetto, controllanti o collegate ai sensi dell'art. 2359 del Codice civile, inclusi i soggetti diversi dalle società di capitali. La maggiorazione per le spese di personale prevista dal secondo periodo della lettera a) si applica solo nel caso in cui i soggetti neoassunti qualificati siano impiegati in laboratori e altre strutture di ricerca situati nel territorio dello Stato. Le spese previste dalla presente lettera, nel caso di contratti stipulati con soggetti esteri, sono ammissibili a condizione che i soggetti cui vengono commissionati i progetti relativi alle attività di design e ideazione estetica ammissibili al credito d'imposta, anche se appartenenti allo stesso gruppo dell'impresa commit-

tente, siano fiscalmente residenti o localizzati in altri Stati membri dell’Unione europea o in Stati aderenti all’accordo sullo Spazio economico europeo o in Stati compresi nell’elenco di cui al citato Decreto del Ministro delle finanze 4 settembre 1996;

d) le spese per servizi di consulenza e servizi equivalenti utilizzati esclusivamente per lo svolgimento delle altre attività innovative ammissibili al credito d’imposta, nel limite massimo complessivo pari al 20 per cento delle spese di personale indicate alla lettera a) ovvero alla lettera c). Le spese previste dalla presente lettera, nel caso di contratti stipulati con soggetti esteri, sono ammissibili a condizione che tali soggetti cui sono commissionati i progetti relativi alle attività di design e ideazione estetica ammissibili al credito d’imposta, anche se appartenenti allo stesso gruppo dell’impresa committente, siano fiscalmente residenti o localizzati in altri Stati membri dell’Unione europea o in Stati aderenti all’accordo sullo Spazio economico europeo o in Stati compresi nell’elenco di cui al citato Decreto del Ministro delle finanze 4 settembre 1996;

e) i costi dei materiali, forniture e altri prodotti analoghi impiegati nelle attività di design e ideazione estetica ammissibili al credito d’imposta, nel limite massimo pari al 30% delle spese di personale indicate alla lettera a) ovvero lettera c).

#### *Adempimenti documentali*

Ai sensi dell’art. 1 comma 205 Legge n.160/2019, i soggetti che si avvalgono del credito d’imposta per attività di ricerca e sviluppo, innovazione tecnologica e design, ai fini del riconoscimento del credito stesso, hanno l’obbligo di acquisire una certificazione contabile attestante l’effettivo sostenimento delle spese ammissibili e la corrispondenza delle stesse alla documentazione contabile. Quest’ultima dovrà essere predisposta dall’impresa tramite il soggetto incaricato della revisione legale dei conti. Per le imprese non obbligate per legge alla revisione legale dei conti, la certificazione è rilasciata da un revisore legale dei conti o da una società di revisione legale dei conti, iscritti nella sezione A del registro di cui all’art. 8 del D.Lgs 27 gennaio 2010, n.39. Per quest’ultime viene inoltre previsto il riconoscimento del costo sostenuto per l’attività di certificazione contabile in aumento del credito d’imposta entro 5.000 euro, nel rispetto dei limiti massimi di fruibilità del credito d’imposta.

A carico dell'impresa che intende avvalersi del credito d'imposta in esame è anche previsto l'onere della predisposizione di una relazione tecnica che illustri le finalità, i contenuti e i risultati delle attività ammissibili svolte in ciascun periodo d'imposta, predisposta a cura del responsabile aziendale delle attività stesse o del responsabile del singolo progetto o sotto progetto e controfirmata dal rappresentante legale dell'impresa. Per le attività ammissibili commissionate a soggetti terzi, la relazione deve essere redatta e rilasciata all'impresa dal soggetto commissionario che esegue le attività.

Tali oneri documentali assumono maggior rilievo soprattutto alla luce della Circolare n.8/E del 10 aprile 2019, ove l'Agenzia delle Entrate ha chiarito che l'attività di controllo della corretta applicazione dell'agevolazione “non consiste solo nella verifica dell'effettività e dell'ammissibilità delle spese indicate dall'impresa, nonché della loro pertinenza e congruità, presupponendo anche la previa analisi dei contenuti di ricerca e sviluppo delle attività svolte ai fini della loro ammissibilità al beneficio”. I controlli sono quindi effettuati anche entrando nel merito dei contenuti e degli obiettivi dell'attività di ricerca e sviluppo svolta dall'impresa, avvalendosi del supporto del Ministero per ricevere pareri tecnici in ordine sia alla qualificazione delle attività svolte dall'impresa, sia in ordine alla pertinenza e alla congruità delle spese sostenute. Nel caso in cui si accerti l'indebita fruizione anche parziale del credito d'imposta, l'Agenzia delle Entrate provvede al recupero del relativo importo, maggiorato di interessi e sanzioni secondo legge, fatte salve le eventuali responsabilità di ordine civile, penale e amministrativo a carico dell'impresa beneficiaria.

Infine, ai sensi dell'articolo 6 del D.L. n. 39/2024, le imprese, per usufruire dei crediti d'imposta, sono tenute a presentare le seguenti comunicazioni<sup>35</sup>:

- per gli investimenti effettuati a partire dal 30 marzo 2024:
  1. una comunicazione preventiva, in cui devono essere indicati i dati dell'investimento che si intende effettuare e la presunta fruizione negli anni del credito;

---

<sup>35</sup> Le modalità e i termini per l'invio sono stati definiti dal MIMIT con decreto direttoriale del 24 aprile 2024.

2. una comunicazione consuntiva, al termine dell'investimento, per aggiornare le informazioni precedentemente fornite.

- per gli investimenti effettuati dal 1° gennaio 2024 al 29 marzo 2024: solo una comunicazione consuntiva, da inviare a conclusione dell'investimento.

La trasmissione delle anzidette comunicazioni deve avvenire tramite il portale dedicato del Gestore dei Servizi Energetici (GSE).

#### *Modalità di utilizzo*

Il credito d'imposta per attività di ricerca e sviluppo, innovazione tecnologica e design è utilizzabile in compensazione ai sensi dell'art. 17 del D.Lgs. n. 241/1997, tramite modello F24, in tre rate annuali di pari importo, a partire dal periodo d'imposta successivo a quello in cui il credito è maturato. L'utilizzo del credito d'imposta è consentito solo dopo aver adempiuto agli obblighi di certificazione contabile previsti dalla normativa e nel rispetto delle ulteriori condizioni introdotte dall'art. 6 del D.L. n. 39/2024. La base di calcolo del beneficio deve essere determinata al netto di eventuali contributi o sovvenzioni ricevuti, a qualsiasi titolo, in relazione alle stesse spese agevolabili.

Il credito d'imposta può essere cumulato con altre agevolazioni riferite agli stessi costi, a condizione che la somma totale dei benefici non superi l'ammontare effettivamente sostenuto per gli investimenti agevolabili<sup>36</sup>.

#### 9. Alcune conclusioni

La tradizione produttiva, sociale e persino culturale italiana è debitrice alle Piccole e Medie Imprese secondo una linea storica che parte dagli anni Settanta dello scorso secolo (quando il conflitto sociale e le

---

<sup>36</sup> “[...] laddove l'investimento risultasse in parte finanziato da altre risorse pubbliche, è ammesso il cumulo con il credito d'imposta (fino a concorrenza del 100% del costo dell'investimento), esclusivamente per la parte di costo dell'investimento non finanziata con le altre risorse pubbliche [...].” (Circolare 33/2021 MEF).

prime apertura ai mercati internazionali consigliarono al padronato italiano di intraprendere la strada dello snellimento degli impianti<sup>37)</sup> e trova il suo zenith venti anni dopo, quando la leva monetaria della svalutazione della lira permetteva all'export del nostro Paese di essere competitivo, nonostante non provenisse da produzioni di larga scala. I distretti industriali, d'altro canto, presentandosi come territori dall'alta concentrazione imprenditoriale, fortemente settorializzata e interconnessa al suo interno, nonché ben collegata alla popolazione residente, erano lo scenario ideale per lo sviluppo di unità produttive di piccole dimensioni, spesso a gestione familiare. Se il livello economico politico che potremmo definire 'meso', in quei fatidici anni Novanta italiani, confortava la crescita delle PMI (si pensi ad esempio alla privatizzazione delle public company, che apriva larghi spazi di profitto al settore privato), quello 'macro' incominciava a essere meno premiante, complice la rivoluzione digitale e il pieno sviluppo della globalizzazione. Quest'ultima, infatti, oltre a imporre un'economia di scala evidentemente inarrivabile per il piccolo imprenditore italiano, esaltava una versione "esasperata" del capitalismo, teso alla massimizzazione del profitto, disposto a un livello salariale di mera sopravvivenza.

<sup>37)</sup> In maniera più analitica: "An impressive socio-economic development began in our country in the 1950s to decline twenty years later, when entrepreneurs, conditioned in their decisional power, started thinking that industrial giantism was no longer practicable in certain conditions, and in any case, it no longer kept its premises as it had done up to that moment: great profit, social peace, and continuously growing markets. [...] Entrepreneurs no longer have convenience in investing in big size enterprises and for this reason they look for new solutions in productive units, where they can regain the power they need to make the professional performance more elastic, eluding the victories obtained up to that moment by the workers' movement. These initiatives are based on the assumption that decentralizing production and spreading workforce in more production units, it is possible to regain the ground lost so far. Production dispersion is the consequence of a situation in which it is no longer convenient to concentrate activities in large industrial plants. Savings on production costs, economic and political relationships with local bodies, hierarchical structure, administrative and trade simplifications disappear when it becomes difficult to control the workforce. According to this perspective, production decentralization is the way of guaranteeing workforce flexibility, assigning to small entrepreneurs and factory managers the control of the widest number as possible of employees without damaging productivity" (Fontana, Calò, Cassella, 2020, pp. 48-49. Cfr. anche Calza Bini, 1976 e Piore, Sabel, 1984).

venza della classe operaia, sordo alle ricadute sociali delle varie strategie economiche e proteso a una finanziarizzazione che andava ben oltre i cordiali rapporti di collaborazione tra le PMI e gli istituti bancari, come da consolidata tradizione italiana. Proprio mentre si affacciava alla ribalta dell'agenda internazionale la questione ambientale, alle aziende italiane veniva imposto di settare la quantità e la qualità della produzione su ritmi insostenibili, tanto per l'ambiente, quanto per la comunità di riferimento. Nel pieno, inoltre, di un dibattito sulla possibilità o meno di produrre una “buona globalizzazione” e una “buona economia”, valorizzando quelle *best practices* che pure stavano emergendo, altre due variabili sconquassano il fragile equilibrio del mondo della produzione mondiale: la crisi economica del 2008-2009, evidentemente conseguenza della “cattiva globalizzazione” fino ad allora imperversante, e la pandemia del 2020-2021, interveniente su sistemi sanitari già al collasso per il progressivo ridimensionamento del welfare, soprattutto nei Paesi a capitalismo maturo. Nello specifico del Covid-19 e dei lockdown che ne sono conseguiti, come è stato osservato quasi “in diretta” (Larsen, Kipper, 2020), l'incidenza sulle aziende è stata diversa, a seconda della loro grandezza e anche del settore economico di riferimento: un conto una piccola attività, un conto un gigante con centinaia di dipendenti, un conto infine una ditta unipersonale. Un'azienda che agisca nel settore delle materie prime avrà mantenuto, inoltre, una parvenza di stabilità anche durante la pandemia, al contrario di chi operava nel turismo, nella ricezione alberghiera, nei servizi alle persone, nella cultura e, più in generale, in tutti quei settori che prevedono socialità e contatti. Se è vero, però, che ogni crisi nasconde una nuova opportunità, il Coronavirus ha suggerito ai governi nazionali e alle organizzazioni internazionali la ricerca di innovative ingegnerie di impresa, all'insegna della sostenibilità, dei diritti, della solidarietà (come dimenticare il motto urlato dai balconi, per il quale dalla pandemia si sarebbe usciti insieme?), a patto di sacrificare oggi una parte del profitto, con l'obiettivo di una vantaggiosa ricaduta per l'intera società, domani, nel senso di un progresso collettivo e della concretizzazione delle *capabilities* per gli strati più larghi possibili della popolazione (Sen, 1999). Un approccio del genere da un lato chiama in causa – come esperito dalla nostra ricerca – l'innovazione tecnologica (ovviamente nei diversi stadi predisposti

dalle istituzioni, dagli enti scientifici e dal capitale culturale in possesso della società), dall'altro individua nelle Piccole e Medie Imprese il contesto ideale per sviluppare quella che diventerebbe una rivoluzione “antropologica”, prima ancora che “economica”. Il perché lo spiegarono in maniera convincente Renato Fontana, Ernesto Dario Calò e Milena Cassella (2020, p. 47): “In other words, the need of freedom and creativity, typical of the Italian people, is better expressed in small and elastic contexts rather than in larger sized ones, where the system of rules does not allow any deviation from economic standards”. In aggiunta, a proposito della necessità di recuperare intere porzioni del territorio nazionale, in passato dimenticate e svilite dalla standardizzazione culturale imposta dal consumismo più sfrenato, ma improvvisamente tornate in voga, nel momento in cui la pandemia ha permesso di “riscoprire” la vita lenta e la quotidianità riflessiva dei piccoli Comuni e delle aree interne, “a further reason is related to the fact that Italy has traditionally been a land dominated by ‘borghi’ (villages), small municipalities, and the culture of localism. Starting from the past centuries, this has determined a propensity to craft work, favouring the opening of a myriad of handicraft shops in the surrounding territory” (*ibidem*). Allo stesso tempo, il legame con il territorio, da ‘vocazione’ che sia, rischia di diventare una ‘condanna’ nel momento in cui l’ancoraggio al *local* diventa un impedimento nei confronti dell’internazionalizzazione – cioè della terza gamba del tripode che comprende l’innovazione e le PMI – e limita il mercato al “chilometro zero”: nella inconsapevole vigilia della pandemia, l’Istat (2020) rilevava come il quaranta per cento della produzione delle aziende friulane con almeno dieci dipendenti fosse destinato all’estero, contro il 16% di quelle della Basilicata e il 18% di quelle della Sardegna (a parità di grandezza di impresa). L’evidente necessità di infrastrutture – fisiche e digitali – di cui il Sud Italia è storicamente privo rischia, quindi, di focalizzare non la “parte luminosa” delle PMI (flessibilità in termini di governance, veloce adattabilità alle richieste del mercato, coraggio nell’introduzione di innovazioni, freschezza nel trovare soluzioni a periodi di crisi), quanto il loro “lato oscuro” (ridotta managerializzazione, scarsa propensione al cambiamento, contenuta diversificazione delle attività e del conseguente rischio di impresa, limitata visione strategica), purtroppo letale in un’economia post-pandemica, in cui

“le imprese che avevano già intrapreso un percorso di sviluppo innovativo sono ovviamente state capaci di far fronte ai cambiamenti più velocemente delle altre e con maggiore efficacia” (D’Ambrosio, 2023). Di sicuro, innovazione e globalizzazione rappresentano due variabili non incompatibili con le piccole e medie imprese italiane, ma implementabili in maniera integrata e raffinata, con una profondità maggiore rispetto al semplice utilizzo dei social network per ampliare fino all'estero la platea dei potenziali fornitori e clienti. Anche perché, da questo punto di vista, le due variabili appena citate permettono anche a *competitors* stranieri di aggredire il mercato italiano, in un gioco che rischierebbe, quindi, di rivelarsi a somma zero, per la nostra imprenditoria, se non addirittura di segno negativo (Matarazzo, Penco, Raith, 2020). Per ‘internazionalizzazione’, invece, bisognerebbe intendere l’attitudine ad avere un approccio transnazionale in tutti i segmenti del *fare impresa* e lungo l’intera catena del valore, dalle strategie di management alla comunicazione del marketing, dalla finanza alla Ricerca & Sviluppo, dalla selezione del personale al settore della logistica. La dimensione del rischio che presiede ciascuna fase – e che risulta persino maggiorata in una prospettiva internazionale – trova negli strumenti messi a disposizione dalla rivoluzione digitale alleati che, per quanto non consentano di annullare ogni possibile vischiosità, aiutino a indirizzare l’azienda e il suo operato secondo linee di sostenibilità multilivello. Si pensi, ad esempio, alla possibilità di coinvolgere i fornitori, i clienti e gli altri stakeholder in modo immersivo nell’intero processo produttivo, interagendo con loro, chiedendo consigli, addirittura invitandoli a trovare soluzioni, a fronte dei problemi riscontrati: social network, Apps, realtà aumentata, macchinari 4.0, *cloud* di big data, chat bot, agenti IA costituiscono solo lo stadio attuale di una rivoluzione digitale che trasformerà il modo in cui si farà business (“the way companies do business”, cfr. Besson, Rowe, 2012) e in cui si creerà valore, al costo di “barriere di entrata” più alte di quanto non si pensi e che non tutte le aziende riusciranno a padroneggiare. Nel momento in cui ogni acquisto di merci o servizi diventa “un’esperienza” e il consumatore veste anche gli abiti del produttore (da cui il neologismo di ‘*prosumer*’), l’imprenditore – grande o piccolo che sia – deve essere capace di ideare un “viaggio digitale” del quale i vari dispositivi tecnologici illustreranno ogni singola tappa, all’insegna

dell'interattività e della condivisione. Ne consegue che anche l'organizzazione aziendale subirà profondi cambiamenti, così da risultare adeguata al nuovo modello di business, in cui le dinamiche del prezzo finale del prodotto saranno influenzate dalla continua variazione della domanda, i luoghi della produzione si snelliranno fino a diventare – per alcuni settori – totalmente virtuali e il messaggio pubblicitario perderà la sua connotazione direzionale “one-to-many” per assumere quella, *social* e iper-personalizzata, del “many-to-many” (Yadav, Pavlou, 2014). Tre considerazioni, a questo punto, si stagliano sullo sfondo di un panorama in evidente transizione: 1) la piccola o media dimensione dell'azienda non potrà essere una scusante per evitare di disputare la partita dell'innovazione: anzi, le PMI sono a un punto di svolta della loro esistenza, dal momento che la propria capacità di destreggiarsi con il nuovo modello di business sarà l'antidoto che permetterà loro di sopravvivere alla crisi globale oppure il veleno che ne accelererà l'ulteriore ridimensionamento, la progressiva emarginazione, infine l'inevitabile scomparsa; 2) i rapporti di lavoro non passeranno indenni la trasformazione del presente e subiranno uno stress-test che le tutele sindacali non paiono preparate ad ammortizzare: si pone prepotente il rischio che la qualità della vita di milioni di lavoratrici e di lavoratori subisca un nuovo ridimensionamento, dopo che già il fenomeno del cosiddetto “lavoro povero” è diventato una diffusa e indegna realtà; 3) il comparto di Ricerca & Sviluppo, dentro la nuova organizzazione aziendale, non potrà più essere confinato nella categoria della ‘argenteria’ da lucidare solo quando l'azienda ha una grandezza imponente e un budget assai generoso, né venire considerato alla stregua di un “iperuranio” in cui le intuizioni scientifiche siano ontologicamente impossibilitate a farsi realtà. Al contrario, proprio il presente contributo ha dimostrato come tale comparto non sia pensabile né organizzabile come pura speculazione teorica e come astratto “laboratorio delle idee”: non è “ricerca pura” – dice Gabriele Tanini del Gruppo DGS – perché risente, invece, di condizionamenti culturali e sociali che non devono essere letti, però, come ‘limitazioni’, quanto come ‘aggiornamenti’. Accettando, anziché combattendo, tali condizionamenti, la creatività diventa innovazione e produce progresso sociale: la ricerca e lo sviluppo, infatti, non vengono limitati (solo) dall'ignoranza, dalla superstizione, dalla pigrizia mentale o dalla con-

servazione sociale, ma anche dal mercato, dal sistema dei valori, dal contesto del singolo territorio, persino da quei sentimenti di solidarietà, di amicizia, di ‘bontà’ che limitano – aggiungiamo ‘per fortuna’ – l’aspirazione univoca e assoluta verso il profitto a ogni costo. Può sembrare improbabile, ma quei sentimenti appena citati – soggettivi in apparenza, in realtà condizionati dai valori della società – riescono persino a insinuarsi tra le linee, pensate come granitiche, della competizione: “Creatività e know how sono le uniche cose che la concorrenza non riuscirà mai a clonarci” disse anni fa, in tempi non sospetti, l'imprenditore calzaturiero Emanuele Scarci, individuando nell'eleganza il risultato del connubio tra conoscenza e innovazione, suggerendo – in questo modo – come quello che in fondo è un “prodotto sociale” (la percezione dell'eleganza cambia da società in società, a seconda della cultura del tempo e del luogo) possa dettare le regole del successo economico<sup>38</sup>.

Il percorso di ricerca di agevolazioni fiscali e bandi non si sviluppa mai ‘random’, ma individua da subito obiettivi ben precisi, come ricorda Livia Torterolo (Gruppo DGS), anche come palestra per un vero e proprio esercizio mentale: essere sempre affidabili nei confronti dei clienti, dei committenti, dei fornitori, dei colleghi imprenditori. Per farlo, la soluzione più efficace consiste nel rendere biunivoca e non monodirezionale la rete dei suddetti rapporti, ascoltando ciascuno degli attori economici e socio-istituzionali coinvolti. Sono loro, quindi, che possono legittimamente suggerire dove reperire le risorse, cosa proporre al mercato, la tempistica di un investimento. Il “fare rete” si costruisce così e presuppone la cessione, a volte dolorosa, di una parte della “sovranità aziendale”, per quanto questo consiglio possa sembrare paradossale, in un’epoca di grande rischio per lo spionaggio industriale e di ossessione per la brandizzazione di ogni innovazione.

Un altro aspetto da prendere in considerazione, innegabile anche per le aziende che, lavorando nel campo dell'ICT, possono essere “sospette” di navigare più sulle nuvole virtuali che non tra la polvere del terreno, è il rapporto con il territorio, che assume un’importanza fondamentale e diventa una sorta di risposta alle lusinghe di una globalizzazione anonima e sfuggente. Quando si lavora a stretto contat-

<sup>38</sup> Cfr. «Il Sole 24 Ore», 9 agosto 2004, citato in Legrenzi (2005, p. 97).

to con l'artigianato locale, con l'*agrifood*, con le Piccole e Medie Imprese, il rapporto con il territorio non è solo un romantico orpello, ma fa parte della *constituency* dell'azienda e dell'ancoraggio ai mercati e ai bisogni dei cittadini e dei consumatori. Si può discutere sul successo o i limiti dell'economia dei distretti, che ha caratterizzato gli ultimi decenni dell'imprenditoria italiana, come pure sulla grandezza media ideale per un'impresa – magari differenziata per tipologie produttive – ma è certo che ogni azienda sbandiererà con vanto il suo essere interna alla propria comunità e il suo essere collettore di esigenze e di aspirazioni sociali. Un ruolo gratificante, ma anche estremamente delicato, soprattutto in una stagione di crisi nella credibilità della classe politica (anche a livello locale) e di problemi collettivi che si avvertono proprio nella loro dimensione *grass-roots*, cioè “di base”: il sistema sanitario messo in ginocchio dal Covid, la riduzione dei posti di lavoro come ricaduta locale della crisi economica globale, il carovita che rende difficile arrivare alla fine del mese, lo stress dell'istituzione scolastica, che solo parzialmente riuscì a re-inventarsi a distanza – nei mesi di emergenza pandemica – e che poi riprese a convivere stentatamente con tutti i suoi problemi strutturali, alla ripresa della “normalità” sociale. In un quadro del genere l'innovazione può sembrare, a prima vista, una sorta di “lusso”: al contrario, è a tutti gli effetti la base di partenza di un nuovo “patto sociale” tra l'imprenditoria e la comunità, all'insegna di concetti in passato assentiti dal dibattito pubblico (sostenibilità energetica, condivisione degli obiettivi, inclusione di genere, diritti lavorativi delle fasce più deboli di popolazione).

“Avere un investimento importante in Ricerca e Sviluppo, offrire una storia e una continuità è per le persone anche una garanzia di innovazione tecnologica e permette alle nostre funzioni commerciali di presentare l'azienda con una ‘rotondità di approccio’ che aiuta a sostenere le sue capacità di investimento”: nelle parole di Gabriele Tanini (Gruppo DGS) emerge come l'innovazione costituisca anche un benchmark di continuità aziendale (aspetto vieppiù importante oggi, quando la mortalità delle imprese ha raggiunto livelli allarmanti), in apparente contraddizione rispetto all'immagine che viene diffusa a proposito delle scoperte tecnologiche e delle invenzioni. Una lezione valida in tutti i campi, anche in quelli – come la sanità – in cui oggi è più alta che mai l'aspettativa verso nuove conoscenze, risolu-

tive dei problemi ancora in atto. Qualche tempo fa Alberto Bourla, potentissimo Ceo della Pzifer (quasi 150 miliardi di dollari di introiti nel biennio 2020-2021) stupì il giornalista Jack Hough, che lo stava intervistando, affermando che la sua azienda avesse imparato più dall'Intelligenza Artificiale e dal marketing, che non dalle scoperte medico-scientifiche<sup>39</sup>. Qui non si tratta, quindi, di narrare avventure romanzate di intuizioni improvvise, di mele che cadono in testa e ci “illuminano” o della lampadina che si accende sul capo di Archimede Pitagorico, l'amico inventore di Paperino: al contrario, l'innovazione è spesso il frutto di un “grigio” lavoro quotidiano, di applicazione e meticolosità, di programmazione nel tempo e non di estemporanea trovata miracolosa. Soprattutto, l'innovazione è l'innenescò di un circolo virtuoso, che “restituisce” all'intera comunità proprio quella continuità di cui si è appena detto, come Gabriele Tanini, ancora, ci spiega: “Quindi non solo la robustezza finanziaria, ma anche la lungimiranza, la visione, l'approccio all'investimento che l'azienda si porta dietro e il fatto di aver compiuto questa scelta in un percorso di estrema crescita: [...] tutto ciò è un risultato estremamente importante e ha fatto aumentare, chiaramente, le esigenze di mercato in maniera notevole”. Quanto sopra significa che ‘più innovazione’ chiama ‘più mercato’, quindi più opportunità di crescita – ma anche maggiori rischi di disuguaglianze! – e l'aumento delle aspettative da parte di tutti gli attori presenti nella società. Non si scherza, quindi, con l'innovazione, né si improvvisano il tempo, le energie e – buon ultimo – il budget da dedicare a questo comparto, anche perché la posta in gioco va ben oltre i risultati – soddisfacenti o deludenti – di un investimento effettuato: con l'innovazione si scommette sull'affidabilità di un'azienda, di un sistema di imprese e dell'intero Paese. Un motivo per rilanciare questa sfida a livello nazionale.

Dalle nostre interviste emerge anche la falsità di un luogo comune che spesso è associato all'innovazione tecnologica e, più in generale, a ogni *upgrade* dello sviluppo industriale, da quando – a fine Settecento – l'operaio inglese Ned Ludd (di cui gli storici contestano addirittura l'esistenza, attribuendola invece a una leggenda popolare) sfasciò

---

<sup>39</sup> Cfr. «Barron's», noto settimanale finanziario americano, pubblicato dalla Dow Jones & Company, nel numero dell'11 luglio 2022, p. 21.

in un lampo di rabbia un telaio meccanico che, da quando era stato introdotto, aveva indirettamente comportato il licenziamento di molti operai: non è vero che l'innovazione causi una diminuzione dell'occupabilità e un aumento della disoccupazione. Al contrario, investire per innovare un'azienda significa assumere nuove figure professionali, spesso giovani, e fornire uno sbocco lavorativo a percorsi di formazione non di rado auto-organizzati e autodidatti, anche perché – e qui arriviamo a un'altra pecca strutturale del nostro Paese – l'istituzione scolastica spesso è rimasta imprigionata indietro nel tempo (in quanto a programmi, strutture e competenze del corpo docente), corrispondente a un'epoca analogica, in cui le conoscenze informatiche appartenevano a pochi “eletti” e avevano a che fare più con l'oscura “magia”, che non con il lavoro di tutti i giorni. Nelle interviste a Livia Torterolo ed Elisabetta Zeppieri, invece, viene testimoniato come il Gruppo DGS abbia creato una sorta di ‘academy’ (dal nome “Apprendistato in alta formazione e ricerca”) in cui giovani laureati si stiano direttamente lavorando su progetti, con l'affiancamento di un team interno. Queste esperienze si sono successivamente tradotte in assunzioni a tempo indeterminato, arricchendo l'azienda ed evitando che quest'ultima vedesse svanire l'investimento effettuato in termini di risorse economiche e capitale umano. Casomai, c'è da chiedersi perché il percorso formativo italiano abbia rinunciato (e non solo nei suoi segmenti finali: si pensi alla clamorosa assenza dell'informatica nei cicli scolastici dei più giovani) a completare il sistema di conoscenze dei suoi ragazzi e ragazze, costringendo di fatto le aziende più lungimiranti a organizzarsi in proprio, arrivando addirittura a indicare la formazione *in house* come punto qualificante all'interno dei progetti.

Nel grande capitolo del rapporto con il territorio, ma specificatamente al caso studio italiano, non può mancare il problema del differenziale economico tra Nord e Sud. Letto in controluce rispetto al mondo dell'innovazione, però, scopriamo una realtà diversa dalle attese (e dai luoghi comuni): non tutto è riconducibile alla solita narrazione di un Nord “evoluto” e un Sud “arretrato”. Più semplicemente, ci sono enti regionali e comunali che hanno investito nell'innovazione, predisponendo i meccanismi amministrativi per stare al passo con le necessità delle aziende, e altri che hanno completamente tralasciato questo aspetto, costringendo tecnici e imprenditori a lunghe trafille

burocratiche, per le quali spesso manca persino la procedura adatta. Che la Puglia rivaleggi con il Piemonte, in termini di efficienza della PA, da questo punto di vista, può costituire una piacevole sorpresa, ma non attenua totalmente un allarme evidente: perché il nostro Paese non predispone una cabina di regia nazionale, fornendo modelli procedurali standardizzati ed evitando situazioni a macchia di leopardo, particolarmente scomode nel momento in cui molte aziende nazionali (ed estere) lavorano con più Regioni e Comuni, trovandosi, quindi, nella parossistica situazione di procedere a grande velocità, da un lato, e a passo d'uomo altrove? Il punto della questione – a ben vedere – non riguarda solo l'infrastruttura (digitale, ma spesso anche “stradale”), quanto anche la capacità di utilizzarla: non solo la strada, percorribile, ma anche la patente per guidare il veicolo che la solcherà. Utilizzando le parole dell'ing. Cesare Pizzuto: “Sul territorio noi dobbiamo portare la banda larga ovunque; dobbiamo portare le autostrade digitali anche nel paese più vicino. Però mi domando: se nel paese più vicino non hanno le autovetture, con le autostrade che cavolo ci fanno? Quindi, parallelamente a queste meravigliose autostrade che si costruiranno fra Mazara del Vallo e Bolzano, ecco... diamo l'opportunità ai cittadini e agli utenti di avere le autovetture per percorrerle”. Anche Gabriele Tanini insiste nell'individuare le diverse “velocità di crociera” come il maggior problema per lo sviluppo dell'innovazione in Italia: “Il primo freno è rappresentato dalle diverse velocità: a seconda di dove ti trovi, hai una velocità diversa, vai più lento, c'è più burocrazia e questo rallenta gli investimenti. L'altro freno è rappresentato dall'affidabilità, ed è una connotazione negativa: nel corso degli anni, soprattutto passati, ci sono stati molti investimenti non andati a buon fine. Ciò significa che sul piano internazionale dobbiamo convincere i nostri partner che siamo affidabili”. Questo punto è un delicato *non-detto*, che molti imprenditori hanno imbarazzo nell'ammettere: a livello di amministrazioni (quelle locali, in Italia, e quelle comunitarie, in Europa) i lacci e laccioli altro non solo che “sistemi difensivi” contro truffe e inadempienze di cui si sono purtroppo macchiate aziende italiane (e non solo, evidentemente), a discapito dell'intero sistema-Paese. Il recupero della credibilità, quindi, passa anche attraverso la strada dell'innovazione e conferma un'altra “dote” presente in quest'ultima: la capacità di integrare – laddove spesso le co-

noscenze informatiche dividono e allargano il solco tra le generazioni (si pensi al già citato *digital divide*) – e di costruire ponti, anche solo sulla base della semplificazione di operazioni a cui è chiamato il cittadino. Arriviamo a un altro punto cruciale: superare l'innovazione come “feticcio” significa sganciarsi dall’opinione in base alla quale qualsiasi procedura digitalizzata indichi comunque un progresso sociale. Lo spiega, con semplicità ed efficacia, l’ing. Cesare Pizzuto: “Faccio un esempio pratico. Se io entro nel portale di una Pubblica Amministrazione per fare un documento, ho digitalizzato un processo ma, se per fare il documento ne devo inserire altri otto, ho reso pesantissima questa digitalizzazione. Forse è il caso di rivedere il numero di documenti necessari per raggiungere quell’obiettivo e poi digitalizzarli”. Non solo l’efficienza – o meno – di un servizio, ma anche la grandezza di un’azienda è misurabile proprio dalla sua capacità di essere semplici e di fornire servizi facilmente fruibili. Questa semplicità, però, è “il difficile a farsi” – come avrebbe detto Brecht – perché richiede l’adozione di un approccio estremamente raro, tanto nella Pubblica Amministrazione, quanto (forse ancora di più), nel mondo delle imprese: il *saper ascoltare* (il cliente, il cittadino, l’abbonato, l’utente, un proprio dipendente o collaboratore), l’accettare che sia il “fruitore finale” del prodotto/servizio a definirne le caratteristiche, non chi lo eroga. Una rivoluzione culturale, evidentemente, di incidenza non minore rispetto ai grandi stravolgimenti industriali e politici del passato!

L’ultima *skill*, forse la più rara (anche perché coinvolge la capacità – oggi introvabile – di fare autocritica), riguarda la propensione a imparare dai propri errori. La storia dell’economia globale è piena di business importanti nati da passi falsi, se non addirittura da tonfi, che oggi, con l’inevitabile senno del poi, vengono raccontati con simpatia dai diretti protagonisti: Adisak Sukumvitaya raccontò su «Forbes Asia» come la sua carriera di imprenditore thailandese ebbe una svolta nel 1997 quando, in occasione di una crisi delle Borse asiatiche, accettò di comprare un centro commerciale in svendita. Il primo anno non fece affari e andò in perdita, poi pensò bene di aprire nel *mall* venti negozi di telefonia mobile, tutti con un nome diverso, ed ebbe successo<sup>40</sup>. Oggi il suo patrimonio è stimato in quasi 850 milioni di dollari. Il ben

---

<sup>40</sup> Cfr. N. Karmali, “Hypergrowth Hero”, «Forbes Asia», July 2022, pp. 32-37.

più noto Warren Buffett (95 anni, dal 1965 a capo di Berkshire Hathaway, che al tempo della nostra ricerca era stata messa da «Fortune» al settimo posto nella classifica delle più grandi *companies* americane, ma seconda per quantità di profitti nel 2021, dietro solo alla Apple: 89 miliardi di dollari<sup>41</sup>) imprenditore statunitense dal carattere guascone – è nota la sua provocazione al governo Usa di voler pagare più tasse! – ama raccontare i suoi (pochi) flop, come quando, nel 1993, comprò le Dexter Shoes, ma finì per rimetterci quasi mezzo miliardo di dollari, dandosi la seguente spiegazione: “In effetti non sono abituato a cambiare spesso le scarpe”, oppure quando tardò a uscire dalla proprietà della catena di supermercati Tesco (qui ci rimise “solo” 400 milioni), per poi spiegare agli altri investitori di aver imparato la lezione: “Tentennare è stato come succhiarsi il dito. Perché quando trovi uno scrafaggio in cucina, dopo pochi giorni arrivano i suoi parenti: così come le cattive notizie, una dopo l’altra”<sup>42</sup>.

Senza scomodare le scalate dei tycoon, è sufficiente ricordare come anche innovazioni grandi e piccole siano nate, a volte, da sbagli e da risultati al di sotto delle aspettative: la storia del Post-it è stata già raccontata, ma questo insegnamento vale anche per gli aspetti più strettamente biografici di un imprenditore e della sua azienda. L’ing. Cesare Pizzuto iniziò la sua avventura con SMI Technologies and Consulting dopo il cambio di management che lo estromise dall’impresa di cui era direttore generale. A monte, però, l’apertura di una sua azienda era idealmente la continuazione – aggiornata – del viaggio intrapreso dal padre con la Società Montaggi Industriali (non a caso, anche qui l’acronimo era S.M.I.!), poi passata in mani sbagliate, a fronte del rifiuto di prenderne le redini da parte del figlio, impegnato nel mondo della ricerca universitaria. Anche da questo esempio a lieto fine (il padre dell’ing. Cesare Pizzuto ha poi potuto assistere al successo della nuova azienda) si evince come persino le imprese più lanciate nel mondo dell’ICT, abituate a ragionare correndo sulle fredde autostrade digitali e lavorando con le automazioni, la robotica, l’Intelligenza Artificiale e il cyborg non possano mai fare a meno del “fatto-

<sup>41</sup> Cfr. “Ranking of America’s Biggest Companies”, «Fortune», June-July 2022.

<sup>42</sup> Cfr. G. Capolino, C. Pensotti (a cura di), *Fare come lui: la lezione di Warren Buffett*, supplemento di «MilanoFinanza», 2022.

re umano”, cioè del valore dell’uomo e della donna *in quanto* uomo, *in quanto* donna. “Io dico sempre che non mi interessa se la tecnologia mi consente di andare più veloce o di poter scambiare rapidamente informazioni da un capo all’altro capo del mondo: mi interessa che la tecnologia mi consenta di stare meglio, di essere più sicuro in quello che faccio”: dalle parole di Cesare Pizzuto emerge il rischio che si perda di vista, nel rapporto tra l’essere umano e “la macchina” (in tutte le sue suadenti tipologie), quale sia la variabile dipendente e quale quella indipendente. Pensiamo, quindi, che non sia per strappare un sorriso all’intervistatore (e al lettore) che ancora Cesare Pizzuto abbia risposto, alla domanda su quale sia stata la soddisfazione più grande per SMI Technologies and Consulting negli ultimi cinque anni, “la cenna aziendale che abbiamo fatto un po’ più di un mese fa” (aggiungendo: “Vedere di fronte a me tanti visi di persone soprattutto giovani, con quella luce negli occhi che hanno soltanto i giovani, che stanno ad ascoltare un povero vecchio come me che racconta quello che ha fatto e quello che può fare è la soddisfazione più grande che ho avuto in questi anni”). Sulla stessa (ideale) linea di ragionamento si pone Ilham Kadri, salita ai vertici della Solvay – colosso da 21mila dipendenti in 60 Paesi, da noi conosciuto soprattutto per l’impianto vicino Livorno che diede il nome anche al borgo di Rosignano – sfatando una serie di tabù (una donna al comando, per giunta in un settore “maschile” come la chimica, giovane e africana!): appena prese le redini del potere, in un periodo turbolento (c’era stata la crisi del Boeing 737 Max e stava per esplodere la pandemia del Covid), stupì tutti individuando come prioritaria la decisione di... ristrutturare la sede aziendale nel Nord di Bruxelles, aprendo gli spazi e tirando giù i muri interni. Spiegò: “Credo profondamente nei contatti umani e nelle relazioni sociali. Io stessa non ho un ufficio: passo da una sede all’altra a seconda delle giornate”<sup>43</sup>. Non solo: nel 2021 decise di concedere a tutti i dipendenti che avessero figli (al di là del fatto di essere madri o padri) sedici settimane di congedo parentale – la normativa belga ne prevedeva quindici, ma limitate alle donne – ottenendo un risultato sorprendente e, di certo, non sgradito: duecento bambini nati. Ilham Kadri spiega ancora: “Voglio che si radichi una cultura segnata dall’ascolto reci-

<sup>43</sup> Cfr. l’intervista di Beda Romano su «Il Sole 24 Ore», 26 giugno 2022, p. 8.

proco e dalla curiosità personale. Sono convinta che le vulnerabilità di una persona debbano essere fonte di forza per la stessa persona, non di debolezza". A suggello di tutto ciò, la manager nata a Casablanca ha modificato persino la cultura aziendale, inevitabilmente conservatrice in un'azienda fondata 160 anni fa da un giovane appassionato di chimica, Ernest Solvay, adottando un "codice di integrità aziendale" nel quale ha fatto mettere nero su bianco che "i dirigenti devono amministrare con il cuore e la mente".

La costruzione di un nuovo umanesimo parte proprio dal recupero della dimensione umana e dal considerare la tecnologia, anche la più avanzata (*soprattutto* la più avanzata) come il contenitore e l'infrastruttura, non il contenuto, né la finalità ultima delle nostre relazioni. È questo il motivo per cui la costruzione di una comunità di utenti, intorno a determinati dispositivi o prodotti aziendali (il riferimento è agli *Smiers*, cioè i clienti della SMI Technologies and Consulting) non risponde a un vezzo pubblicitario o a una trovata del marketing, ma è coerente con l'istinto di rimanere umani, tanto da far invocare all'ing. Cesare Pizzuto addirittura una "moratoria" sull'uso degli strumenti digitali, in attesa di una nuova pedagogia che insegni, non solo alle nuove generazioni, il rapporto equilibrato tra l'on-line e l'off-line.

A questo punto del nostro discorso sarà chiaro che lo sviluppo della creatività e la sua trasformazione in innovazione, ai fini del profitto e del progresso sociale, non è un'attività facile, né scontata. È impossibile citare formule magiche oppure ricette dal funzionamento certo. Meglio, a questo punto, mettere in pratica l'approccio raccomandato da molte delle testimonianze – appartenenti al presente o al passato – presenti nel contributo e rivoluzionare il nostro modo di affrontare la questione. Non chiedersi: 'come fare a essere innovativi', bensì: 'come fare per tornare a essere innovativi, se non riusciamo più a esserlo?'. Che comportamento porre in essere quando ci rendiamo conto di avere bisogno di idee nuove, perché siamo in difficoltà? Prima di tutto, è necessaria un'analisi: il problema sta nella nostra testa, nella testa altrui oppure nel mondo circostante? In quest'ultimo caso, è inevitabile rifarsi a soluzioni sistemiche, che necessitano dell'intervento di una pluralità di attori (i cosiddetti 'stakeholder') e che in larga parte esulano dalle singole capacità di un individuo. Nel secondo caso, è opportuno richiamare gli strumenti della psicologia sociale: l'empatia, la

creatività collettiva, l'intelligenza emotiva. Veniamo a noi, “alla nostra testa”. Prima decostruire, poi ristrutturale. Chiedersi: possiamo lavorare in analogia con precedenti casi che si sono già presentati? In quale modo li avevamo risolti, con quale strategia? È riproponibile farlo adesso? Possiamo utilizzare il medesimo modello mentale? Lasciamoci “guidare” dal problema, dopo averlo fatto sedimentare. Immaginiamo di non dover essere noi a risolverlo, ma che si trovi *naturalmente* una soluzione. In che modo? Parlandone, ovviamente, cercando però di evitare di farlo in maniera rigida e parossistica. Non trasformando il problema in un’ossessione; interrompendo la linea di continuità del nostro pensiero, rispetto alla questione in oggetto, e acquisendo nuovi stimoli – ‘aria fresca’ – dall’ambiente circostante e da attività del tutto diverse, persino ‘ludiche’, nei confronti della genesi del nostro stress. Talvolta è lo “lo sguardo ingenuo” che trova la soluzione, ristrutturando una situazione mediante una prospettiva “eretica”. Intuito, coraggio, curiosità. E una mente allenata.

Negli ultimi tempi le crisi sono piovute una dopo l’altra e gli imprenditori sono stati costretti in continuazione a modificare la loro routine quotidiana, imparando – almeno quelli che ci sono riusciti – a spegnere fuochi e a modificare incessantemente le loro strategie. Con un’ansia crescente, dovuta al susseguirsi di notizie negative (che li preoccupavano anche in qualità di cittadini e di cittadine, di padri e madri di famiglia, di figli e figlie), proprietari di aziende e manager hanno dovuto spesso rivedere i loro obiettivi, le tattiche a disposizione, persino i valori che ne avevano fino a quel momento animato il cammino. In tempi di “crisi perpetua” la prospettiva deve cambiare radicalmente: non più la ricerca della stabilità, per operare serenamente il proprio business, ma la ricerca di opportunità anche “durante la tempesta”, anche quando l’aereo affronta la turbolenza. “Surfare tra le onde” è diventato una necessità, alla pari di nascondere la propria (legittima) paura. Il Covid, poi la tragedia della guerra in Ucraina (la sofferenza straziante delle vittime, le difficoltà economiche conseguenti alle sanzioni decise dall’Occidente) e dopo ancora il genocidio a Gaza, ma prima anche il rallentamento della catena della distribuzione – a causa dell’incremento del costo dei carburanti – le turbolenze nel settore della logistica, la costituzione di monopoli nell’ambito della fornitura di energia e di servizi essenziali, il grande ritorno dell’infla-

zione e la più generale incertezza dei mercati hanno provocato un pesante rallentamento nell'economia globale, facendo emergere "virtù" nuove, divenute presto indispensabili: la flessibilità strategica e operativa, la resilienza del proprio ecosistema ("umano" e "naturale"), infine l'attitudine a porre le persone al centro dell'azienda. Queste qualità, forse persino in una modalità maggiore rispetto a quelle solitamente "raccomandate" (leggerezza nella propria filiera di produzione, ristrutturazione del personale, automazione e digitalizzazione, costruzione di partnership, ricerca dei talenti) sono oggi decisive in contesti in cui il *fare impresa* è diventato più complesso e più costoso, dal momento che ha aggiunto nuovi problemi, senza risolvere quelli precedenti, neanche laddove erano presenti in abbondanza, come nel caso italiano. *To run a business*, come si dice in inglese, oggi vuol dire tentare continuamente di tirarsi fuori dalle sabbie mobili: per farlo, la credibilità dell'imprenditore e dell'impresa giocano un ruolo fondamentale. Qualche azienda, convinta che queste due dimensioni (imprenditore e impresa) di fatto coincidano, ha visto scendere in campo direttamente il proprio CEO, sulla base del vecchio assunto del "dare l'esempio", ed ecco che abbiamo Brian Chesky, grande capo del colosso Airbnb, in forte e inevitabile crisi a causa della pandemia (-80% di profitti in due mesi, ai tempi dei primi lockdown), pronto ad abbandonare la comodità della propria casa e di andare a vivere nei diversi locali associati alla piattaforma Airbnb: per otto mesi ha girato Atlanta, Nashville, Charleston, Miami, Boston, Chicago, Vancouver e New York, cambiando indirizzo ogni settimana e cercando di dimostrare come si possa lavorare – ovviamente in smart working – anche lontano da casa. Nel suo caso, infatti, non si tratta di brevi periodi di vacanza, ma della rinuncia all'ufficio 'classico', in coerenza con il nuovo slogan con cui la piattaforma di ricezione turistica "informale" vuole superare la crisi: *vivi e lavora ovunque*. Chesky, infatti, si porta dietro solo due "accessori": il suo laptop e l'amata Sophie, il suo cucciolo di golden retriever. "Ci sono due cose che ho imparato. Uno, puoi gestire un'azienda delle dimensioni di Airbnb da un portatile nella casa di uno sconosciuto. Ciò ha contribuito a ispirare la nostra politica per consentire ai dipendenti di vivere e lavorare in qualsiasi parte del mondo. Se posso farlo io, allora perché non altre persone? L'altra cosa che ho notato è che più a lungo sei lontano, più

vuoi essere in una casa con i servizi e il comfort del tuo ufficio o della tua abitazione. Quando vivi e lavori su Airbnb, non parliamo solo di un posto dove dormire”<sup>44</sup>. Ovviamente, non tutte le imprese possono lanciare una campagna di ‘auto-marketing’ così coinvolgente e impegnativa: devono scegliere, di conseguenza, percorsi più semplici per valorizzare la loro credibilità. Serve avere, in questi casi, un’organizzazione interna molto coesa – di certo l’investimento sul “valore umano” può fare tanto, in tal senso – e la riduzione radicale della distanza tra cosa un’azienda annuncia di voler fare e cosa effettivamente faccia. La comunicazione – è noto – risulta spesso decisiva, ma tra l’essere ‘comunicativi’ e l’essere ‘inconsistenti’ spesso la distanza è minima: per sopravvivere tra una crisi e quella successiva bisogna, al contrario, essere “consistenti”, cioè è necessario accettare la progressiva complessità del contesto socio-economico, rifiutando la tentazione – comprensibile, ma irreale – di tornare a un mondo pre-Covid. Tutti i giorni ci troviamo a fronteggiare nuove sfide: tornare indietro non è possibile. Rimarrà sul mercato chi imparerà a gestire complicazioni inedite, problemi imprevisti, sfide probanti. Ciò vuol dire che la strada verso il profitto è definitivamente interrotta? No, ovviamente, ma è necessario – mai come adesso – esplorare nuovi terreni e abbracciare il tragitto dell’innovazione: andare oltre il “familiare”, sicuramente rassicurante, ma evidentemente limitato, e smettere di scavare nello stesso posto, per trovare una nuova vena aurifera. Lì non c’è più, neanche impegnandosi e andando molto in profondità. Il sistema politico (in Italia, ma anche altrove, almeno stando alle narrazioni degli imprenditori stranieri) non sta aiutando a far “passare la nottata”, se non per l’elemosina di qualche incerto ‘sostegno’, basti pensare alla pressione che le imprese subiscono per non comprare materie prime da alcuni Paesi o per smettere di vendere prodotti finiti e merci a Stati che, dopo l’aggressione della Russia contro l’Ucraina, si trovano al di là di una neo-costituita “cortina di ferro”. Anche la tentazione, sbandierata da qualche governo occidentale, di superare l’attuale “sistema di crisi” semplicemente rispolverando quell’autarchia che già in passato ebbe conseguenze drammatiche non lascia buoni presagi agli imprenditori. Non solo ‘Russia contro Ucraina’, evidentemente: anche ‘Rus-

---

<sup>44</sup> Intervista di Michal Lev-Ram, «Fortune Italia», luglio-agosto 2022, pp. 17-19.

sia contro Nato' e 'Usa contro Cina' costituiscono i fronti di guerre più silenziose, fortunatamente non "guerreggiate", ma ugualmente preoccupanti per la sicurezza e la qualità della vita della popolazione mondiale. Le conseguenze nell'ambito delle filiere produttive e dell'accesso ai mercati sono in atto ormai da tempo, mentre le nuove grane si chiamano 'prezzo delle energie non rinnovabili', 'costo delle materie prime', 'disponibilità di generi alimentari essenziali'. A proposito di quest'ultimo aspetto, la corsa dell'inflazione – che riporta l'Italia indietro di qualche decennio (quando, però, il mondo del lavoro era più tutelato e la competizione ancora non raggiungeva una dimensione globale) – rischia di assumere le sembianze di una nuova pandemia. Già ai giorni nostri, intanto, influenza negativamente la capacità di acquisto di larghe fasce della popolazione (di fatto, tutte quelle che non appartengono al livello più elevato), indebolisce la domanda di beni e servizi, assottiglia il margine del profitto. Come se ne esce? Come far combaciare – se possibile – sviluppo e inflazione? Attraverso un aumento della produttività, dal lato del capitale e dal lato del lavoro. Torna, quindi, prepotente il discorso sugli investimenti in innovazione e sulla spinta alla creatività: tempi 'straordinari' (da intendersi come 'fuori dall'ordinario', senza alcuna valenza positiva) come quelli attuali richiedono una leadership economica e organizzativa parimenti 'straordinaria'. Stare sottocoperta, mentre sopra infuria la tempesta, sperando che prima o poi passi, non basterà.

### Riferimenti bibliografici

- Accornero A. (2002), *Il mondo della produzione. Sociologia del lavoro e dell'industria*, il Mulino, Bologna [1994]
- Adelman I., Taft Morris C. (1973), *Economic Growth and Social Equity in Developing Countries*, Stanford University Press, Stanford.
- Amici M., Bobbio E., Torrini R. (2017), "Patterns of convergence (divergence) in the Euro Area. Profitability versus cost and price indicators", «*Questioni di economia e finanza*», Banca d'Italia, n. 415.
- Antonioli D., Mazzanti M., Pini P. (2010), "Productivity, Innovation Strategies and Industrial Relations in SME: Empirical Evidence for a Local Production System in Northern Italy", «*International Review of Applied Economics*», v. 24 (4), pp. 453-482.
- Banca Mondiale (2013), *World Development Indicators*.

- Baumann J., Kritikos A. (2016), "The link between R&D, innovation and productivity: Are micro-firms different?", «Research Policy», v. 45 (6), pp. 1.263-1.274.
- Besson P., Rowe F. (2012), "Strategizing information systems-enabled organizational transformation: A transdisciplinary review and new directions", «The Journal of Strategic Information Systems», 21 (2), pp. 103-124.
- Block F. (2008), "Swimming against the Current: The Rise of a Hidden Developmental State in the United States", «Politics and Society», 36, pp. 169-206.
- Breznitz D., Ornston D. (2018), "The politics of partial success: fostering innovation in innovation policy in an era of heightened public scrutiny," «Socio-Economic Review», 16, pp. 721-742.
- Bugamelli M., Lotti F. (2019), *Il ristagno della produttività*, in C. Dell'Aringa, P. Guerrieri (a cura di), *Inclusione, produttività, crescita. Un'agenda per l'Italia*, il Mulino, Bologna, pp. 65-98.
- Burkus D. (2014), "How to Have a Eureka Moment", «Harvard Business Review», 11 marzo, edizione online.
- Calza Bini P. (1976), *Economia periferica e classi sociali*, Liguori, Napoli.
- Campbell J.L., Pedersen O.K. (2015), "Policy Ideas, Knowledge Regimes and Comparative Political Economy", «Socio-Economic Review», 13, pp. 679-701.
- Chhibber V. (2002), "Bureaucratic Rationalist and the Developmental State", «American Journal of Sociology», 107, pp. 951-989.
- D'Ambrosio I. (2023, a cura di), *L'e-commerce nei processi di sviluppo e di internazionalizzazione delle imprese italiane*, Giappichelli, Torino.
- De Leonardi R. (2022), *Economia da Oscar. Ventuno storie per scoprire l'economia moderna*, Gruppo editoriale Les Flâneurs, Bari.
- Dietrich A., Kanso R. (2010), "A Review of EEG, ERP, and Neuroimaging Studies of Creativity and Insight", «Psychological Bulletin», 135 (5), p. 822.
- Drucker P.F. (1972), *L'organizzazione e la direzione della grande impresa*, Franco Angeli, Milano [1946].
- Fedele M., Romeo E.F. (2020), *Processo innovativo, sostenibilità e miglioramento della qualità della vita come driver di sviluppo della città: evidenze dalla letteratura*, in E.F. Romeo (a cura di), pp. 93-119.
- Fitzgibbon M. (2011), "Fifty Years of Irish Industrial and Science Policies, 1960-2010: A Critical Analysis", «Administration», 59, pp. 101-141.
- Florida R. (2002), *The Rise of the Creative Class... and How it's transforming work, Leisure, Community & Everyday Life*, Basic Books, New York.
- Florida R. (2005), *Cities and the Creative Class*, Routledge, New York – London.
- Fontana R., Calò E.D., Cassella M. (2020), *What Is New in SMEs? Innovation and Employment Sustainability in the Context of Italian Start-Ups*, in Ch. Larsen, J. Kipper (eds.), *The Importance of SMEs as Innovators of Sustainable Inclusive Employment: New Evidence from Regional and Local Labour Markets*, Rainer Hampp Verlag, Augsburg – München, pp. 47-78.
- Ford H., Crowther S. (1992), *Il mio amico Edison*, Bollati Boringhieri, Torino [1930].

- Fromm E. (1941), *Escape from freedom*, Holt, Rinehart & Winston, New York (trad. it. *Fuga dalla libertà*, a cura di C. Mannucci, Mondadori, Milano, 2014).
- Gallbraith J.K. (1968), *Il nuovo stato industriale*, Einaudi, Torino [1967].
- Gallino L. (2006), Voce 'Modo di produzione', *Dizionario di sociologia*, Istituto Geografico De Agostini, Novara [1978].
- Giannetti R. (2005), *Il progresso tecnologico*, in Aa.Vv., *Storia d'Italia. L'industria. I problemi dello sviluppo economico*, vol. 21, Einaudi – il Sole 24 Ore, Torino, pp. 387-442 [1999].
- Gordon R. (2012), *Is U.S. economic growth over? Faltering innovation confronts the six headwinds*, National Bureau of Economic Research Working Paper, n.18315, Cambridge (MA).
- Griliches Z. (1994), "Productivity, R&D and the data constraint", «American Economic Review», 84 (1), pp. 1-23.
- Guarascio D., Pianta M. (2016), "The gains from technology: new products, exports and profits", «Economics of Innovation and New Technology», v.26 (8), pp. 779-804.
- Guarascio D., Pianta M., Bogliacino F. (2016), "Export, R&D and new products: A model and a test on European industries", «Journal of Evolutionary Economics», v. 26 (4), pp. 869-905.
- Hall B.H. (2011), *Innovation and Productivity*, National Bureau of Economic Research Working Paper, n.17178, Cambridge (MA).
- Hiraiwa M. (1981), "Maternal and Allopaternal Care in a Troop of Free-Ranging Japanese Monkeys", «Primates», 22 (3), pp. 309-329.
- Istat (2020), Censimento permanente delle imprese 2019, disponibile presso l'url <http://www.istat.it/censimenti-permanenti/imprese>, ultimo accesso il 4 novembre 2025.
- Istat (2025), *Report Ricerca e Sviluppo (R&S) in Italia – Anni 2023-2025*, 25 settembre, disponibile sul portale istat.it (ultimo accesso il 2 novembre 2025).
- Johnson C. (1982), *MITI and the Japanese Miracle*, Stanford University Press, Stanford.
- Jones C. (2017), *The Productivity Slowdown in Advanced Economies*, ECB Forum on Central Banking.
- Jung-Beeman M., Bowden E.M., Haberman J., Frymiare J.L., Arambel-Liu S., Greeneblatt R., Kounios J. (2004), "Neural Activity when People Solve Verbal Problems with Insight", «PLoS Biology», 2 (4), rivista online.
- Kuznets S. (1955), "Economic Growth and Income Inequality", «The American Economic Review», v. 45 (1), pp. 1-28.
- Kuznetsov Y. (2009), *Which Way from Rent-Seeking? Schumpeterian Vs. Weberian Public Sector*, World Bank, Washington DC.
- Lanza A., Cotignano G. (2019), *Innovazione, struttura industriale e PMI*, in C. Dell'Aringa, P. Guerrieri (a cura di), *Inclusione, produttività, crescita. Un'agenda per l'Italia*, il Mulino, Bologna, pp. 137-160.

- Larsen Ch., Kipper J. (2020, eds.), *The Importance of SMEs as Innovators of Sustainable Inclusive Employment: New Evidence from Regional and Local Labour Markets*, Rainer Hampp Verlag, Augsburg – München.
- Legrenzi P. (2005), *Creatività e innovazione*, il Mulino, Bologna.
- Lucas R.E. (1988), "On the Mechanics of Economic Development", «Journal of Monetary Economics», 22, pp. 3-27.
- Martinotti G. (1993), *Metropoli. La nuova trasfigurazione sociale delle città*, il Mulino, Bologna.
- Martinotti G. (2011), "La trasfigurazione della grande città", «Consumatori, Diritti e Mercato», n.2, pp. 7-18.
- Martinotti G. (2017), *Sei lezioni sulla città*, Feltrinelli, Milano.
- Matarazzo M., Penco L., Raith M. (2020), "Growth Strategies & Internationalization for SMEs: an introduction to the special issue", «Sinergie. Italian Journal of Management», 38 (3), pp. 15-22.
- Maturana H.R., Varela F.J. (1985), *Autopoiesi e cognizione. La realizzazione del vivente*, Marsilio, Venezia [1980].
- Mednick S.A., Mednick M.T. (1967), *Remote Associate Test: Examiners Manual*, Houghton Mifflin, Boston.
- Nakamichi M., Nobuhara H., Nobuhara T., Nakahashi M., Nigi H. (1997), "Birth Rate and Mortality Rate of Infants With Congenital Malformations of the Limbs in the Awajishima Free Ranging Group of Japanese Monkeys (Macaca Fuscatata)", «American Journal of Primatology», 42 (3), pp. 225-234.
- O'Riain S. (2004), *The Politics of High Tech Growth: Development Network States in the Global Economy*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Pennisi P. (2019), "The Individual Narcosis of Creativity", «Reti, saperi, linguaggi. Italian Journal of Cognitive Sciences», 15, pp. 79-94.
- Piore M., Sabel Ch. (1984), *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, Basic Books, New York.
- Romeo E.F. (2020, a cura di), *Cittadini e imprese nello sviluppo delle città medie tra innovazione e aggregazione*, Pearson Italia, Milano-Torino.
- Romeo E.F., Berne Manero C., Cavacece Y. (2020), *Natura e ruolo delle città medie in Europa: caratteristiche teoriche e osservazione di casi*, in E.F. Romeo (a cura di), pp. 1-36.
- Runco M.A. (2008), "Commentary: Divergent Thinking Is not Synonymous with Creativity", «Psychology of Aesthetics, Creativity and the Arts», v. 2 (2), pp. 93-96.
- Runco M.A., Jaeger G.J. (2012), "The Standard Definition of Creativity", «Creativity Research Journal», 24 (1), pp. 92-96.
- Sassen S. (1991), *The Global City*, Princeton University Press, Princeton.
- Sen A.K. (1999), *Development as Freedom*, Oxford University Press, Oxford.
- Schumpeter J.A. (1964), *Capitalismo, socialismo, democrazia*, Edizioni di Comunità, Milano [1942].
- Scott A.J. (2001, edited by), *Global City-Regions*, Oxford University Press, Oxford.

- Simmel G. (1995), *La metropoli e la vita dello spirito*, Armando Editore, Roma [1903].
- Sloan A.P. jr. (1970), *La condotta strategica dell'impresa. Il caso General Motors*, L'Impresa Edizioni, Torino [1963]
- Vecce C. (2017), *La biblioteca perduta. I libri di Leonardo*, Salerno Editrice, Roma.
- Veugelers R., Wang J., "Scientific novelty and technological impact", «Research Policy», v. 48 (6), pp. 1362-1372.
- Weber M. (2003), *Economia e società. La città*, Donzelli, Roma [1921].
- Wong J. (2011), *Betting on Biotech: Innovation and the Limits of Asia's Developmental State*, Cornell University Press. Ithaca (NY).
- Wyatt J.M., Vevees G.M. (1935), "On the Birth of a Chimpanzee Recently Born in the Society's Gardens", «Proceedings of the Zoological Society of London», 105 (1), pp. 195-197.
- Yadav M.S., Pavlou P.A. (2014), "Marketing in computer-mediated environments: Research synthesis and new directions", «Journal of Marketing», 78 (1), pp. 20-40.
- Zhang X., Whitley R. (2013), "Changing Macro-Structural Varieties of East Asian Capitalism", «Socio-Economic Review», 11, pp. 301-336.



# L'Intelligenza Artificiale nelle piccole imprese manifatturiere. Un'indagine dell'Area Studi e Ricerche di CNA

Marco Baldi



Artigiani  
Imprenditori  
d'Italia

Area Studi e Ricerche

The CNA Research and Studies Department has carried out a large and important empirical survey on approximately 600 companies within the Association, asking them what connection they have with the new frontiers of Artificial Intelligence (AI). The result was a deep and sincere declaration of... fear, hope, curiosity, and willingness. What emerges is a desire to use tools that are already very important, but also a need to be guided by professional technicians and assisted by the State, in the interest of the entire country.  
*Keywords:* Artificial Intelligence, Small Entrepreneurs, CNA, Made in Italy.  
DOI: 10.82024/RSP.03/25.02

## Premessa

Questo rapporto di ricerca riporta i principali risultati di un'indagine su un campione di imprese manifatturiere sul tema della loro relazione con l'Intelligenza Artificiale (AI<sup>1</sup>). La rilevazione, condotta dall'Area Studi e Ricerche di CNA in collaborazione con le Unioni e i Raggruppamenti di Interesse che rappresentano le imprese a carattere manifatturiero (CNA Industria, CNA Produzione, CNA Agroalimentare, Federmoda) e con i centri di formazione di CNA (Ecipa e Formerete), ha visto la partecipazione di circa 600 imprese intervistate nel periodo settembre-ottobre 2024.

Sono stati rilevati il livello di conoscenza, la sensibilità, le preoccupazioni, i fabbisogni e le attese delle imprese nei confronti dell'Intelligenza Artificiale. Le informazioni raccolte consentiranno di tarare al meglio gli interventi informativi e formativi della CNA e di intervenire

---

<sup>1</sup> Nell'utilizzo dell'acronimo il presente contributo si riferisce all'espressione inglese 'Artificial Intelligence', da cui 'AI'.

presso i decisori pubblici avanzando le necessarie richieste di accompagnamento e di sostegno nella transizione che ci aspetta e che molto verosimilmente sarà particolarmente rapida e pervasiva.

I risultati ottenuti con la rilevazione possono essere considerati molto affidabili perché sono sostanzialmente in linea con i principali dati rilasciati da Istat, Eurostat e Politecnico di Milano. Il mercato dell'Intelligenza Artificiale in Italia (circa 760 milioni di euro nel 2023 secondo l'Osservatorio del Politecnico) vede un coinvolgimento delle piccole imprese per circa il 5% del totale (sia in termini di investimenti effettuati che di soggetti coinvolti e già attivi sul fronte dell'AI). Analoga percentuale è attribuibile alla pubblica amministrazione, mentre il 90% degli investimenti effettuati fino a questo momento è attribuibile alle grandi imprese.

Il valore della ricognizione realizzata da CNA risiede inoltre nel fatto di poter disporre di dati sulle micro imprese (meno di 10 addetti), ossia su un cluster imprenditoriale solitamente fuori dal perimetro delle statistiche ufficiali sul tema in oggetto.

### La cultura dell'innovazione nelle piccole imprese

La manifattura italiana è costituita in larga prevalenza di micro e piccole imprese. Su un totale di circa 366mila imprese manifatturiere operanti nel Paese, il 97,1% ha meno di 50 addetti e l'81,0% ha meno di 10 addetti. Queste imprese, che per il 61,7% del totale rivestono carattere artigiano, hanno sempre presidiato la frontiera dell'innovazione di prodotto e di processo e lo hanno fatto adattandosi rapidamente ai cambiamenti tecnologici e alle esigenze di mercato. Proprio nella loro capacità adattativa va individuata la *killer application* che ha consentito a queste imprese di rimanere competitive negli scenari globali garantendo l'ossatura stessa del Made in Italy.

Nell'approccio delle piccole imprese all'innovazione si possono estrapolare almeno tre elementi caratterizzanti:

- L'innovazione per “linee interne”. Non potendo permettersi grandi investimenti in ricerca diretta o l'attivazione di collaborazioni con dipartimenti universitari, le piccole imprese hanno sempre messo a

frutto la loro rete di relazioni. Fornitori, grandi clienti, grossisti, consulenti, importatori, colleghi di filiera, ecc. sono stati nel tempo “l'*humus* di riferimento” che ha consentito loro di individuare le migliori soluzioni evolutive. Un’innovazione che, per così dire, si è mossa per “linee interne” alle filiere nelle quali le aziende sono inserite;

· L’organizzazione corta. Nelle piccole imprese il management coincide quasi sempre con la proprietà. L’organizzazione è dunque molto corta e questo gioca a favore della flessibilità e dell’adattabilità. Molto spesso nelle piccole imprese manifatturiere le scelte di innovazione vengono decise senza le lunghe istruttorie e le sofisticate analisi costi-benefici che caratterizzano invece le scelte dei grandi soggetti imprenditoriali. Prevale il “fiuto” dell’imprenditore, che nella maggior parte dei casi si rivela vincente. Là dove si intravedono possibilità di miglioramento, di efficientamento, di aumento della produttività, si finisce spesso per “gettare il cuore oltre l’ostacolo”.

· L’assenza di “*shareholders*”. I portatori di interessi delle piccole imprese generalmente non sono gli azionisti. Sono invece i loro dipendenti, i familiari, il territorio di insediamento, i loro clienti storici, i fornitori più affidabili. Non c’è dunque la necessità di massimizzare il profitto nel breve periodo, di creare rapidamente valore per gli azionisti, di convincere mercati e investitori. C’è invece interesse a far sì che l’esperienza imprenditoriale duri nel tempo e cresca in modo sano. Certamente l’innovazione ha un costo (e a questo riguardo è fondamentale l’accesso al credito), però le decisioni possono essere prese celermente e senza troppi condizionamenti.

L’insieme di questi tre elementi – che hanno sempre caratterizzato il sistema della piccola impresa manifatturiera italiana, dagli anni del “miracolo economico” ad oggi – assumono però un peso relativo in occasione dei grandi passaggi di fase, quei momenti di trasformazione epocale che modificano completamente il contesto nel quale le imprese operano. A nessuno può sfuggire che la nuova “ondata tecnologica” dell’Intelligenza Artificiale avrà una enorme forza d’urto che impatterà sulle organizzazioni pubbliche e private, sulle imprese, sulle famiglie e sui cittadini in genere. Un impatto forse superiore a quello che ha avuto la diffusione di internet negli scorsi decenni e forse paragonabile alla diffusione della corrente elettrica all’inizio del secolo scorso.

In queste fasi di *statu nascenti* sono soprattutto le grandi organizzazioni imprenditoriali che possono attrezzarsi al meglio per reggere l'urto del cambiamento e per estrarne il valore che ne può derivare. Al contrario, le piccole imprese possono entrare in sofferenza per almeno tre motivi di carattere generale:

- la carenza di consapevolezza generale su quanto sta accadendo, tenuto conto che percezioni errate e «falsi miti» possono scoraggiare l'adozione o generare eccessivo entusiasmo;
- la difficoltà di realizzare precisi *assessment* in grado di confrontare la realtà aziendale con le nuove opportunità in essere;
- la difficoltà (e spesso l'impossibilità) di reclutare persone con le competenze adeguate per guiderle nella transizione (i «traghettatori»).

A queste tre criticità generali se ne possono aggiungere altre di carattere più specifico riguardanti:

- l'Integrazione con i processi esistenti: il matching tra le soluzioni di AI con sia i sistemi sia i processi aziendali può risultare complesso tanto nella progettazione quanto nell'attuazione;
- I costi elevati degli investimenti in termini di software e di hardware, di manutenzione e aggiornamento continuo, di formazione del personale;
- La disponibilità di dati: le soluzioni di AI richiedono grandi quantità di informazioni (di alta qualità) per l'addestramento dei sistemi adottati. Spesso nelle piccole imprese non è presente questo tipo di «cultura del dato»;
- L'infrastruttura tecnologica: molte piccole imprese potrebbero non disporre dell'infrastruttura tecnologica necessaria per supportare soluzioni di AI avanzate;
- L'interruzione delle operazioni: l'implementazione di nuove tecnologie può causare interruzioni temporanee nelle operazioni aziendali che sono complicate da programmare;
- La sicurezza e privacy: l'uso dell'AI comporta la gestione di grandi volumi di dati che rende necessario un presidio attento ed oneroso della sicurezza e della privacy;
- La conformità normativa: le imprese devono garantire che le loro soluzioni di AI siano conformi alle normative sulla protezione dei dati, come il GDPR in Europa;

· L'incertezza sui benefici e sul ritorno sull'Investimento (ROI): può essere difficile per le piccole imprese stimare i benefici nel lungo termine e misurare il ritorno sull'investimento delle soluzioni di IA che pensano di adottare.

Cionondimeno è assolutamente indispensabile, per il sistema-Paese nel suo complesso, che le piccole imprese trovino il modo di partecipare ai processi di trasformazione oggi in atto. Sono infatti l'asse portante del nostro storico modello di sviluppo, che rimane intrinsecamente soggettuale e molecolare. E siamo tutti ben consapevoli che dalle sue "vibrazioni" dipendono la crescita economica del Paese e conseguentemente l'occupazione e la stabilità dello stesso sistema sociale.

### Piccole imprese e Intelligenza Artificiale: lo stato dell'arte

Attualmente non esiste nella letteratura scientifica e nelle analisi socio-economiche una definizione univoca e ampiamente accettata di Intelligenza Artificiale<sup>2</sup>. Le interpretazioni variano a seconda del contesto, degli ambiti di applicazione e delle tecnologie coinvolte. Questa mancanza di convergenza può generare confusione e portare ad interpretazioni discordanti sulle fenomenologie oggi in essere. Rispetto alle finalità di questo studio si è fatto riferimento alla definizione utilizzata dagli istituti di statistica (Istat ed Eurostat) per misurare con dati concreti e comparabili la penetrazione dell'IA nel mondo d'impresa.

Con Intelligenza Artificiale (AI) ci si riferisce a sistemi che utilizzano tecnologie per l'elaborazione di informazioni tratte da un testo non strutturato (*text mining*), il riconoscimento di immagini (*computer vision*), il riconoscimento vocale, la generazione del linguaggio naturale (*natural language generation*), il miglioramento delle prestazioni attraverso l'apprendimento automatico dai dati (*machine learning, deep learning, neural networks*), la raccolta e l'uso di dati per predire, rac-

---

<sup>2</sup> Tra le varie definizioni la più nota è quella che si riferisce al famoso test di Turing in base al quale un sistema è intelligente se è in grado di interloquire con un essere umano senza che quest'ultimo sia in grado di distinguere se stia interagendo con una persona o con un agente artificiale

comandare, decidere con diversi gradi di autonomia, l'azione migliore da adottare per raggiungere obiettivi specifici per l'impresa. I sistemi di Intelligenza Artificiale possono essere:

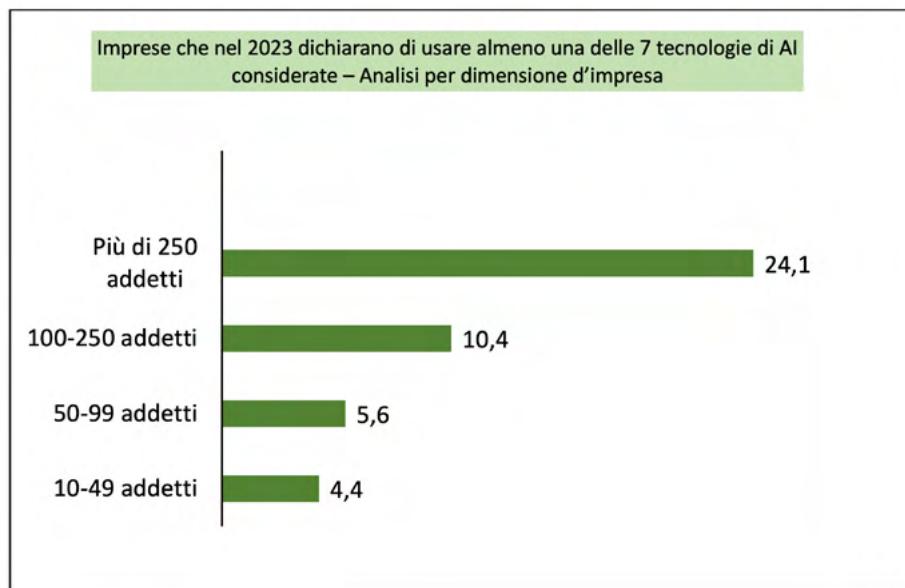
- basati esclusivamente su dei software, come, ad esempio, nel caso di *chatbot* e assistenti virtuali aziendali basati sull'elaborazione del linguaggio naturale; sistemi di riconoscimento facciale basati su visione artificiale o sistemi di riconoscimento vocale; software di traduzione automatica; analisi dei dati basata sul *machine learning*, etc.;
- incorporati in dispositivi, come, ad esempio: robot autonomi per la gestione automatizzata dei magazzini o lavori di assemblaggio della produzione; droni autonomi per la sorveglianza della produzione o movimentazione pacchi, ecc. Sono escluse le linee di produzione tradizionali e i sistemi di automazione generale che non includono componenti di Intelligenza Artificiale (ad esempio robot meccanici industriali), previsioni econometriche, sistemi di editing di immagini, generatori di testi basati su *template*, pubblicità automatica via e-mail, *chatbot* tradizionale con risposte pre-programmate, ecc.

Per quanto concerne le soluzioni di Intelligenza Artificiale oggi disponibili, Istat ed Eurostat fanno riferimento a sette principali tecnologie:

- Analisi documenti di testo (es. *text mining*);
- Conversione della lingua parlata in un formato leggibile dal dispositivo informatico (riconoscimento vocale);
- Generazione di linguaggio scritto o parlato (generazione del linguaggio naturale, sintesi vocale);
- Identificazione oggetti o persone sulla base di immagini o video (riconoscimento, elaborazione delle immagini);
- Analisi dei dati attraverso l'apprendimento automatico (es. *machine learning*, *deep learning*, reti neurali);
- Automatizzazione flussi di lavoro o supporto nel processo decisionale (es. *process automation*, *software robot* che utilizzano tecnologie di IA per automatizzare le attività umane);
- Gestione del movimento fisico delle macchine tramite decisioni autonome basate sull'osservazione dell'ambiente circostante (robot o droni autonomi, veicoli a guida autonoma).

In merito all'adozione di queste tecnologie nelle imprese, la sottostante Fig. A evidenzia la notevolissima differenza che si viene a determinare sulla base delle dimensioni d'impresa: nelle grandi aziende circa un quarto del totale utilizza almeno una tecnologia di AI, nelle imprese tra 10 e 50 addetti si scende al 4,4%.

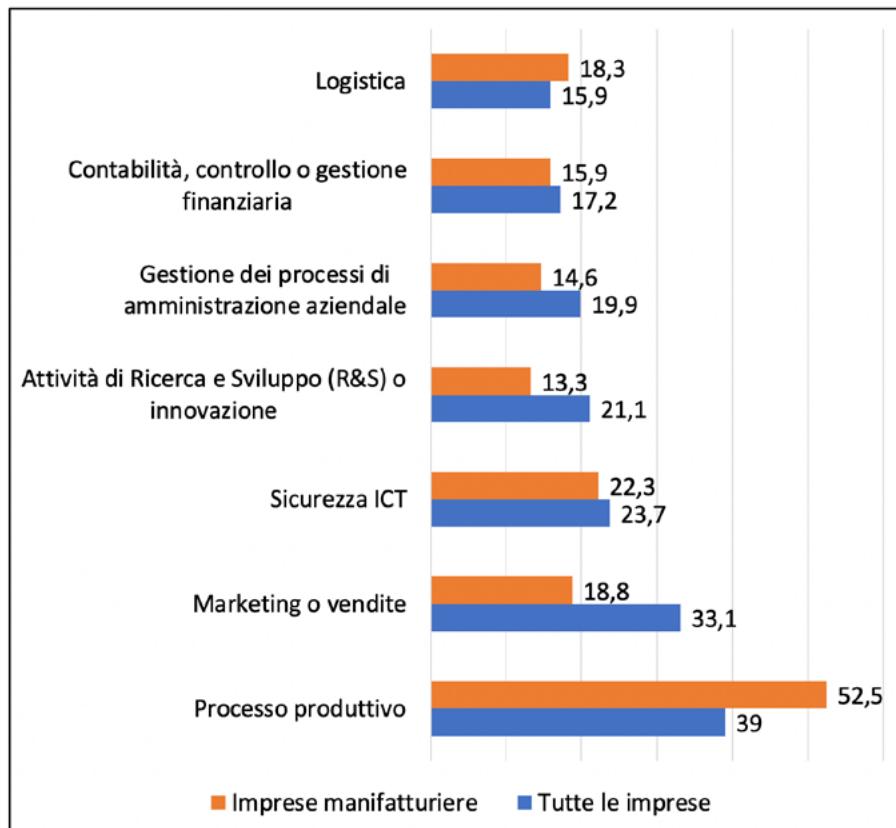
Fig. A – Utilizzo delle soluzioni di AI nelle imprese con almeno 10 addetti (val.%)



Fonte: elaborazione Area Studi e Ricerche CNA su dati Istat

Per quanto concerne la funzione aziendale dove queste tecnologie vengono impiegate, si può osservare una prevalenza di utilizzo nel “processo produttivo” strettamente inteso (39,0%). Questo dato cresce fino a raggiungere il 52,5% considerando il solo segmento delle imprese manifatturiere. Al secondo posto il marketing (33,1%) dove invece le imprese manifatturiere sembrano aver posto minore attenzione rispetto alla media del sistema imprenditoriale (18,8%) (Fig. B).

Fig. B – Funzione aziendale di utilizzo delle tecnologie AI nelle imprese italiane con almeno 10 addetti (val.%)



Fonte: elaborazione Area Studi e Ricerche CNA su dati Istat

Questi dati sono sicuramente utili ed indicano alcune tendenze di fondo, anche se la necessità di misurare e analizzare la progressione di un fenomeno rischia di chiuderlo in un “recinto troppo stretto” rispetto alle sue tante declinazioni. Nella sottostante Figura C si riporta uno schema che evidenzia come le soluzioni di AI si riferiscano a modelli operativi e finalità anche molto differenti tra loro. E ugualmente differenti sono gli utilizzi possibili per le imprese che intendono adottarle.

Fig. C – Soluzioni di AI e utilizzi possibili per le piccole imprese

Soluzioni di AI	Funzionamento/Significato	Utilizzi possibili per piccole imprese
<b>AI generativa, conversazionale, cognitiva (Chatbot, Virtual assistent, NLP – Natural Language Processing)</b>	Sistemi che emulano i processi cognitivi umani (apprendimento, comprensione del linguaggio naturale, ecc.) e che sono in grado di generare nuovi contenuti (testi, immagini, codici, musica, ecc.)	Generazione di testi e immagini per l'attività aziendale (assistenza clienti, pubblicità, marketing, ecc.)
<b>Ai predittiva (IDP – Intelligent Data Processing)</b>	Sistemi che «estraggono» valore dai dati storici e usano modelli statistici per elaborare previsioni (forecasting)	Previsione delle vendite, modelli di rischio finanziario, raccomandazioni, ecc.
<b>AI descrittiva</b>	Sistemi che analizzano dati per descrivere cose già accadute	Reportistica, business intelligence, dashboard di analisi dei dati
<b>AI prescrittiva</b>	Sistemi che suggeriscono azioni specifiche da intraprendere	Pianificazione delle risorse, ottimizzazione della <i>supply chain</i>
<b>AI diagnostica</b>	Sistemi in grado di identificare problemi o anomalie nei dispositivi attraverso l'analisi dei dati	Manutenzione predittiva, rilevamento di frodi

Fonte: Area Studi e Ricerche CNA

I dati di fonte ufficiale ci mostrano come nel variegato panorama delle piccole imprese italiane siano ancora poche quelle realtà che si sono già dotate di sistemi di Intelligenza Artificiale. Però certamente molte si stanno interrogando sull'opportunità di farlo nell'immediato futuro, come si potrà verificare scorrendo i prossimi capitoli di questo lavoro. È bene però chiarire che non si tratterà di un passaggio semplice, paragonabile all'investimento in un nuovo dispositivo. Tante sono le difficoltà di adozione, alcune riconducibili al contesto generale, altre al tipo di tecnologia, altre ancora a determinati e consolidati *modus operandi* che necessitano di evolversi per sfruttare a pieno le potenzialità dell'AI. Una panoramica di queste difficoltà è riportata nella Figura D.

Fig. D – Le soluzioni di AI e le piccole imprese: possibili difficoltà di adozione

**Comprensione e consapevolezza:** gli imprenditori potrebbero non avere una chiara comprensione di cosa sia l'AI e di come possa essere applicata nel loro contesto. Percezioni errate e «falsi miti» possono scoraggiare l'adozione o generare eccessivo entusiasmo.

**Integrazione con i processi esistenti:** l'integrazione delle soluzioni di AI con i sistemi e i processi esistenti può risultare complessa sia nella progettazione che nell'attuazione.

**Costi elevati:** sono richiesti investimenti in termini di software e di hardware, di manutenzione e aggiornamento continuo, di formazione del personale.

**Accesso a competenze specialistiche:** le piccole imprese spesso non dispongono di personale con competenze avanzate in AI e machine learning e non possono permettersi di reclutarlo.

**Disponibilità di dati:** le soluzioni di AI richiedono grandi quantità di informazioni (di alta qualità) per l'addestramento dei sistemi adottati. Spesso nelle piccole imprese non è presente questo tipo di «cultura del dato».

**Infrastruttura tecnologica:** molte piccole imprese potrebbero non disporre dell'infrastruttura tecnologica necessaria per supportare soluzioni di AI avanzate.

**Interruzione delle operazioni:** l'implementazione di nuove tecnologie può causare interruzioni temporanee nelle operazioni aziendali che sono complicate da programmare.

**Sicurezza e privacy:** l'uso dell'AI comporta la gestione di grandi volumi di dati che rende necessario un presidio attento ed oneroso della sicurezza e della privacy;

**Conformità normativa:** le piccole imprese devono garantire che le loro soluzioni di AI siano conformi alle normative sulla protezione dei dati, come il GDPR in Europa;

**Incertezza sui benefici e sul ritorno sull'Investimento (ROI):** può essere difficile per le piccole imprese stimare i benefici nel lungo termine e misurare il ritorno sull'investimento delle soluzioni di AI che pensano di adottare.

### L'indagine CNA: le caratteristiche delle imprese intervistate

L'indagine realizzata da CNA si è rivolta ad imprese associate che operano nei principali settori manifatturieri: filiera agroalimentare (produzione e trasformazione di alimenti e bevande), filiera della moda (tessile, abbigliamento, pelletteria e calzature), filiera della metallurgia, meccanica e macchinari (compreso l'automotive), filiera del legno e arredo, filiera della nautica, produzione di apparecchi e componenti elettrici ed elettronici, filiere della chimica, vetro, gomma e plastica, serramenti e infissi. Il 74% delle imprese intervistate hanno dichiarato di essere iscritte all'albo dell'artigianato.

Dal punto di vista dimensionale le imprese si distribuiscono nel modo seguente: il 51,2% ha meno di 6 addetti, il 36,8% tra 6 e 20 addetti, l'11,9% più di 20 addetti. Per quanto concerne i fatturati d'impresa riferiti al 2023, si rileva un 44,0% di imprese con meno di 500mila euro, un 19,2% tra i 500mila e 1 milione di euro e infine un 36,8% oltre 1 mi-

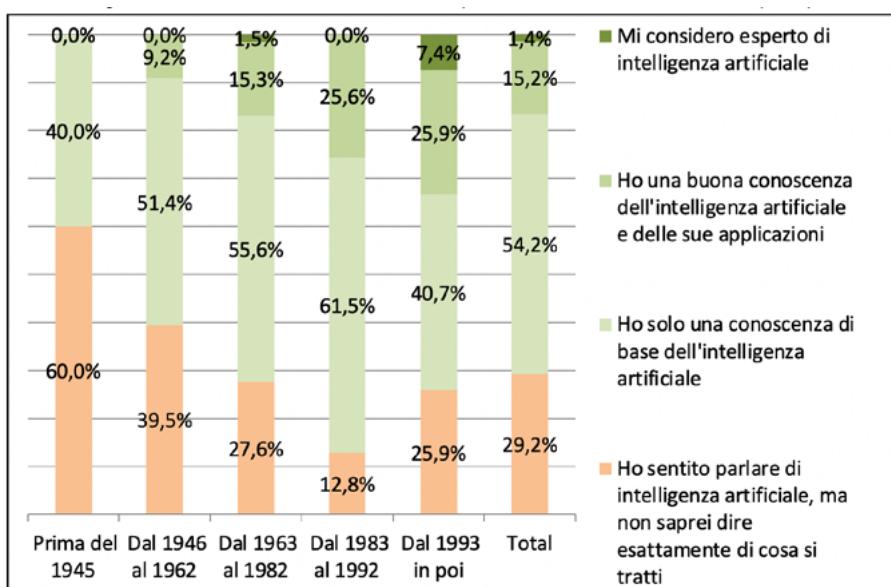
lione di euro. Sotto il profilo anagrafico il 13,2% degli imprenditori intervistati ha meno di 40 anni d'età, il 64,5% si colloca nella fascia tra 40 e 62 anni e il 21,3% ha oltre 62 anni. Il loro livello di istruzione è tendenzialmente più elevato di quello medio del Paese: il 16,5% dispone al più del diploma di scuola media inferiore, il 62,6% possiede un diploma di scuola media superiore, il 20,8% è laureato.

### L'indagine CNA: i principali risultati

#### 4.1. Il livello di conoscenza dell'AI

Solo il 16,6% degli imprenditori intervistati dichiara una conoscenza dell'AI che consentirebbe loro di scegliere consapevolmente e autonomamente le soluzioni utili per la propria attività produttiva. La gran parte (il 54,2%) possiede una conoscenza solo di base e il 29,2% ha a malapena sentito parlare di Intelligenza Artificiale. Questi dati variano considerevolmente considerando gli imprenditori più giovani (meno di 30 anni), dove la quota di chi dichiara una buona conoscenza dell'AI arriva alla 33% del totale (fig.1).

Fig. 1 – Livello di conoscenza dell'AI – Analisi per anno di nascita dell'intervistato (val.%)

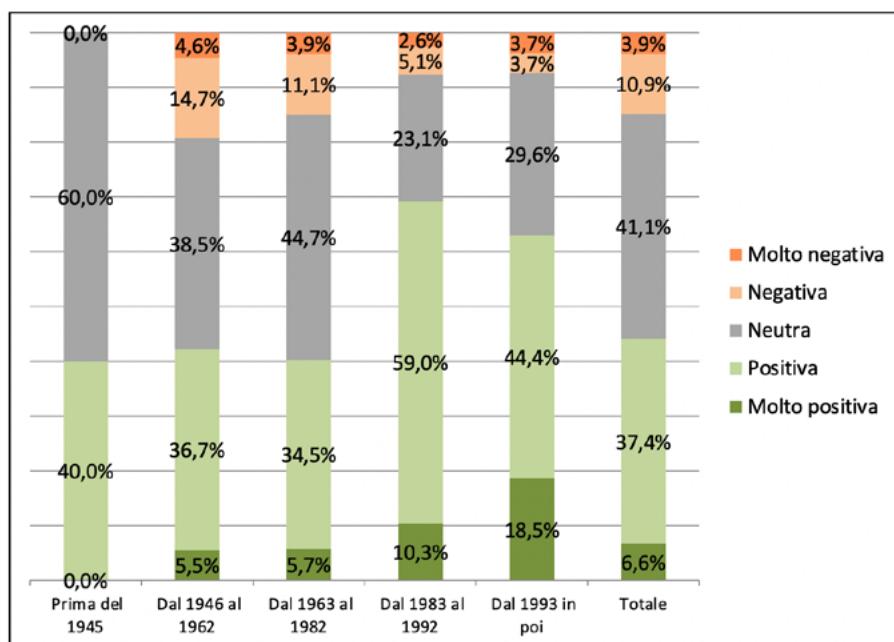


Fonte: Indagine Area Studi e Ricerche CNA, 2024

#### 4.2 La percezione generale dell'AI

Il *sentiment* generale verso l'AI – a prescindere dal livello di conoscenza – vede un orientamento positivo del 44,0% del campione. Una posizione neutra viene espressa del 41,0% degli imprenditori. Solo il 14,8% si esprime in senso negativo. È interessante notare che, diversamente da quanto rilevato a proposito del livello di conoscenza, l'età degli imprenditori non sembra una variabile in grado di giocare un significativo ruolo discriminante (Fig. 2).

Fig. 2 – La percezione generale dell'AI – Analisi per anno di nascita dell'intervistato (val.%) (\*)



Fonte: Indagine Area Studi e Ricerche CNA, 2024

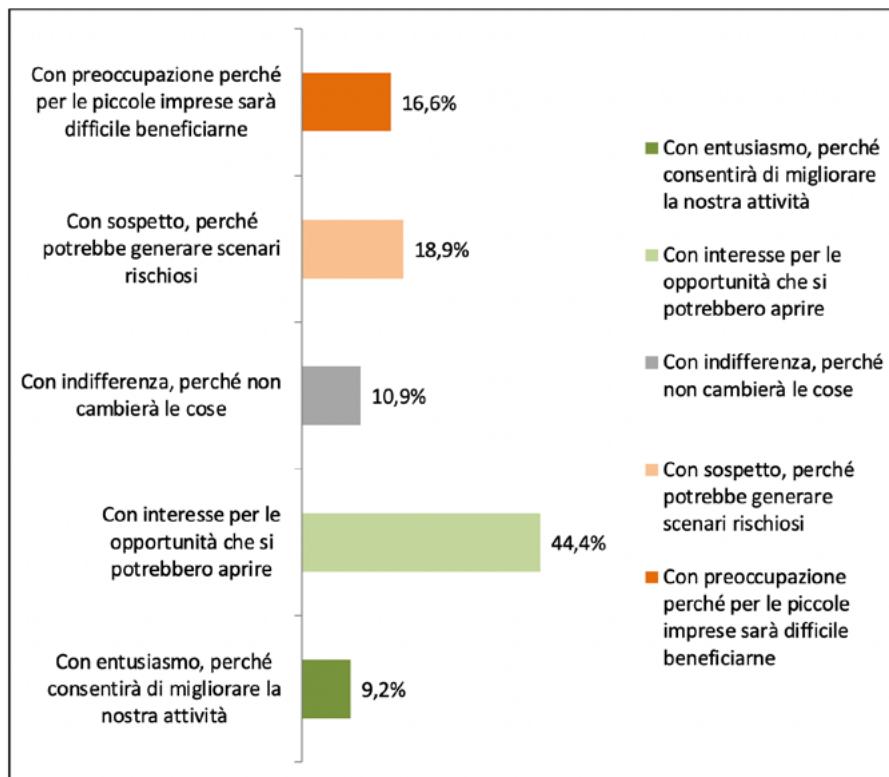
(\*) Erano possibili più risposte

#### 4.3. La percezione dell'AI rispetto all'attività delle piccole imprese

Anche restringendo il campo all'operatività delle piccole imprese, il *sentiment* rimane prevalentemente positivo con un 53,6% di imprenditori che guardano con interesse (o addirittura entusiasmo) all'AI, contro un 35,5% di intervistati che manifestano preoccupazione. Per contro, si restringe moltissimo l'area dell'incertezza (10,9%). In so-

stanza i pareri tendono a spostarsi su poli diametralmente opposti in misura decisamente superiore rispetto a quelli forniti a livello generale.

Fig. 3 – Modalità con cui viene vista l'AI con riferimento all'attività delle piccole imprese (val.%)

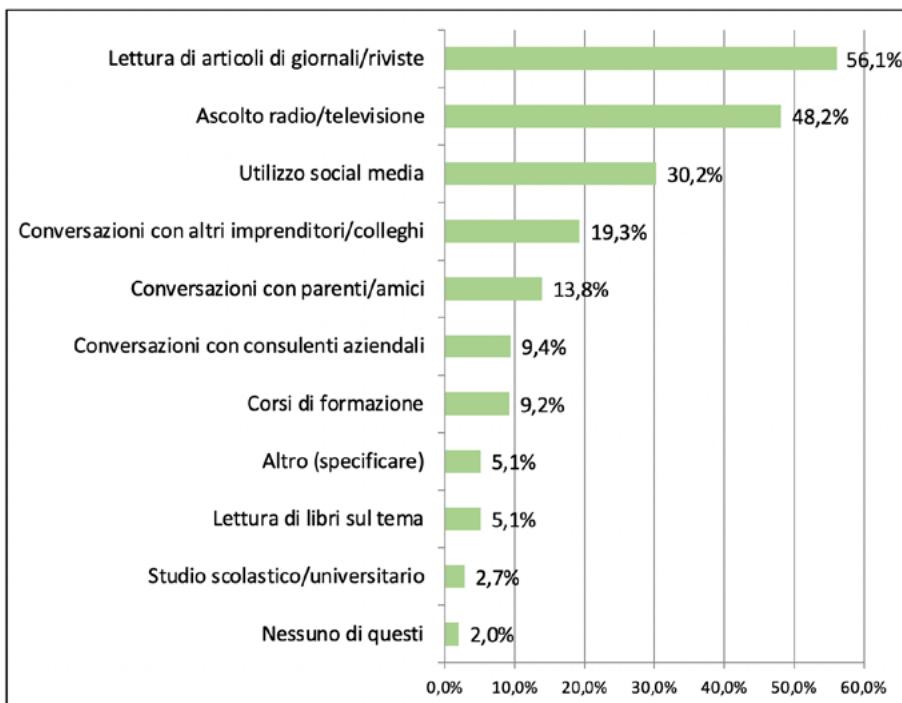


Fonte: Indagine Area Studi e Ricerche CNA, 2024

#### 4.4 Canali di informazione sull'AI

Quotidiani, riviste, social media sono tra i principali strumenti utilizzati dagli imprenditori per assumere informazioni sull'AI. L'informazione che nasce dallo scambio e in generale dalla dimensione relazionale (conversazioni con colleghi, parenti, amici, consulenti) non sembra essere ancora decollata. Solo il 9,2% orienta la propria risposta sui corsi di formazione. In pochissimi hanno letto almeno un libro che tratta dell'argomento (5,1%) (Fig. 4).

Fig. 4 – Principali canali di informazione in materia di AI (val.%) (\*)



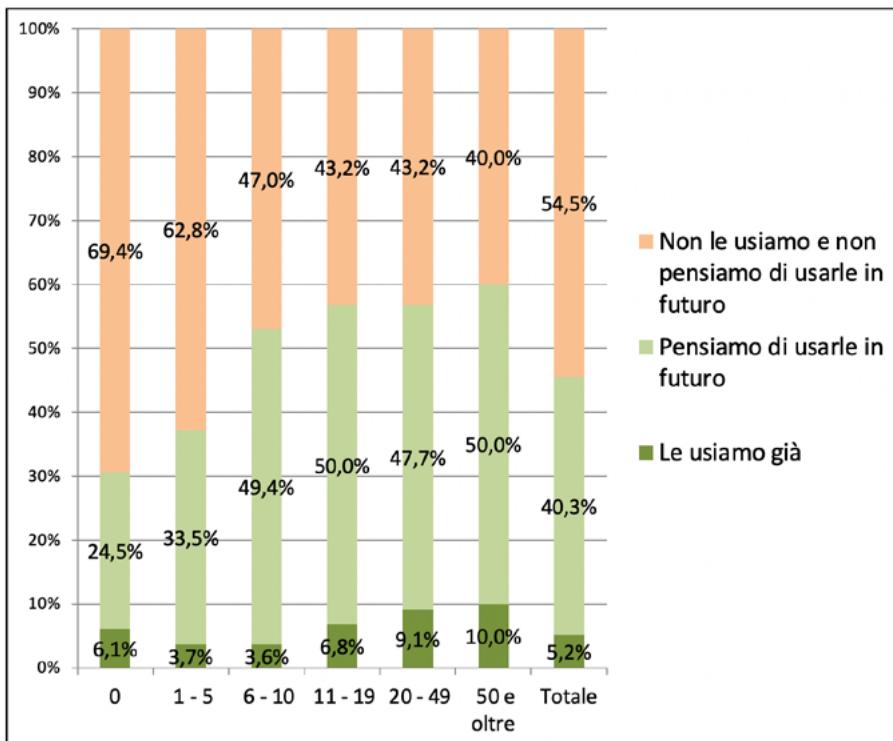
Fonte: Indagine Area Studi e Ricerche CNA, 2024

(\*) Erano possibili più risposte

#### *4.5 L'adozione in azienda (attuale e futura) di soluzioni di AI*

Le piccole imprese che utilizzano attualmente soluzioni di Intelligenza Artificiale nel processo produttivo sono il 5,2% del totale (ma questa percentuale si raddoppia prendendo in considerazione le imprese con più di 20 addetti). In prospettiva, considerando le imprese che sono convinte di farlo in futuro (il 40,3% del totale), le cose sembrano destinate a cambiare molto. Rimane comunque decisamente elevata la quota di imprese che dichiara che non lo farà mai (54,5%) (Fig. 5).

Fig. 5 – Utilizzo attuale e futuro delle soluzioni di AI nel processo produttivo – Analisi per classi di addetti (val.%)

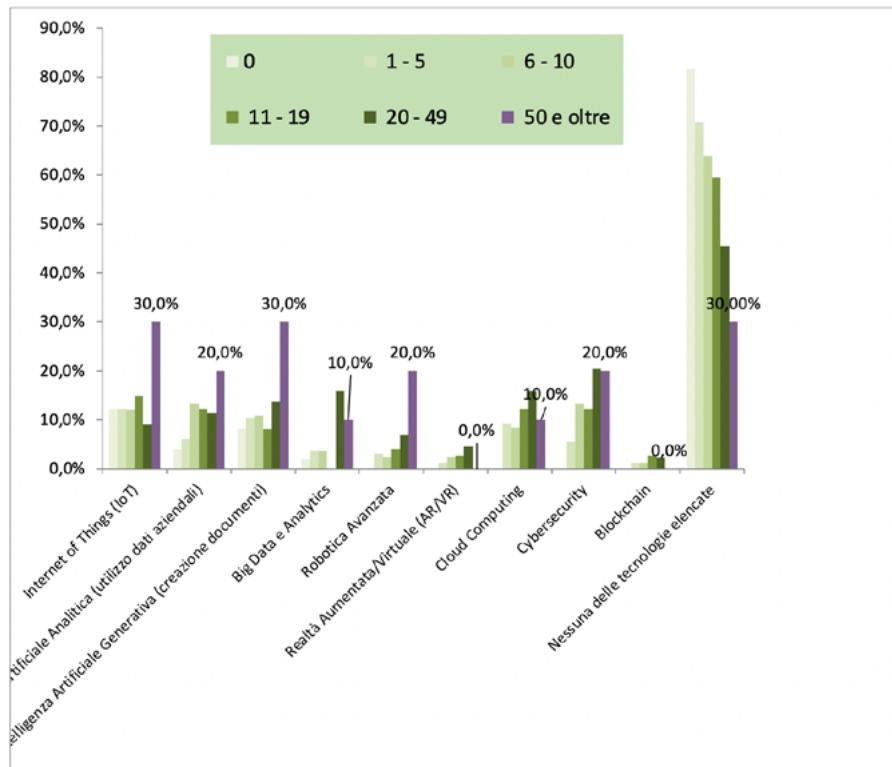


Fonte: Indagine Area Studi e Ricerche CNA, 2024

#### *4.6 Le altre tecnologie digitali avanzate*

Il livello di penetrazione di soluzioni di AI non si discosta da quella di altre soluzioni digitali avanzate (IoT, Big Data, Robotica, Realtà aumentata, Cloud Computing, Cybersecurity, ecc.) Si tratta di scelte che caratterizzano un numero in generale limitato di imprese, che rimane fortemente legato alla dimensione delle imprese stesse: sopra i 50 addetti il livello medio di penetrazione è del 30% circa; sotto i 5 addetti si scende intorno al 10%).

Fig. 6 – Tecnologie digitali adottate dalle imprese – Analisi per numero di addetti (val.%)

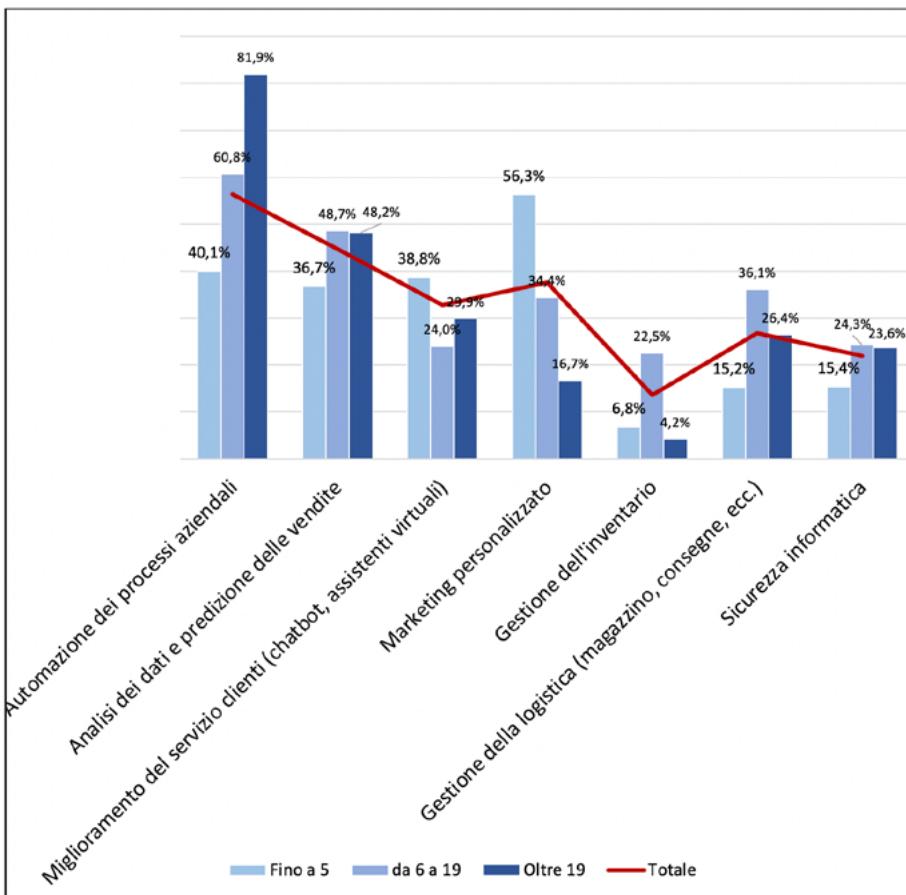


Fonte: Indagine Area Studi e Ricerche CNA, 2024

#### *4.7 Gli ambiti di applicazione dell'AI*

Il maggiore interesse è rivolto, per quanto concerne l'ambito di applicazione delle soluzioni di AI, verso l'automazione dei processi produttivi aziendali. Questo vale in particolare per le imprese più grandi. Le micro imprese sembrerebbero invece molto più interessate ad un utilizzo nel marketing e nella gestione clienti (Fig. 7).

Fig. 7 – Ambiti aziendali di applicazione dell'AI ritenuti più interessanti (\*)



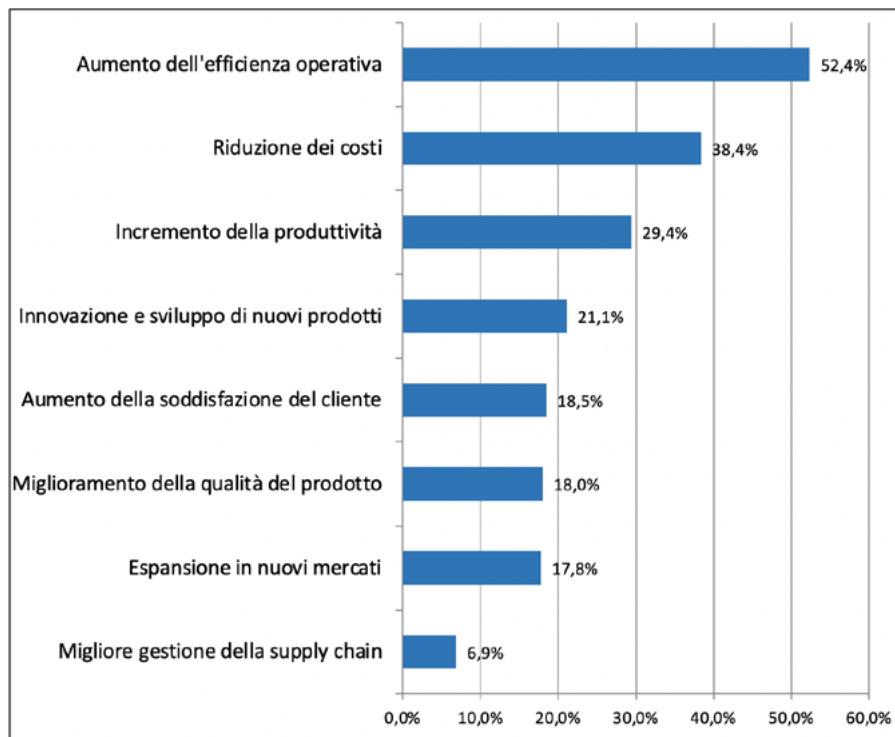
Fonte: Indagine Area Studi e Ricerche CNA, 2024

(\*) Erano possibili più risposte

*4.8 I benefici già raggiunti (o attesi) dall'adozione di soluzioni di AI*

Efficienza operativa, riduzione dei costi, produttività: sono queste le motivazioni che guidano (e guideranno in futuro) l'adozione di soluzioni di Intelligenza Artificiale in azienda. Minore fiducia sembra invece caratterizzare l'ambito dell'innovazione di prodotto, la possibilità di ingresso in nuovi mercati, la fidelizzazione del cliente e la gestione della supply chain (Fig. 8).

Fig. 8 – Principali benefici già raggiunti o attesi per il futuro derivanti dall'adozione di soluzioni di Intelligenza Artificiale (\*)



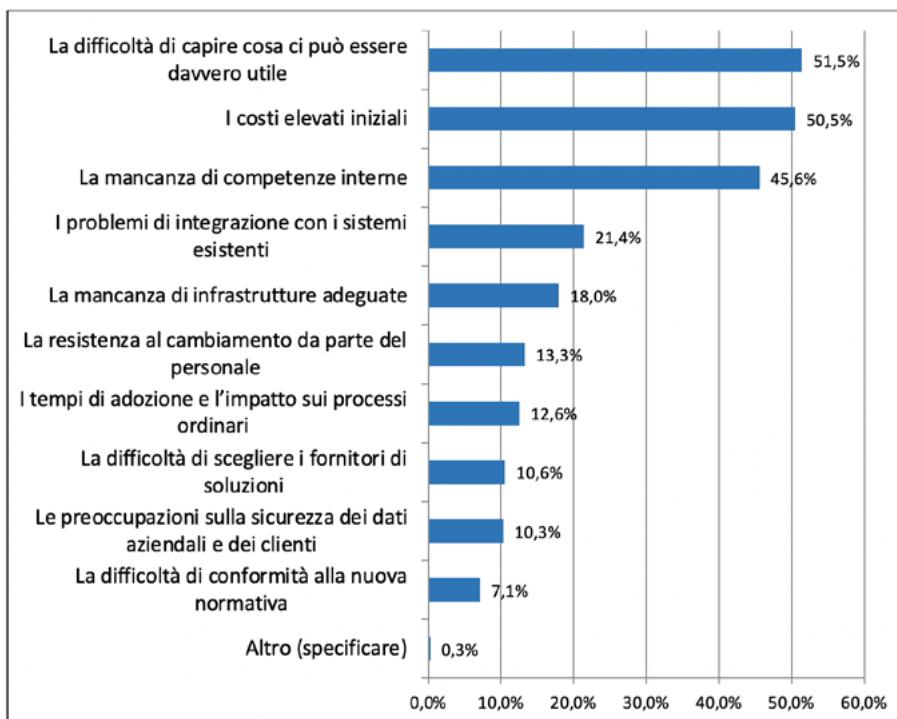
Fonte: Indagine Area Studi e Ricerche CNA, 2024

(\*) Erano possibili più risposte

*4.9 Le principali difficoltà nell'adozione di soluzioni di AI in azienda*

Gli imprenditori mostrano notevole consapevolezza delle difficoltà a cui andranno incontro nell'adozione e nell'utilizzo di soluzioni di AI. Tre sono le tipologie di difficoltà che raccolgono consensi maggioritari: al primo posto il fatto di capire quali delle soluzioni che il mercato certamente offrirà può essere davvero utile alla loro impresa; immediatamente dopo, i costi da sostenere per l'investimento iniziale; al terzo posto, la mancanza di competenze interne all'azienda, peraltro difficili da reperire sul mercato (Fig. 9).

Fig. 9 Principali difficoltà nell'adozione di soluzioni di Intelligenza Artificiale (\*)



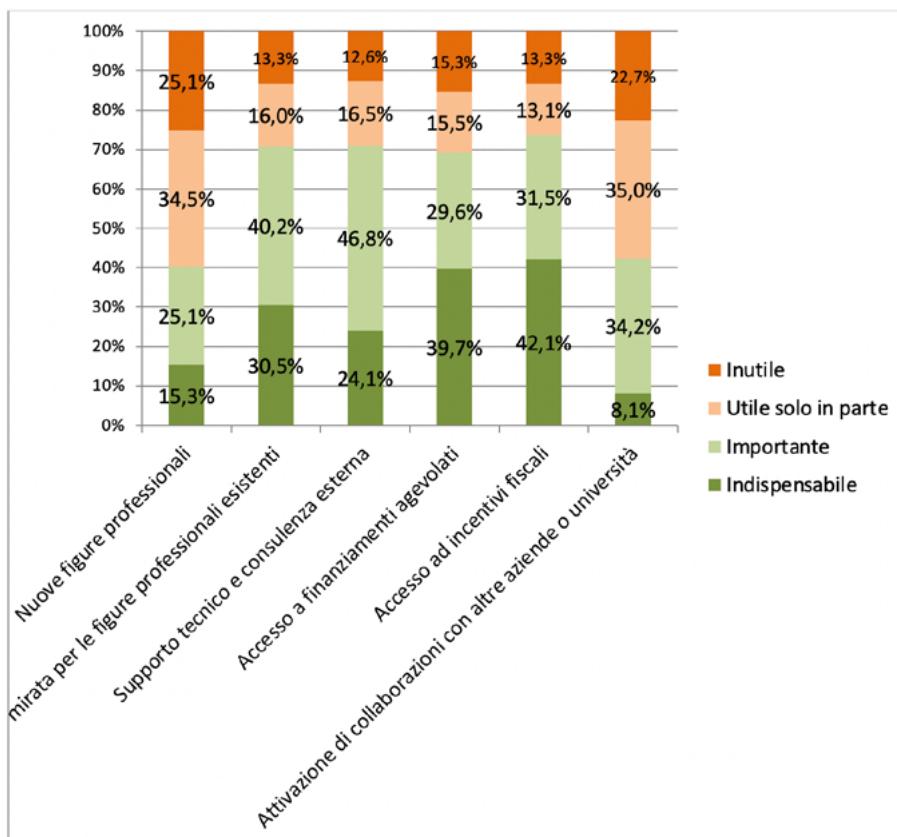
Fonte: Indagine Area Studi e Ricerche CNA, 2024

(\*) Erano possibili più risposte

#### *4.10 La domanda di incentivi e supporti*

La maggior parte delle imprese individua in un supporto economico-finanziario – sia in termini di incentivi fiscali (72,6%) che di finanziamenti agevolati (69,3%) – il principale *driver* nell'accesso all'Intelligenza Artificiale. Viceversa sono poche le imprese che ritengono di aver bisogno di nuove figure professionali dedicate. Su questo fronte maggiore è l'interesse per la formazione delle risorse già presenti in azienda (fig.10).

Fig. 10 – La domanda di supporto nella partecipazione alla transizione (val.%)



Fonte: Indagine Area Studi e Ricerche CNA, 2024

## 5. Conclusioni

Nell'industria manifatturiera il potenziale di cambiamento legato all'utilizzo di soluzioni di Intelligenza Artificiale è enorme. Possiamo prevedere – ma in parte sta già avvenendo – un significativo innalzamento dell'efficienza produttiva basato sull'ottimizzazione dei costi e dei tempi di manutenzione dei macchinari, sull'adattamento continuo delle linee di produzione, sulla semplificazione delle catene di fornitura. A tutto ciò si aggiungono, naturalmente, i miglioramenti che

possono interessare le aziende di tutti i settori produttivi, compresi naturalmente i servizi, sul fronte dell'ottimizzazione dei rapporti con clienti e fornitori.

Le piccole imprese manifatturiere partono con una situazione di svantaggio rispetto alle grandi *corporations*: da un lato non possiedono la stessa “cultura del dato” (indispensabile per applicare con successo i modelli di AI), dall’altro hanno maggiori difficoltà nel dotarsi delle competenze specialistiche di cui c’è bisogno per estrarre – con il supporto dell’AI – tutto il “valore” presente in azienda.

Al momento sono poche le piccole imprese che hanno compiuto qualche passo in questa direzione (il 5,2%, secondo i dati raccolti con l’indagine CNA, arrivando al 10% circa considerando le imprese con almeno 20 addetti).

Nonostante ciò, la maggior parte delle imprese intervistate non... “starà alla finestra”: lo dimostra quel 53,6% di titolari d’impresa che si dichiarano molto propensi ad integrare soluzioni di AI negli schemi produttivi della loro azienda. Per contro, il fatto che il 35,5% degli intervistati si dica invece poco interessato alla tematica va in qualche modo interpretato. È probabile che giochi un ruolo importante il sentimento di inadeguatezza per qualcosa di non ben definito e di difficile interpretazione, prima ancora che di complesso utilizzo. Da questo punto di vista potrebbero essere utili messaggi di rassicurazione, chiarendo che l’AI sarà qualcosa alla portata di tutti, sia pure con diversi livelli di utilizzo.

Molto interessante il fatto che l’interesse per l’AI da parte degli imprenditori manifatturieri si canalizzi verso il “cuore” dei processi produttivi (immaginandone un sostanziale efficientamento), più che verso attività di servizio o di finalizzazione come le vendite, il marketing, la gestione clienti.

Ma l’indicazione forse più importante che proviene dalla ricognizione sul campo riguarda la domanda di supporto che le imprese esprimono, una domanda che è soprattutto di “orientamento”. Prima ancora che di formazione specifica le imprese hanno bisogno di qualcuno che le aiuti a “guardarsi dentro” per cogliere esigenze e opportunità specifiche. In sostanza, hanno bisogno di una funzione di *assessment* che consenta loro un *matching* attento tra tre diverse fattispecie:

- le soluzioni di AI già oggi disponibili;
- ciò di cui l'azienda potrebbe aver bisogno per poterle utilizzare concretamente;
- i tempi e i modi con cui questo incontro possa realmente avvenire.

Il passo successivo sarà la formazione del personale già presente in azienda, anche perché difficilmente le micro e piccole imprese potranno competere per un possibile reclutamento dei “talenti” disponibili sul mercato (peraltro al momento pochi).

Naturalmente è molto consistente la domanda di sostegno economico nella transizione, soprattutto sotto forma di crediti agevolati e di incentivi fiscali. Servirà uno sforzo collettivo al riguardo, che tuttavia determinerà certamente dei risultati tangibili.

Nella scenaristica che viene proposta dalle grandi *consulting* o dagli organismi internazionali si stima che la spinta della nuova ondata tecnologica possa valere 1,5 punti percentuali di PIL in più per i Paesi che sapranno intercettarla.

La caratterizzazione del nostro tessuto produttivo nazionale – di cui dobbiamo mantenere sempre una forte consapevolezza – ci impone tuttavia di considerare come quanto sopra non potrà realizzarsi in mancanza di una partecipazione massiccia delle piccole imprese manifatturiere, tuttora saldamente al centro delle attività produttive, in particolare di quelle di grande qualità e rinomanza internazionale.

## **Il marketing digitale tra etica e turismo sostenibile**

Eva Franca Romeo, Rossana Piccolo, Ylenia Cavacece

The emergence of digital technologies has brought about a profound transformation in the field of tourism, causing a paradigm shift in marketing methodologies and redefining tourist's expectations and behaviors. Today's consumers are increasingly aware of the environmental and social consequences of their travel choices, partly because the digital revolution has improved the efficiency of marketing in spreading a culture of ethical and sustainable travel. This article offers a comprehensive review of the vast literature analyzing the relationship between responsible tourism and Artificial Intelligence, seeking to understand how to bridge the "green gap" between ethical principles and actual behavior.

*Keywords:* Marketing digitale, Turismo sostenibile, Etica, AI, Value co-creation.

DOI: 10.82024/RSP.03/25.03

### Domanda di ricerca e progettazione

In che misura il marketing digitale influenza l'impegno dei viaggiatori verso la sostenibilità e l'attrattiva delle destinazioni sostenibili e quale ruolo giocano gli atteggiamenti dei viaggiatori verso il consumo etico e le barriere percepite nel plasmare i comportamenti del turismo sostenibile?

Per rispondere a queste domande, sono state formulate le seguenti ipotesi:

- H1: *La percezione del marketing digitale influenza positivamente la consapevolezza della sostenibilità.*
- H2: *La consapevolezza della sostenibilità influenza positivamente il comportamento di consumo etico.*
- H3: *L'atteggiamento verso il turismo sostenibile media la relazione tra marketing digitale e attrattività della destinazione.*

La ricerca si basa su un approccio esplorativo qualitativo, sostenuto dall'analisi di dati secondari provenienti da fonti accademiche, istituzionali e aziendali. È stato condotto un esame completo che ha incluso articoli scientifici peer-reviewed, documenti strategici, rapporti di organizzazioni internazionali e white paper di aziende che operano nei settori del turismo e del digitale. La selezione delle fonti è stata condotta attraverso l'utilizzo di banche dati, in particolare Scopus, Web of Science e Google Scholar, utilizzando parole chiave come 'marketing digitale', 'turismo sostenibile', 'etica' e 'AI e turismo'. Il processo di selezione ha comportato l'applicazione di criteri rigorosi, tra cui la rilevanza teorica, la pertinenza contemporanea e la credibilità scientifica. L'analisi ha utilizzato una checklist teorica basata su tre lenti interpretative: etica, sostenibilità e marketing digitale, coerentemente con gli obiettivi dello studio. Il presente lavoro indaga, dunque, l'interazione tra tecnologie emergenti, turismo intelligente e pratiche responsabili, con l'obiettivo di evidenziare modelli e implicazioni gestionali. Le fonti selezionate sono state analizzate secondo una codifica tematica ispirata a Braun e Clarke (2006), che ha permesso di individuare modelli ricorrenti e prospettive innovative. L'approccio interpretativo ha facilitato l'esplorazione delle dimensioni strategiche e valoriali associate all'evoluzione delle pratiche di comunicazione nel turismo sostenibile, offrendo spunti teorici e operativi per la ricerca futura.

#### *Prolegomeni sul turismo responsabile e l'Intelligenza Artificiale*

In un contesto di trasformazione digitale accelerata e mutamento delle aspettative dei consumatori, le imprese stanno impiegando l'intelligenza artificiale per rispondere alla crescente richiesta di esperienze personalizzate e rilevanti (Gretzel et al., 2015; Gutiérrez et al., 2023). Questo utilizzo strategico della tecnologia, combinato con il dialogo tra stakeholder, consente alle organizzazioni di orientare le proprie azioni verso valori emergenti, suggerendo scelte orientate alla sostenibilità e a pratiche di consumo responsabile. Tale approccio appare promettente, considerando l'attenzione crescente che i consumatori dedicano all'impatto ambientale ed etico delle proprie decisioni. Il consumo responsabile implica, infatti, scelte guidate da considerazioni morali, sociali e ambientali.

Nel tempo, il turismo ha attraversato una trasformazione radicale, sospinto dall'innovazione digitale, in particolare grazie all'avvento di Internet e dei social network (Tyrväinen et al., 2025; Agarwal et al., 2024; Agarwal & Kaur, 2024). Questi ultimi, definiti come piattaforme web che permettono agli utenti di produrre e scambiare contenuti, hanno favorito la diffusione dei media generati dagli utenti (User-Generated Content, UGC) (Xiang & Gretzel, 2010; Zarezadeh et al., 2018). Tale cambiamento ha modificato la circolazione delle informazioni, rendendo possibile una comunicazione globale che supera i canali tradizionali. Ogni tipo di piattaforma digitale presenta caratteristiche specifiche in termini di interazione e modalità di rappresentazione, rivolgendosi a pubblici diversi. Dai blog e microblog (Twitter) ai social network (Facebook, LinkedIn), dai portali multimediali (YouTube) ai siti di recensioni (TripAdvisor), fino alle realtà virtuali (Second Life) e ai progetti collaborativi, le possibilità si sono moltiplicate, influenzando profondamente l'organizzazione e la prenotazione dei viaggi.

L'inserimento dei social media nelle pratiche di marketing ha trasformato il modo in cui le imprese comunicano la loro offerta. Nell'ambito turistico, e in particolare nel settore sostenibile, queste tecnologie fungono da strumenti promozionali e da spazi in cui i turisti condividono esperienze attraverso contenuti generati in prima persona. Tali strumenti favoriscono l'individuazione di mete sostenibili prima della partenza e la condivisione delle esperienze in itinere o al ritorno. Parallelamente, le imprese turistiche utilizzano queste risorse per sensibilizzare i consumatori e incentivare un turismo consapevole.

Oggi il turismo sostenibile è visto non solo come esigenza ambientale o culturale, ma anche come motore di sviluppo socioeconomico etico. Questo paradigma cerca di bilanciare la crescita del turismo con la tutela degli ecosistemi, il rispetto delle identità locali e il benessere delle popolazioni ospitanti. Risponde alla domanda emergente di esperienze rispettose dell'ambiente e della collettività (Gössling & Hall, 2021; Shen et al., 2020).

Le piattaforme sociali consentono alle imprese un dialogo attivo con il pubblico, attraverso narrazione visiva, collaborazione con influencer e interazioni in tempo reale (Lim & Palacio-Marqués, 2011). Come rilevato da Martí-Parreño e Gómez-Calvet (2020), la diffusio-

ne di esperienze e contenuti degli utenti incide direttamente sulla percezione della sostenibilità (Diez-Martin et al., 2019) e sui comportamenti etici dei viaggiatori. Ne scaturisce un circuito virtuoso in cui l'*engagement* degli utenti alimenta ulteriori pratiche responsabili e consolida la sostenibilità come criterio determinante nelle scelte di viaggio.

Nel marketing turistico, piattaforme come Instagram e YouTube giocano un ruolo di primo piano, offrendo contenuti visivi e storytelling capaci di orientare le preferenze (Kilipiri et al., 2023). Facebook, Twitter, blog e forum rappresentano strumenti imprescindibili per il settore. Gli utenti condividono immagini, narrazioni e feedback online, influenzando fortemente le decisioni altrui. Secondo recenti indagini, il 61% di Millennials e Gen Z (18-45 anni) è guidato dai social media nella scelta delle mete turistiche, privilegiando contenuti coinvolgenti (Ma & Fang, 2024; Lee et al., 2021; Sarwari, 2024; Satpathy et al., 2025).

Per Iglesias et al. (2019), i social media, i siti di recensioni e le app di booking incidono significativamente sui processi decisionali dei consumatori. L'interattività potenzia la relazione tra brand e cliente, mentre i contenuti prodotti dagli utenti generano fiducia e legittimazione (Xiang & Gretzel, 2010), rafforzando il legame tra le aziende e il pubblico grazie allo scambio diretto di esperienze e opinioni (Shin, 2010).

Gretzel (2018) sottolinea che un marketing digitale ben progettato può trasformare i viaggiatori in co-creatori di valore, favorendo un approccio partecipativo alla gestione delle risorse turistiche. Questa inclusione stimola comportamenti etici e impegno attivo, poiché il turista percepisce di avere un ruolo nel disegno e nella verifica delle pratiche sostenibili (Tuan et al., 2019).

Il consumo etico implica scelte orientate a prodotti e servizi che rispettano principi ambientali, equità sociale ed etica economica (Andorfer, 2015). Risorse naturali, biodiversità e culture locali possono così essere protette e valorizzate (Nala et al., 2021). La letteratura documenta un'attenzione crescente da parte dei consumatori verso queste dimensioni nella pianificazione dei viaggi (Zhang et al., 2018; Hsu et al., 2017; Bray et al., 2011; Kim & Chung, 2011; Bray, 2008; Vermeir & Verbeke, 2008).

Pan et al. (2021) hanno evidenziato come l'accesso a informazioni approfondite e lo scambio con altri utenti attraverso le piattaforme digitali incrementino le probabilità di adozione di pratiche sostenibili. In questo quadro, sistemi di valutazione ecologica e recensioni improntate alla sostenibilità si rivelano strumenti decisivi per orientare le decisioni di viaggio.

L'adozione delle tecnologie digitali nelle strategie promozionali ottimizza l'uso delle risorse e apre spazi di collaborazione. Armutcu et al. (2024) osservano che strumenti tecnologici avanzati permettono alle destinazioni turistiche di creare ambienti partecipativi in cui turisti, operatori e comunità locali possano co-progettare esperienze sostenibili (Bramwell & Lane, 2011; Sigala, 2018). Tale modello di governance collaborativa segna un'evoluzione verso forme di turismo più resilienti, in cui trasparenza e interazione costante facilitano una gestione etica e condivisa.

Il digitale consente inoltre di monitorare in tempo reale il comportamento dei turisti, rendendo le strategie di marketing adattive. I social media, dunque, hanno ridefinito il panorama promozionale, offrendo canali interattivi attraverso cui le imprese possono coinvolgere i viaggiatori. Gli utenti si affidano sempre più a questi strumenti per esplorare le destinazioni, leggere recensioni e condividere contenuti propri (UGC). Questo assume particolare rilievo nel turismo sostenibile, dove i social si configurano come mezzi educativi e veicoli per la promozione di pratiche etiche. I viaggiatori possono sensibilizzare l'opinione pubblica su questi temi, mentre le aziende possono comunicare il proprio impegno ambientale.

È però fondamentale che questa integrazione sia guidata da criteri etici rigorosi. Le imprese devono affrontare temi come la privacy, l'equità algoritmica e l'assenza di *bias* per consolidare la fiducia (Mittelstadt et al., 2016). L'analisi evidenzia anche il valore di approcci cooperativi tra imprese, enti locali e popolazioni ospitanti per favorire un turismo più equo. Risulta quindi essenziale un approccio interdisciplinare e un confronto aperto sugli aspetti etici dell'uso del marketing digitale nel contesto della sostenibilità turistica.

Guardando avanti, l'integrazione tra marketing digitale e turismo sostenibile offre l'opportunità di sviluppare strategie aziendali che pongano al centro la responsabilità sociale e ambientale. L'evoluzione

delle tecnologie digitali e delle esigenze del pubblico impone una revisione continua degli strumenti comunicativi e dei modelli di interazione. Verma (2025) e Kaakandikar et al. (2025) e suggeriscono che per restare competitivi in un mercato globalizzato e attento all'etica, le destinazioni devono puntare su certificazioni credibili e campagne che enfatizzino non solo la qualità, ma anche l'impegno etico. Tuttavia, il "green gap" – la distanza tra intenzioni e comportamenti – rappresenta ancora un ostacolo, indicando la necessità di strategie che trasformino la consapevolezza in scelte reali (Shaw et al., 2016).

## Review della letteratura

### *1. Consumo etico*

La crescente diffusione del consumismo a livello globale ha generato un paradigma sociale caratterizzato da un consumo eccessivo che ha portato a una sostanziale escalation nella produzione di beni e servizi. Questo aumento della produzione ha esercitato una pressione insostenibile sulle risorse naturali del pianeta, contribuendo al degrado ambientale e alla perdita di biodiversità (Schmitt et al., 2021). Studi recenti hanno indicato che le attività umane, compreso l'uso insostenibile di terra, acqua ed energia, stanno contribuendo alla sesta estinzione di massa, portando alla scomparsa di numerose specie animali e vegetali (Giannetti et al., 2023).

La principale sfida globale consiste nel raggiungere un equilibrio tra crescita economica e sostenibilità ambientale (Carlsen, 2024). Le Nazioni Unite (2015) affermano che un obiettivo fondamentale per il futuro è quello di dissociare il degrado ambientale dalla crescita economica, promuovendo modelli di sviluppo sostenibile. L'Obiettivo di Sviluppo Sostenibile (SDG) 12 dell'Agenda 2030 sottolinea l'importanza di modelli di consumo e produzione responsabili, incentivando l'adozione di pratiche che consentano di "fare di più con meno" (Bialowolski et al., 2021). Tuttavia, il raggiungimento di questo obiettivo richiede una trasformazione radicale delle abitudini di consumo e una maggiore consapevolezza delle implicazioni ambientali delle scelte individuali (Jacob-John et al., 2021). Il consumo etico ha, dunque, assunto un'importanza crescente nel dibattito accademico e nelle pra-

tiche di mercato, specialmente in un contesto in cui la sostenibilità ambientale e la responsabilità sociale sono diventate priorità strategiche. Diversi studi evidenziano che i consumatori sono sempre più propensi a considerare non solo il prezzo e la qualità dei prodotti, ma anche le implicazioni sociali, economiche e ambientali delle loro scelte d'acquisto.

Numerosi autori hanno esaminato la disponibilità dei consumatori a pagare un premio per attributi etici e sociali, evidenziando che tali caratteristiche possono contribuire a differenziare i prodotti sul mercato (Auger et al., 2003; McGoldrick & Freestone, 2008; Ha-Brookshire & Norum, 2011; Mai, 2014; Narayanan et al., 2023; Zkan et al., 2025). Tuttavia, la letteratura sottolinea anche il persistente divario tra le intenzioni dichiarate e il comportamento effettivo, cioè il già ricordato “green gap” (Carrington, Neville & Whitwell, 2010; Schaper & Carlsen, 2013; Juvan & Dolnicar, 2014; Tolkes, 2020; Chi et al., 2022; Nieto-García et al., 2024; Khan et al., 2024). Questo gap suggerisce che, sebbene i consumatori possiedano attitudini favorevoli verso il consumo etico, fattori quali il prezzo elevato, la mancanza di informazioni chiare e la percezione di incertezza possono ostacolare la traduzione di tali intenzioni in azioni concrete (Tölkes, 2020).

Parallelamente, Guagnano, Stern e Dietz (1995) hanno analizzato il modo in cui le attitudini ambientali e il supporto sociale influenzano comportamenti pratici come, ad esempio, il riciclaggio. Il loro studio ha evidenziato che le norme sociali e la pressione del gruppo giocano un ruolo chiave nell'adozione di pratiche etiche, una tesi successivamente confermata da numerosi autori (Steg et al., 2014; Mackie et al., 2015; Johnstone & Hooper, 2016; Kornilaki & Font, 2019; De Groot et al., 2021; Sun et al., 2025).

Nel contesto del turismo, tali dinamiche si traducono in una crescente propensione dei viaggiatori a privilegiare destinazioni e strutture che adottano pratiche sostenibili. Questo orientamento non solo favorisce la diffusione di un turismo responsabile, ma contribuisce anche a un equilibrio tra l'esperienza del visitatore e il rispetto per l'ambiente e le comunità locali. Al contempo, incentiva le imprese turistiche a implementare strategie più sostenibili, rispondendo così alle aspettative di un mercato sempre più consapevole.

Grankvist e Biel (2007) hanno evidenziato come la disponibilità di informazioni ambientali influenzzi le decisioni di acquisto dei consumatori, sottolineando l'importanza di una comunicazione chiara e trasparente delle pratiche sostenibili per orientare i comportamenti di consumo. Una comunicazione efficace delle iniziative ecologiche può rafforzare la fiducia dei turisti e stimolare una maggiore adesione a pratiche di viaggio responsabili.

Simmetricamente, la digitalizzazione ha trasformato radicalmente il modo in cui i consumatori accedono alle informazioni e condividono le proprie esperienze. Robelia, Greenhow e Burton (2011) hanno dimostrato che i social media e le piattaforme online possono ridurre il divario tra intenzione e comportamento, facilitando la diffusione di pratiche responsabili attraverso il passaparola digitale e la condivisione di esperienze. Questo fenomeno è stato ulteriormente confermato da studi più recenti (Han et al., 2018; Mohammed, 2020; Berhanu & Raj, 2024), che evidenziano come le tecnologie digitali non solo migliorino la trasparenza nel settore turistico, ma permettano anche ai consumatori di verificare, confrontare e valutare in tempo reale le credenziali etiche di prodotti e servizi. In questo modo, le piattaforme digitali si configurano come strumenti chiave nella promozione del consumo etico, incentivando sia le imprese a rafforzare il proprio impegno verso la sostenibilità, sia i turisti a compiere scelte più consapevoli.

Le tecnologie digitali hanno, dunque, ulteriormente rivoluzionato il panorama del consumo etico nel turismo. Social media, piattaforme di recensioni e sistemi di rating ambientale consentono ai viaggiatori di accedere rapidamente a informazioni dettagliate e trasparenti, facilitando decisioni di acquisto più consapevoli. Numerosi studi evidenziano come il passaparola digitale e la condivisione di esperienze online riducano il divario tra intenzioni etiche e comportamenti reali, favorendo una maggiore adozione di pratiche sostenibili (Brahmi et al., 1988; Hassan et al., 2016; Salah et al., 2023; Hwang & Moon, 2023; Šagovnović & Stamenković, 2023; D'Acunto et al., 2024).

Analogamente, la letteratura sul consumo etico evidenzia che, sebbene i consumatori siano sempre più consapevoli dell'impatto delle loro scelte, persistono numerosi ostacoli che ne limitano l'adozione effettiva. Tra questi, le barriere economiche, la mancanza di informa-

zioni chiare e la discrepanza tra valori dichiarati e comportamenti reali (Carrington, Neville & Whitwell, 2014; White, Habib & Hardisty, 2019). In tale contesto, le strategie comunicative, soprattutto quelle veicolate attraverso le tecnologie digitali, assumono un ruolo decisivo nel colmare la discrepanza tra le intenzioni dichiarate e i comportamenti effettivi dei consumatori, promuovendo una maggiore trasparenza e favorendo scelte di acquisto orientate alla responsabilità. (Berhanu & Raj, 2024). Questi contributi accademici offrono spunti preziosi per lo sviluppo di politiche pubbliche e strategie di marketing in grado di favorire una transizione verso modelli di consumo più etici e sostenibili, in particolare nel settore turistico.

Fin dall'antichità, la riflessione sull'etica del consumo ha rappresentato un tema centrale nel dibattito filosofico e sociale. Già nel pensiero degli antichi Greci si analizzava il rapporto tra moralità e consumo, in relazione all'alimentazione, all'abbigliamento e all'uso delle risorse naturali, ponendo le basi per una considerazione delle implicazioni etiche delle scelte individuali e collettive (Schwartz, 1992). Nel corso dei secoli, il concetto di consumo responsabile si è evoluto, intrecciandosi con le istanze di giustizia sociale e sostenibilità ambientale (Tussyadiah, 2020). Con la rivoluzione industriale e l'ascesa della società dei consumi, l'attenzione si è spostata sulla responsabilità delle imprese e sul ruolo della regolamentazione nel mitigare gli impatti negativi della produzione e del consumo di massa (Trudel, 2019).

Oggi, il consumo etico è divenuto un pilastro fondamentale nelle politiche economiche e nelle strategie di sviluppo sostenibile, trovando particolare applicazione nel settore turistico. In un contesto in cui la domanda di esperienze responsabili è in crescita, le imprese turistiche sono chiamate a ripensare i propri modelli di business in chiave sostenibile, adottando pratiche che riducano l'impronta ecologica e valorizzino le comunità locali (Bocken, Short, Rana & Evans, 2014). Tuttavia, la transizione verso un turismo più etico richiede un impegno congiunto di aziende, istituzioni e consumatori, supportato da politiche efficaci e da strumenti di comunicazione capaci di rendere le scelte sostenibili più accessibili e desiderabili per il grande pubblico (White, Hardisty & Habib, 2019). Il turismo, in quanto industria globale, ha un impatto significativo sia sull'ambiente sia sulle comunità locali. L'integrazione del consumo etico nel turismo sostenibile è nata

come risposta alle crescenti preoccupazioni relative allo sfruttamento delle risorse naturali, alle disuguaglianze economiche e agli effetti negativi del turismo di massa. A partire dalla fine del XVIII secolo, il dibattito sul consumo etico ha preso forma attraverso manifestazioni di protesta contro lo sfruttamento industriale e attraverso riforme legislative, come il Factory and Health and Morals Act del 1802 (Burns & Innes, 2003). Nel XX secolo, movimenti sociali e l'emergere di certificazioni etiche hanno consolidato questo paradigma, promuovendo pratiche commerciali più giuste ed ecologicamente sostenibili (Kotler & Lee, 2005; Crane, Matten, & Spence, 2019).

Nel contesto turistico, l'adozione di standard etici e certificazioni di sostenibilità ha giocato un ruolo decisivo nello sviluppo di un modello di turismo che tutela i diritti delle popolazioni locali e l'ambiente. Negli anni '50, l'attenzione verso il commercio equo e solidale ha portato alla nascita di iniziative imprenditoriali in grado di integrare principi di responsabilità sociale e ambientale nelle strategie di sviluppo, in un clima culturale influenzato anche dai movimenti controculturali degli anni '60 (Belk, 2010; Belk, 2014). Ad esempio, la creazione della prima Organizzazione per il Commercio Alternativo nei Paesi Bassi ha segnato un passo importante nella promozione di un'economia più equa e inclusiva, garantendo ai piccoli produttori l'accesso a mercati internazionali attraverso pratiche trasparenti e sostenibili (Newholm, Newholm & Shaw, 2015; Shaw, 2015).

Negli ultimi decenni, l'importanza delle certificazioni etiche nel turismo è cresciuta ulteriormente, grazie al consolidamento di sistemi di accreditamento che assicurano standard elevati in termini di sostenibilità ambientale e responsabilità sociale. Organizzazioni come Fair Trade International e la Rainforest Alliance hanno esteso il concetto di commercio equo e solidale al settore turistico, promuovendo strutture ricettive e operatori che rispettano criteri rigorosi di giustizia economica, condizioni lavorative dignitose e protezione ambientale (Boksberger, 2019).

Il concetto di consumo etico, inteso come la pratica di prendere decisioni d'acquisto basate su considerazioni morali e sociali, ha acquisito rilevanza anche nel turismo sostenibile. Studi recenti hanno dimostrato che i consumatori sono sempre più attenti agli impatti etici e ambientali delle loro scelte, manifestando un crescente senso di re-

sponsabilità nei confronti dell'ambiente (Carrington, Neville, & Whitewell, 2010). Tale attenzione si traduce in comportamenti concreti, come la preferenza per destinazioni che adottano pratiche sostenibili, l'utilizzo di strutture certificate e la partecipazione a iniziative locali, che contribuiscono a ridurre l'impronta ecologica e a promuovere uno sviluppo equilibrato (Grankvist & Biel, 2007).

Di fatto, il consumo etico nel turismo sostenibile rappresenta un elemento chiave per la trasformazione del settore, in cui le scelte dei consumatori, guidate da valori etici e sostenibili, possono influenzare positivamente l'ambiente e le comunità locali (Shaw et al., 2005). Un approccio integrato che unisca marketing digitale, certificazioni etiche e coinvolgimento degli stakeholder si configura come una strategia vincente per affrontare le sfide del turismo di massa e promuovere un modello di sviluppo responsabile. La co-creazione del valore nel turismo sostenibile rappresenta un approccio innovativo che coinvolge attivamente tutti gli stakeholder — turisti, imprese locali, comunità ospitanti e istituzioni — nella progettazione e realizzazione di esperienze turistiche autentiche, rispettose dell'ambiente e delle culture locali. Questo processo collaborativo non solo arricchisce l'esperienza del visitatore, ma contribuisce anche allo sviluppo economico e sociale delle destinazioni, promuovendo una gestione responsabile delle risorse (Carrubbo, 2017).

## 2. Turismo sostenibile

Negli ultimi decenni, la letteratura accademica ha evidenziato come la crescente consapevolezza ambientale e l'evoluzione delle dinamiche sociali abbiano portato a un cambio radicale delle pratiche turistiche, orientandole verso modelli più responsabili e integrati (Agarwal et al., 2024; Li et al., 2024; Kapoor & Jain, 2024).

Il turismo sostenibile si basa sul principio di ridurre al minimo l'impatto ambientale e al contempo di generare benefici culturali ed economici per le comunità locali (UNWTO, 2014). Tuttavia, l'adozione di comportamenti di viaggio sostenibili è spesso ostacolata da un “divario tra atteggiamento e comportamento” (Vermeir & Verbeke, 2006), in cui gli atteggiamenti positivi verso la sostenibilità non si tra-

ducono invariabilmente in scelte di viaggio responsabili. I social media sono stati identificati come un potenziale catalizzatore del cambiamento, con la capacità di influenzare le percezioni dei consumatori e incoraggiare comportamenti sostenibili (Tussyadiah & Fesenmaier, 2009; Tyrväinen et al., 2025). Lo storytelling digitale, le comunità online e gli influencer eco-consapevoli sono stati identificati come fattori chiave nel plasmare le preferenze dei turisti e nell'aumentare la consapevolezza delle pratiche di turismo responsabile.

Storicamente, la riflessione sul turismo sostenibile si è sviluppata in parallelo a quella sull'etica del consumo, evidenziando un interesse sempre maggiore per le implicazioni sociali e ambientali delle scelte di viaggio. Carlsen (Carlsen & Liburd 2008) ha condotto una revisione della letteratura che sottolinea come la sostenibilità nel turismo non debba essere intesa esclusivamente come una strategia di minimizzazione degli impatti negativi, ma anche come un'opportunità per promuovere il benessere delle comunità locali e preservare il patrimonio naturale e culturale. Questa visione integrata richiede un approccio multidimensionale che consideri aspetti economici, sociali e ambientali in maniera sinergica.

Numerosi studi hanno evidenziato che la sostenibilità nel turismo dipende non solo dall'adozione di pratiche ecologiche, ma anche dalla capacità di coinvolgere attivamente le comunità locali nel processo di sviluppo turistico. Mihalic (2007) ha esaminato il ruolo della partecipazione della comunità, sottolineando come il successo delle iniziative di turismo sostenibile sia strettamente legato al livello di coinvolgimento ed *empowerment* delle popolazioni locali. Allo stesso tempo, Cohen e Cohen (2012) hanno evidenziato come le teorie sociologiche nel turismo si evolvano per integrare il concetto di sostenibilità, considerando le trasformazioni culturali e i cambiamenti nelle aspettative dei viaggiatori.

Un aspetto decisivo riguarda il modo in cui le istituzioni e le organizzazioni turistiche si adattano a queste nuove esigenze. Studi critici, come quelli di Sharpley (2010), Scott (2011) e Bramwell (2011), mettono in luce le difficoltà nell'implementazione di pratiche sostenibili in un contesto globale in rapido cambiamento. Tali ricerche evidenziano il cosiddetto "green gap", ossia la discrepanza tra le intenzioni dichiarate dai consumatori e il loro comportamento effettivo, un pro-

blema che rimane una sfida significativa per i manager del settore (Juven & Dolnicar, 2014; Nieto-García et al., 2024).

Le tecnologie digitali rappresentano una leva fondamentale per colmare questo divario. Miotto e Youn (2020) hanno dimostrato come la diffusione di recensioni online, contenuti generati dagli utenti e sistemi di rating ambientale possa influenzare positivamente le decisioni d'acquisto, rendendo i consumatori più consapevoli degli impatti ambientali e sociali delle loro scelte (Magoutas et al., 2024). Iglesias, Singh e Batista-Foguet (2019) hanno ulteriormente sottolineato come il marketing digitale possa trasformare i viaggiatori in co-creatori di esperienze sostenibili, facilitando l'accesso a informazioni trasparenti e verificabili che orientano il consumo etico nel turismo.

Un ulteriore contributo alla letteratura è offerto dagli studi di Pan et al. (2021), i quali esplorano l'impatto delle pratiche turistiche sostenibili sul comportamento dei viaggiatori in un contesto digitale, evidenziando come l'integrazione di tecnologie avanzate possa favorire un turismo più responsabile. Allo stesso modo, ricerche recenti (Tiago et al., 2021; Verma et al., 2022; Verma et al., 2024; Verma, 2025) suggeriscono che l'adozione di sistemi di certificazione digitale possa migliorare la trasparenza e la fiducia dei consumatori, rendendo il consumo etico una componente strategica per il successo competitivo delle destinazioni turistiche.

L'utilizzo di strumenti digitali, come l'intelligenza artificiale e i big data, consente una gestione più efficiente dei flussi turistici, contribuendo a mitigare fenomeni come l'overtourism e promuovendo un turismo più responsabile (Sansone et al., 2024; Kouroupi & Metaxas, 2023). Inoltre, l'implementazione di sistemi di certificazione sostenibile migliora la trasparenza e rafforza la fiducia dei consumatori verso le destinazioni turistiche. Queste certificazioni, sempre più richieste dai viaggiatori, non solo attestano l'impegno delle strutture ricettive verso la sostenibilità, ma rappresentano anche un vantaggio competitivo nel mercato turistico globale. Ad esempio, la Federazione Svizzera del Turismo sottolinea l'importanza delle certificazioni nella comunicazione sulla sostenibilità, evidenziando che diversi ospiti percepiscono i certificati come prova di qualità, il che li rende un elemento importante per costruire credibilità e fiducia.

La letteratura esistente sul turismo sostenibile ha dimostrato come l'integrazione delle strategie di marketing digitale abbia il potenziale non solo di mitigare gli impatti negativi del turismo, ma anche di generare valore condiviso tra imprese, comunità locali e viaggiatori (Pielien et al., 2024). Il concetto di co-creazione di valore è emerso come elemento cardine dell'industria del turismo e dell'ospitalità. Studi recenti hanno analizzato sistematicamente le pratiche di co-creazione, evidenziando come il coinvolgimento attivo dei turisti attraverso le piattaforme digitali possa migliorare l'esperienza complessiva e promuovere la sostenibilità.

Parallelamente, il concetto di consumo etico nel turismo è emerso come risposta alle crescenti pressioni ambientali e sociali (Dwyer, 2023). La letteratura esistente indica una stretta correlazione tra la consapevolezza ambientale e la partecipazione alla responsabilità sociale delle imprese, da un lato, e le attività di consumo etico tra le imprese turistiche, dall'altro. Inoltre, è stato dimostrato che la Generazione Z ha una crescente consapevolezza della sostenibilità, che sta influenzando le sue decisioni di consumo anche nel settore turistico.

Questi sviluppi offrono spunti significativi per future ricerche e per la formulazione di politiche di sviluppo turistico che siano realmente sostenibili.

### 3. L'intelligenza artificiale e la trasformazione del marketing

L'avvento dell'intelligenza artificiale (IA) è stato identificato come un fattore strategico che ridefinisce le dinamiche di mercato, accelera i processi di innovazione e migliora il posizionamento competitivo (Chatterjee et al., 2021). Piuttosto che essere un semplice aggiornamento tecnologico, con i suoi contributi all'analisi predittiva, al coinvolgimento dei clienti, agli interventi comportamentali e alla governance etica, l'IA è emersa come una tecnologia trasformativa. Al centro dell'impatto dell'IA c'è la sua impareggiabile capacità di elaborare e interpretare flussi di dati vasti e diversificati, che comprendono sia i record transazionali strutturati sia i contenuti non strutturati dei social media, trasformandoli in approfondimenti attuabili. Queste capacità hanno trasformato la tradizionale segmentazione del merca-

to in un processo di micro-targeting, consentendo ai marketer di fornire contenuti iper-personalizzati e di anticipare con precisione le esigenze dei consumatori (Davenport et al., 2020).

Questa trasformazione è esemplificata dai sistemi di raccomandazione utilizzati da piattaforme importanti come Booking e Tripadvisor, che si basano sull’Intelligenza Artificiale. È stato dimostrato che questi sistemi adattano dinamicamente le offerte alle preferenze dei singoli utenti, aumentando così la soddisfazione di questi ultimi e incrementando in modo significativo i tassi di conversione (Davenport et al., 2020). Inoltre, gli algoritmi di machine learning facilitano l’ottimizzazione in tempo reale delle campagne pubblicitarie, migliorando l’allocazione del budget e massimizzando il ritorno sugli investimenti (Wedel & Kannan, 2016). Tuttavia, l’implementazione di tali sistemi richiede non solo un’infrastruttura informatica sofisticata, ma anche una nuova serie di capacità analitiche all’interno dei team di marketing, oltre a solidi meccanismi di governance dei dati per garantire la conformità etica e legale.

### *3.1 L’elaborazione del linguaggio naturale e l’ascolto strategico*

L’elaborazione del linguaggio naturale (NLP) rappresenta un’altra frontiera delle applicazioni di marketing dell’intelligenza artificiale. Attraverso l’uso dell’analisi del sentimento e del text mining, le aziende sono in grado di estrarre le percezioni dei consumatori in tempo reale dai contenuti generati dagli utenti, consentendo così strategie di marketing più agili e reattive (Gentsch, 2018). Questo approccio, spesso definito “ascolto sociale attivo”, consente alle organizzazioni di interpretare l’evoluzione del sentimento dei clienti e di ricalibrare rapidamente le proprie offerte e comunicazioni.

Allineando le azioni di marketing al sentimento del mercato in tempo reale, le aziende possono migliorare la centralità del cliente e ottenerne un vantaggio competitivo in ambienti volatili. L’utilizzo di intuizioni basate sull’Intelligenza Artificiale (IA) per informare la reattività strategica emerge come un catalizzatore fondamentale per l’agilità organizzativa. Analogamente, le tecnologie di intelligenza artificiale conversazionale, tra cui i chatbot e gli assistenti virtuali, stanno trasformando i paradigmi del servizio clienti. Questi strumenti simulano interazioni simili a quelle umane attraverso i punti di contatto digitali, offrendo assi-

stenza attraverso siti web, applicazioni mobili e piattaforme di messaggistica. La ricerca di Radziwill e Benton (2017) evidenzia le prestazioni dei chatbot nel migliorare la soddisfazione dei clienti, ridurre i tempi di risposta e garantire la coerenza della qualità del servizio.

Inoltre, il ruolo di queste tecnologie va oltre la mera assistenza funzionale, in quanto sono sempre più utilizzate per svolgere funzioni relazionali, favorendo così l'intimità e la fedeltà al marchio (Chung et al., 2020). Come compagni digitali, questi agenti agiscono come un ponte tra l'automazione e la connessione umana, integrando l'intelligenza emotiva con l'efficienza operativa.

*3.2 IA e interventi comportamentali: Nudging per la sostenibilità*  
Una delle intersezioni più promettenti nel campo è la fusione dell'IA con l'economia comportamentale, in particolare nell'area del nudging. Il concetto di 'nudging', come definito inizialmente da Thaler e Sunstein (2008), prevede l'attuazione di suggerimenti sottili volti a influenzare il comportamento nel rispetto dell'autonomia individuale. L'integrazione dell'Intelligenza Artificiale migliora questo modello, consentendo suggerimenti sensibili al contesto, guidati dai dati e adattati ai profili decisionali individuali.

Per illustrare questo punto, si consideri il potenziale dell'Intelligenza Artificiale per analizzare i comportamenti e le preferenze passate al fine di incoraggiare un consumo eco-consapevole o scelte di vita più sane, sostenendo così i programmi di sostenibilità. È stato dimostrato che il nudging partecipativo, in cui le parti interessate collaborano alla creazione di interventi comportamentali, aumenta la legittimità, l'accettabilità e l'efficacia dei nudges (Sunstein, 2021). Questo paradigma emergente è in linea con i valori contemporanei di inclusività, trasparenza e persuasione etica. Tuttavia, nonostante il suo potenziale trasformativo, l'Intelligenza Artificiale introduce rilevanti dilemmi etici. L'opacità degli algoritmi, le preoccupazioni legate alla privacy dei dati e la perpetuazione di *bias* nei sistemi decisionali automatizzati hanno attirato un'attenzione crescente (Dignum, 2019). Il cosiddetto "problema della scatola nera", in cui la logica sottostante alle decisioni algoritmiche non è né visibile né spiegabile, rappresenta una minaccia concreta alla fiducia dei consumatori, in particolare nei contesti ad alto rischio come la finanza o l'assistenza sanitaria.

Per affrontare tali criticità, la letteratura propone l'integrazione di sistemi di 'IA spiegabile' (XAI), un approccio progettuale che mira a incrementare la trasparenza e l'interpretabilità dei modelli (Doshi-Velez & Kim, 2017). Parallelamente, è essenziale l'adesione a quadri normativi, come l'AI Act dell'Unione Europea, per garantire che lo sviluppo tecnologico sia allineato alle aspettative legali e sociali in continua evoluzione.

L'integrazione dell'IA nei sistemi di Customer Experience Management (CEM) esemplifica ulteriormente il potenziale trasformativo di queste tecnologie nell'erogazione di interazioni personalizzate e fluide con il brand. Le piattaforme CEM basate sull'IA ottimizzano ogni fase del percorso del cliente – da quella di awareness fino al post-acquisto – sfruttando i dati comportamentali per anticipare i bisogni e orchestrare punti di contatto ricchi di valore (Lemon & Verhoef, 2016). La creazione di esperienze dinamiche e adattive costituisce un elemento chiave di questi sistemi, con il potenziale di rafforzare i legami emotivi con i clienti, incrementare la fedeltà al marchio e accrescere il valore del cliente nel lungo periodo. Questa orchestrazione dell'esperienza rappresenta un chiaro indicatore del passaggio verso un paradigma di marketing esperienziale, in cui l'IA agisce come l'architetto invisibile di relazioni significative con i consumatori.

L'Intelligenza Artificiale non si configura unicamente come uno strumento per automatizzare compiti di marketing, bensì come una forza trasformativa che ridefinisce l'epistemologia, l'etica e l'operatività del marketing stesso. La sua capacità di generare insight strategici, abilitare una segmentazione precisa, migliorare il coinvolgimento dei consumatori e facilitare il cambiamento comportamentale non ha precedenti. Tuttavia, è fondamentale riconoscere la necessità di adottare considerazioni etiche, responsabilità tecnica e modelli di governance inclusiva, al fine di garantire un'integrazione responsabile dell'IA nei processi di marketing che sia realmente sostenibile, equa e orientata al benessere collettivo.

### Conclusioni e implicazioni

La revisione della letteratura esistente suggerisce che i risultati dello studio confermano l'*ipotesi H1*, ovvero che il marketing digitale eser-

cita un impatto significativo sulla consapevolezza della sostenibilità. Ciò avviene in particolare attraverso l'uso di piattaforme digitali, strategie di storytelling e di trasparenza che migliorano l'accessibilità e la qualità delle informazioni sulle pratiche sostenibili adottate dalle destinazioni turistiche e dalle imprese. È confermata anche l'ipotesi che la consapevolezza della sostenibilità sia correlata positivamente con il comportamento di consumo etico (*H2*), sebbene questa relazione sia mediata da fattori psicologici e contestuali, tra cui le norme sociali, le pressioni culturali e l'accessibilità economica. Inoltre, gli atteggiamenti verso il turismo sostenibile mediano la relazione tra il marketing digitale e l'attrattiva della destinazione, come nell'*ipotesi H3*, dimostrando che le tecnologie digitali, se utilizzate in modo etico e coinvolgente, possono rafforzare la percezione positiva delle destinazioni sostenibili e incentivare un comportamento responsabile. Il "divario verde" rimane persistente, ma si teorizza che possa essere mitigato dall'interazione tra comunicazione digitale e dinamiche sociali, come il passaparola elettronico e le comunità online. In questo senso, le tecnologie digitali fungono sia da catalizzatori di consapevolezza che da strumenti di pressione sociale.

Un'analisi dei contenuti della letteratura esistente indica che il marketing digitale può svolgere un ruolo chiave nella promozione del turismo sostenibile e del consumo etico. Tuttavia, l'efficacia delle strategie di comunicazione dipende dalla loro capacità di trascendere le tattiche promozionali superficiali e di indurre autentiche modifiche comportamentali.

È stato rilevato che le piattaforme digitali influenzano la consapevolezza dei viaggiatori e funzionano come spazi per la co-creazione di valore. In questi spazi, la trasparenza, l'autenticità e l'impegno attivo del turista sono identificati come leve chiave che possono favorire scelte etiche. I dati indicano che la sostenibilità non deve essere semplicemente comunicata e sperimentata, ma piuttosto vissuta, attraverso un processo che coinvolge consumatori, imprese e comunità locali.

Le barriere percepite rimangono centrali, tra cui il costo elevato dei servizi sostenibili, la mancanza di chiarezza nelle informazioni fornite e l'assenza di standard condivisi. Queste barriere impediscono la trasformazione degli atteggiamenti in comportamenti effettivi, rafforzando così la necessità di strategie di comunicazione innovative e inclusive.

Da una prospettiva pratica e gestionale, emergono diverse implicazioni rilevanti.

Nel contesto delle destinazioni turistiche, è imperativo sviluppare strategie digitali integrate che comunichino in modo trasparente le iniziative di sostenibilità. Per raggiungere questo obiettivo si raccomanda l'utilizzo di strumenti come i certificati ambientali digitali, le recensioni online e il coinvolgimento di influencer etici.

Per le imprese turistiche è strategico investire in tecnologie di branding e tracciabilità sostenibili che dimostrino concretamente l'impegno verso la responsabilità sociale e ambientale. È compito delle aziende facilitare l'adozione di comportamenti etici da parte dei consumatori, riducendo le barriere legate al prezzo e alla scarsità di informazioni.

I risultati dello studio indicano che i responsabili politici dovrebbero prendere in considerazione la promozione di campagne di educazione digitale, la regolamentazione dell'uso di etichette verdi e la promozione della collaborazione tra pubblico e privato per la creazione di un ecosistema informativo affidabile e accessibile. Le politiche dovrebbero incentivare l'uso di strumenti digitali per il monitoraggio e la certificazione delle pratiche sostenibili.

Di conseguenza, stanno emergendo nuove opportunità di ricerca nel settore delle tecnologie turistiche, in particolare per quanto riguarda la progettazione di strumenti intelligenti (ad esempio, app, sistemi di valutazione etica, IA conversazionale) che possono promuovere comportamenti sostenibili, personalizzare le esperienze turistiche e migliorare la consapevolezza ambientale.

#### Riferimenti bibliografici

- Agarwal, N. D., Kumar, V. R., & Gunasekaran, A. (2024). Leveraging social media to examine sustainability communication of home appliance brands. *Technology in Society*, 77, 102550.
- Agarwal, R., Mehrotra, A., Mishra, A., Rana, N. P., Nunkoo, R., & Cho, M. (2024). Four decades of sustainable tourism research: Trends and future research directions. *International Journal of Tourism Research*, 26(2), e2643.

- Agarwal, V., & Kaur, R. (2024). International Conference on Digital Innovation and Sustainability (ICDIS-2024). *Model Assisted Statistics and Applications*, 19(3), 237-238.
- Andorfer, V. A., & Liebe, U. (2015). Do information, price, or morals influence ethical consumption? A natural field experiment and customer survey on the purchase of Fair Trade coffee. *Social science research*, 52, 330-350.
- Armutcu, B., Zeqiri, J., Ibahrine, M., Gleason, K., & Alserhan, B. A. (2024). The relationship between digital marketing and product purchase behaviour in Turkey: A structural equations modelling approach. *Journal of Marketing Communications*, 1-31.
- Auger, P., Burke, P., Devinney, T. M., & Louviere, J. J. (2003). What will consumers pay for social product features?. *Journal of business ethics*, 42, 281-304.
- Belk, R. (2010). Sharing. *Journal of consumer research*, 36(5), 715-734.
- Belk, R. (2014). You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Journal of business research*, 67(8), 1595-1600.
- Berhanu, K., & Raj, S. (2024). Il ruolo del marketing dei social media nelle organizzazioni turistiche e alberghiere etiopi: applicazione della teoria unificata del modello di accettazione e utilizzo della tecnologia. *Cogent Social Sciences*, 10 (1), 2318866.
- Bocken, N. M., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of cleaner production*, 65, 42-56.
- Brahmi, M., Joshi, M., & Shivpuri, I. (1988, May). Analysing the Role of Electronic Word of Mouth (eWOM) in Shaping Consumer Intent and Behaviour Towards Eco-Friendly Tourism Destinations. In *Annual International Conference on the Theory and Applications of Cryptographic Techniques* (pp. 73-87). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Bramwell, B. (2011). Governance, the state and sustainable tourism: A political economy approach. *Journal of sustainable tourism*, 19(4-5), 459-477.
- Bramwell, B., & Lane, B. (2011). Critical research on the governance of tourism and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4-5), 411-421.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Bray, J. P. (2008). Consumer behaviour theory: approaches and models.
- Bray, J., Johns, N., & Kilburn, D. (2011). An exploratory study into the factors impeding ethical consumption. *Journal of business ethics*, 98, 597-608.
- Burns, A., & Innes, J. (a cura di). (2003). *Ripensare l'età della riforma: Gran Bretagna 1780-1850*. Cambridge University Press.
- Carrington, M. J., Neville, B. A., & Whitwell, G. J. (2010). Why ethical consumers don't walk their talk: Towards a framework for understanding the gap between the ethical purchase intentions and actual buying behaviour of ethically minded consumers. *Journal of business ethics*, 97, 139-158.

- Carrington, M., Chatzidakis, A., Goworek, H., & Shaw, D. (2021). Consumption ethics: A review and analysis of future directions for interdisciplinary research. *Journal of Business Ethics*, 168, 215-238.
- Carrubbo, L. (2017). *La co-creazione di valore nelle destinazioni turistiche*. Monografia ed. RIREA, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale.
- Chi, C. G., Chi, O. H., Xu, X., & Kennedy, I. (2022). Narrowing the intention-behavior gap: The impact of hotel green certification. *International Journal of Hospitality Management*, 107, 103305.
- Chung, M., Ko, E., Joung, H., & Kim, S. J. (2020). Chatbot e-service and customer satisfaction regarding luxury brands. *Journal of business research*, 117, 587-595.
- Crane, A., Matten, D., Glozer, S., & Spence, L. J. (2019). *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*. Oxford university press.
- D'Acunto, D., Filieri, R., & Amato, S. (2024). Who is sharing green eWOM? Big data evidence from the travel and tourism industry. *Journal of Sustainable Tourism*, 32(11), 2380-2402.
- De Groot, J. I., Bondy, K., & Schuitema, G. (2021). Listen to others or yourself? The role of personal norms on the effectiveness of social norm interventions to change pro-environmental behavior. *Journal of Environmental Psychology*, 78, 101688.
- Diez-Martin, F., Blanco-Gonzalez, A., & Prado-Roman, C. (2019). Research challenges in digital marketing: sustainability. *Sustainability*, 11(10), 2839.
- Doshi-Velez, F., & Kim, B. (2017). Towards a rigorous science of interpretable machine learning. *arXiv preprint arXiv:1702.08608*.
- Dwyer, L. (2023). Sustainable development of tourism: Research and policy challenges. *Highlights of Sustainability*, 2(2), 83-99.
- Gentsch, P. (2018). *AI in marketing, sales and service: How marketers without a data science degree can use AI, big data and bots*. Springer.
- Grankvist, G., & Biel, A. (2007). The impact of environmental information on professional purchasers' choice of products. *Business Strategy and the Environment*, 16(6), 421-429.
- Gretzel, U. (2018). Tourism and social media. *The Sage handbook of tourism management*, 2, 415-432.
- Gretzel, U., & Yoo, K. H. (2008). Use and impact of online travel reviews. In *Information and communication technologies in tourism 2008* (pp. 35-46). Springer, Vienna.
- Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., & Koo, C. (2015). Smart tourism: foundations and developments. *Electronic markets*, 25, 179-188.
- Guagnano, G. A., Stern, P. C., & Dietz, T. (1995). Influences on attitude-behavior relationships: A natural experiment with curbside recycling. *Environment and behavior*, 27(5), 699-718.
- Guagnano, G. A., Stern, P. C., & Dietz, T. (1995). Influences on attitude-behavior relationships: A natural experiment with curbside recycling. *Environment and behavior*, 27(5), 699-718.

- Gutierrez, I., Ferreira, J. J., & Fernandes, P. O. (2023). Digital transformation and the new combinations in tourism: A systematic literature review. *Tourism and Hospitality Research*, 14673584231198414
- Gutierrez, E. L. M. (2023). Re-examining the participation and empowerment nexus: Applications to community-based tourism. *World Development Perspectives*, 31, 100518.
- Ha Brookshire, J. E., & Norum, P. S. (2011). Willingness to pay for socially responsible products: case of cotton apparel. *Journal of consumer Marketing*, 28(5), 344-353.
- Hall, C. M., Scott, D., & Gössling, S. (2021). Pandemics, transformations and tourism:: Be Careful what you wish for. In *Global Tourism and COVID-19* (pp. 123-144). Routledge.
- Han, W., McCabe, S., Wang, Y., & Chong, A. Y. L. (2018). Evaluating user-generated content in social media: an effective approach to encourage greater pro-environmental behavior in tourism?. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(4), 600-614.
- Hassan, L. M., Shiu, E., & Shaw, D. (2016). Who says there is an intention-behaviour gap? Assessing the empirical evidence of an intention-behaviour gap in ethical consumption. *Journal of business ethics*, 136, 219-236.
- Hollebeek, L. D., & Macky, K. (2019). Digital content marketing's role in fostering consumer engagement, trust, and value: Framework, fundamental propositions, and implications. *Journal of interactive marketing*, 45(1), 27-41.
- Hsu, C. L., Chang, C. Y., & Yansritakul, C. (2017). Exploring purchase intention of green skincare products using the theory of planned behavior: Testing the moderating effects of country of origin and price sensitivity. *Journal of retailing and consumer services*, 34, 145-152.
- Hwang, Y. H., & Moon, H. (2023). When social class and social norms shape word of mouth about eco-friendly tourism businesses. *Journal of Vacation Marketing*, 29(2), 175-188.
- Jaakkola, E., & Alexander, M. (2014). The role of customer engagement behavior in value co-creation: a service system perspective. *Journal of service research*, 17(3), 247-261.
- Johnstone, M. L., & Hooper, S. (2016). Social influence and green consumption behaviour: A need for greater government involvement. *Journal of Marketing Management*, 32(9-10), 827-855.
- Juvan, E., & Dolnicar, S. (2014). The attitude-behaviour gap in sustainable tourism. *Annals of tourism research*, 48, 76-95.
- Kaakandikar, R. M., Patel, Y., & Tripathy, L. (2025). Sustainability and Ethical Tourism in the Digital Age: Harnessing AI and the Metaverse. In *Redefining Tourism With AI and the Metaverse* (pp. 123-162). IGI Global Scientific Publishing.
- Keke, M. E. (2023) The Evolution of Digital Marketing: Sustainable Strategies in the Age of AI and Blockchain. *Journal of Sustainable Economics and Management Studies*, 4(1), 25-48.

- Khan, N., Acuti, D., Lemarie, L., & Viglia, G. (2024). The intention-behaviour gap in sustainable hospitality: a critical literature review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(5), 1627-1646.
- Kilipiri, E., Papaioannou, E., & Kotzaivazoglou, I. (2023). Social media and influencer marketing for promoting sustainable tourism destinations: The Instagram case. *Sustainability*, 15(8), 6374.
- Kim, H. Y., & Chung, J. E. (2011). Consumer purchase intention for organic personal care products. *Journal of consumer Marketing*, 28(1), 40-47.
- Kornilaki, M., & Font, X. (2019). Normative influences: How socio-cultural and industrial norms influence the adoption of sustainability practices. A grounded theory of Cretan, small tourism firms. *Journal of environmental management*, 230, 183-189.
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). Best of breed: When it comes to gaining a market edge while supporting a social cause, “corporate social marketing” leads the pack. *Social marketing quarterly*, 11(3-4), 91-103.
- Kouroupi, N., & Metaxas, T. (2023). Can the metaverse and its associated digital tools and technologies provide an opportunity for destinations to address the vulnerability of overtourism?. *Tourism and Hospitality*, 4(2), 355-373.
- Kutaula, S., Gillani, A., Gregory-Smith, D., & Bartikowski, B. (2024). Ethical consumerism in emerging markets: opportunities and challenges. *Journal of Business Ethics*, 191(4), 651-673.
- Lee, C. K., Olya, H., Ahmad, M. S., Kim, K. H., & Oh, M. J. (2021). Sustainable intelligence, destination social responsibility, and pro-environmental behaviour of visitors: Evidence from an eco-tourism site. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 47, 365-376.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing*, 80(6), 69-96.
- Lim, S., & Palacios-Marques, D. (2011). Culture and purpose of Web 2.0 service adoption: a study in the USA, Korea and Spain. *The Service Industries Journal*, 31(1), 123-131.
- Mackie, G., Moneti, F., Shakya, H., & Denny, E. (2015). What are social norms? How are they measured. *University of California at San Diego-UNICEF Working Paper, San Diego*.
- Magoutas, A. I., Manolopoulos, D., Manouka, M., & Dimitropoulou, M. (2024). Digitalization of the Alternative Tourism Marketspace: Evidence from an EU Peripheral Economy. *Tourism and Hospitality*, 5(4), 1151-1166.
- Mai, L. W. (2014). Consumers' willingness to pay for ethical attributes. *Marketing Intelligence & Planning*, 32(6), 706-721.
- Martí-Parreño, J., & Gómez-Calvet, R. (2020, March). Social media and sustainable tourism: a literature review. In *Proceedings of the 3rd International Conference on Tourism Research-ICTR* (pp. 148-153).
- McGoldrick, P. J., & Freestone, O. M. (2008). Ethical product premiums: antecedents and extent of consumers' willingness to pay. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 18(2), 185-201.

- Mittelstadt, B. D., Allo, P., Taddeo, M., Wachter, S., & Floridi, L. (2016). The ethics of algorithms: Mapping the debate. *Big Data & Society*, 3(2), 2053951716679679.
- Nala I. W. L., Indriani, N., & Oka, I. M. D. (2021). The impacts of development of Pela Village as a tourist village in Kutai Kartanegara, East Kalimantan. *Journal of Applied Sciences in Travel and Hospitality*, 4(2), 85–92.
- Nangia, P., Bansal, S., & Thaichon, P. (2024). Doing more with less: An integrative literature review on responsible consumption behaviour. *Journal of Consumer Behaviour*, 23(1), 141-155.
- Narayanan, S., & Singh, G. A. (2023). Consumers' willingness to pay for corporate social responsibility: Theory and evidence. *International Journal of Consumer Studies*, 47(6), 2212-2244.
- Newholm, T., Newholm, S., & Shaw, D. (2015). A history for consumption ethics. *Business History*, 57(2), 290-310.
- Nieto-García, M., Acuti, D., & Viglia, G. (2024). Consumer hypocrisy and researcher myopia: A scrutiny of the intention-behaviour gap in sustainable tourism. *Annals of Tourism research*, 104, 103678.
- Pan, B., Lin, M. S., Liang, Y., Akyildiz, A., & Park, S. Y. (2021). Social, ethical, and moral issues in smart tourism development in destinations. *Journal of Smart Tourism*, 1(1), 9-17.
- Pilelien , L., Grigali nait , V., & Bogoyavlenska, Y. (2024). A Bibliometric Review of Innovations in Sustainable Tourism Research: Current Trends and Future Research Agenda. *Sustainability*, 16(16), 7124.
- Potwora, M., Vdovichena, O., Semchuk, D., Lipych, L., & Saienko, V. (2024). The use of artificial intelligence in marketing strategies: Automation, personalization and forecasting. *Journal of Management World*, 2, 41-49.
- Radziwill, N. M., & Benton, M. C. (2017). Evaluating quality of chatbots and intelligent conversational agents. *arXiv preprint arXiv:1704.04579*.
- Robelia, B. A., Greenhow, C., & Burton, L. (2011). Environmental learning in online social networks: Adopting environmentally responsible behaviors. *Environmental education research*, 17(4), 553-575.
- Šagovnović, I., & Stamenković, I. (2023). Investigating values of green marketing tools in predicting tourists' eco-friendly attitudes and behavior. *Journal of Ecotourism*, 22(4), 479-501.
- Salah, M. H. A., Abdou, A. H., Hassan, T. H., El-Amin, M. A. M. M., Kegour, A. B. A., Alboray, H. M. M., ... & Mohammed, E. F. A. (2023). Power of eWOM and its antecedents in driving customers' intention to revisit: an empirical investigation on five-star eco-friendly hotels in Saudi Arabia. *Sustainability*, 15(12), 9270.
- Sansone, M., Colamatteo, A., Pagnanelli, M. A., & D'Agostini, M. (2024). How can Artificial Intelligence tools help mitigate the phenomenon of Overtourism?. In *Brands and Purpose in a changing era, Atti della XXI SIM Conference*.
- Sarwari, D. S. (2024). The Role of Sustainable Management Practices and Social Media in Shaping Generation Z's Preferences for Environment-Friendly Hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 7(2), 10-53819.

- Satpathy, I., Nayak, A., & Poddar, S. (2025). The Role of Social Media in Promoting Sustainable Tourism: Capturing the Hearts and Minds of Millennials. In *Sustainable Business Ecosystems and Social Perspectives* (pp. 33-50). IGI Global Scientific Publishing.
- Schaper, M., & Carlsen, J. (2013). Overcoming the green gap: improving the environmental performance of small tourism firms in Western Australia. In *Small Firms in Tourism* (pp. 197-214). Routledge.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 1-65). Academic Press.
- Scott, D. (2011). Why sustainable tourism must address climate change. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(1), 17-34.
- Sharpley, R. (2010). The myth of sustainable tourism. *CSD Center for Sustainable Development*, 4, 1-14.
- Shaw, D., Grehan, E., Shiu, E., Hassan, L., & Thomson, J. (2005). An exploration of values in ethical consumer decision making. *Journal of Consumer Behaviour: An International Research Review*, 4(3), 185-200.
- Shaw, D., McMaster, R., & Newholm, T. (2016). Care and commitment in ethical consumption: An exploration of the 'attitude-behaviour gap'. *Journal of Business Ethics*, 136, 251-265.
- Shen, S., Sotiriadis, M., & Zhou, Q. (2020). Could smart tourists be sustainable and responsible as well? The contribution of social networking sites to improving their sustainable and responsible behavior. *Sustainability*, 12(4), 1470.
- Shin, D. H. (2010). The effects of trust, security and privacy in social networking: A security-based approach to understand the pattern of adoption. *Interacting with computers*, 22(5), 428-438.
- Steg, L., Bolderdijk, J. W., Keizer, K., & Perlaviciute, G. (2014). An integrated framework for encouraging pro-environmental behaviour: The role of values, situational factors and goals. *Journal of Environmental psychology*, 38, 104-115.
- Sun, G., Sulemana, I., & Agyemang, AO (2025). Esame dell'impatto delle pressioni degli stakeholder sulle pratiche di sostenibilità. *Decisione di gestione*.
- Tiago, F., Gil, A., Stemberger, S., & Borges-Tiago, T. (2021). Digital sustainability communication in tourism. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(1), 27-34.
- Tölkes, C. (2020). The role of sustainability communication in the attitude-behaviour gap of sustainable tourism. *Tourism and Hospitality Research*, 20(1), 117-128.
- Trudel, R. (2019). Sustainable consumer behavior. *Consumer psychology review*, 2(1), 85-96.
- Tuan, L. T., Rajendran, D., Rowley, C., & Khai, D. C. (2019). Customer value co-creation in the business-to-business tourism context: The roles of corporate social responsibility and customer empowering behaviors. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 39, 137-149.
- Tussyadiah, I. P., & Fesenmaier, D. R. (2009). Mediating tourist experiences: Access to places via shared videos. *Annals of tourism research*, 36(1), 24-40.

- Tyrväinen, O., Karjaluoto, H., & Karjala, P. (2025). Social Media's Role in Customer Experience Creation: User-Generated Content Quality vs. Firm-Generated Content Quality. In *Contemporary Issues in Social Media Marketing* (pp. 237-258). Routledge.
- Verma, S., & Garg, N. (2024). New ethical frontier: exploring the nexus of technico-ethical orientation and corporate ethical values moderated by digital citizenship behaviour. *Journal of Organizational Change Management*, 37(2), 391-407.
- Verma, S., Warrier, L., Bolia, B., & Mehta, S. (2022). Past, present, and future of virtual tourism-a literature review. *International Journal of Information Management Data Insights*, 2(2), 100085.
- Verma, V. (2025). Emerging Technologies and Future Trends in Tourism. *Tracking Tourism Patterns and Improving Travel Experiences With Innovative Technologies*, 259-288.
- Verma, V. (2025). Emerging Technologies and Future Trends in Tourism. *Tracking Tourism Patterns and Improving Travel Experiences With Innovative Technologies*, 259-288.
- Vermeir, I., & Verbeke, W. (2008). Sustainable food consumption among young adults in Belgium: Theory of planned behaviour and the role of confidence and values. *Ecological economics*, 64(3), 542-553.
- White, K., Habib, R., & Hardisty, D. J. (2019). How to SHIFT consumer behaviors to be more sustainable: A literature review and guiding framework. *Journal of marketing*, 83(3), 22-49.
- Xiang, Z., & Gretzel, U. (2010). Role of social media in online travel information search. *Tourism management*, 31(2), 179-188.
- Zarezadeh, Z. Z., Rastegar, H. R., & Gretzel, U. (2018). Reviewing the past to inform the future: A literature review of social media in tourism. *Czech Journ*
- Zhan, Y., Ren, Y., & Xu, J. (2025). Willingness to pay a premium for eco-label products in China: a mediation model based on quality value. *Scientific Reports*, 15(1), 1783.
- Zhang, L., Fan, Y., Zhang, W., & Zhang, S. (2019). Extending the theory of planned behavior to explain the effects of cognitive factors across different kinds of green products. *Sustainability*, 11(15), 4222.

## Tavola rotonda su Roma – capitale *ingiusta*

a cura di Alessandro Barile

A partire dalla recente pubblicazione di *Roma malata. La capitale tra marketing urbano e marginalità sociale* (a cura di Luca Alteri, Alessandro Barile, Paolo De Nardis, Carocci 2025), quattro studiosi discutono i temi del libro e le problematiche di una città strutturalmente *incompiuta*.

DOI: 10.82024/RSP.03/25.04

Se il “modello Milano” è in crisi, Roma non se ne vede ancora assegnato uno, se non succedaneo di quello meneghino. Ma a ben vedere, di tale modello Roma ne eredita la direzione dello sviluppo: la valorizzazione dei territori centrali *a scapito* di quelli periferici e/o impossibili da valorizzare. Cambiano però gli attori: se il “modello Milano” è sostenuto dal capitale finanziario, quello romano è trainato da capitale pubblico o partecipato. Il combinato di Pnrr e Giubileo ha riportato a Roma quella massa di capitali necessaria alla “modernizzazione” – ovviamente in senso privatistico: una modernizzazione passiva. Ma la direzione, per l'appunto, è la stessa. Lo mettono bene in evidenza i quattro contributi che ospitiamo in questa *tavola rotonda*, che prende le mosse dal libro *Roma malata* (Carocci 2025).

Se nella sua modernizzazione progressista (nel decennio a cavallo tra anni settanta e ottanta), la direzione dello sviluppo cittadino era animata da politiche volte ad integrare la periferia – ricompattando il territorio urbano –, a partire dalla fine degli anni novanta le politiche di sviluppo urbano hanno avuto come obiettivo quello della valorizzazione del centro direttivo della città (storico, economico e culturale insieme). È un passaggio d'epoca. L'obiettivo politico-amministrativo delle giunte slitta e si capovolge, dal superamento della distanza tra città compatta e città informale alla messa a valore patrimoniale del *core business* urbano. È la città neoliberista, che rispecchia la globalizzazione e la traduce sul piano urbano.

La diretta conseguenza è quella di una città *ingiusta*, come la definisce Paolo Berdini, ovvero una città che produce marginalità sociale. La distanza tra centro e periferia, cioè tra la popolazione integrata e quella esclusa, aumenta, si polarizza. È un fenomeno naturalmente correlato alla traiettoria dello sviluppo economico (diremmo, col vecchio lessico marxiano: ai rapporti di produzione), che si proietta e informa anche la morfologia urbana, di Roma come di ogni altra città globale.

Come si traduce nel concreto questo modello di città *ingiusta*? L'esigenza capitalistica di accelerare la circolazione – nelle sue moltepli forme: di capitali, di merci, di persone – si declina nel territorio urbano in un aumento sempre più dinamico di popolazione transitante. Questa assume la forma della residenzialità temporanea: un fenomeno storico ma che in quest'ultimo ventennio ha assunto una dimensione strutturale, un fattore che condiziona il mutamento della città; di qui il ruolo “costituente” del patrimonio immobiliare, che diviene soprattutto fattore di investimento: la proprietà immobiliare viene immessa nel mercato della ricettività turistica non solo dall'impresa del settore o dal fondo speculativo, ma dal singolo proprietario privato. La presenza di questo è però una sopravvivenza: col tempo il proprietario singolo è costretto – una costrizione determinata dalle “leggi del libero mercato”, non da questa o quella legislazione, da questo o quel “capitalista” – a cedere al soggetto multiproprietario, nella stragrande maggioranza dei casi corrispondente all'impresa privata transnazionale. La multiproprietà diviene *asset*, questo viene immesso nei circuiti finanziari necessari alla moltiplicazione economica dell'investimento: il risultato è l'espansione ingovernabile della forza politica ed economica di questi soggetti, che si traduce – sul piano urbano – nell'appropriazione egemonica di patrimonio immobiliare da parte di grandi soggetti privati, e da destinare alla ricezione della popolazione temporanea.

Questo circolo vizioso, che le amministrazioni comunali – e in special modo quella romana (di ogni colore politico, ma con più coerenza strategica per quelle targate centro-sinistra) – anziché combattere, limitare o quantomeno governare – perseguono senza remore. La direzione politica di fondo delle amministrazioni comunali di città come Roma è quella di aumentare la capacità di carico della

metropoli. Modellando infrastrutture, ripensando flussi, uniformando la caotica complessità di funzioni della città storica all'unica monofunzione possibile: aderire alle esigenze della popolazione temporanea che la frequenta, e attraverso cui i soggetti economici di cui sopra estraggono valore. In altre parole: l'unica politica economica urbana nella fase post-industriale e della terziarizzazione della produzione, è quella estrattivista. Si estrae profitto attraverso la rendita immobiliare, così come le economie dipendenti generano valore attraverso l'estrazione di petrolio e degli altri idrocarburi.

Ma questa vocazione estrattivista – una derivazione del modello mercantilista che anima la turistificazione – è il principale fattore di impoverimento dello spazio urbano. Annichilisce la capacità produttiva del centro storico, adattato all'economia del loisir e, in particolare, a quella della ricettività extra-alberghiera; genera lavoro povero, direttamente collegato alle forme dell'economia turistica (in buona sostanza, produce frotte di camerieri sottopagati); disperde popolazione, allontanandola dalle sue parti centrali, espellendola verso i lembi più esterni del confine comunale; questa transizione non comporta però un arricchimento della città esterna, che è costretta a tornare al centro per lavorare, consumare, divertirsi, studiare, in altre parole: vivere. Tutto ciò si riflette sulla crisi della mobilità, che riguarda Roma in particolare ma di cui non sono esenti le altre città capitalisticamente più compiute. Questo pendolarismo interno assume infatti proporzioni non più governabili, dovranno gestire flussi quotidiani in entrata e in uscita assolutamente artificiali, ovvero prodotti dalla stessa natura estrattivista dell'economia cittadina. Se nel Novecento Roma si configurava come uno dei centri di assorbimento di popolazione migrante (interna), e questo comportava l'aumento della popolazione e l'allargamento delle dimensioni urbane, da molti decenni questo processo si è arrestato: Roma ha stabilizzato la sua popolazione alla metà degli anni settanta, mentre la sua superficie ha continuato a crescere in assenza di una domanda correlata di nuova popolazione e quindi di nuove case. In compenso si è continuato a costruire: ma se prima la causa era la volontà speculativa del "palazzinaro", adesso la spinta proviene dai fondi d'investimento attratti dalle capacità di profitto collegate alla temporaneità della residenza.

Un'altra, ennesima, conseguenza, è quella per cui si continua a costruire senza risolvere la questione abitativa, che anzi si aggrava anno

dopo anno *proprio perché* le nuove abitazioni sono per la maggior parte finalizzate *a uso investimento* (ovvero, non si acquista casa per risiedervi, ma per affittare a terzi – generalmente turisti e studenti fuori sede). Ciò comporta, inoltre, l'aumento artificiale dei prezzi delle locazioni: questi infatti non rispondono più a una dinamica tra domanda e offerta locale, ma vengono orientati – almeno nella città storica – da una domanda internazionale (cioè la popolazione temporanea, soprattutto turistica) a cui corrisponde un'offerta localizzata, quella del patrimonio immobiliare. Il paradosso, come dice bene Alessandra Esposito, è quello di una città in cui aumentano le case, aumentano gli stabili e le cubature, cresce il comparto edilizio, ma in cui aumenta anche il disagio abitativo. E questo a fronte di una popolazione stabile, e che anzi tende lentamente a diminuire. Un controsenso, ma solo apparente: il salto di scala avvenuto con la patrimonializzazione della rendita e dalla finanziarizzazione degli asset immobiliari ha come conseguenza diretta la riduzione dell'offerta abitativa rivolta alla residenzialità stabile. Siamo dunque dentro una riconversione storica della morfologia urbanistica della città.

Tutto quanto velocemente detto genera quel processo sociale peculiare di questi anni, che vediamo riprodursi nei contesti urbani come nel confronto fra città e aree rurali: l'aumento della marginalità sociale. Questa si configura come la condizione tipica del residente stabile della periferia metropolitana. Non il residente (per forza) povero, ma impoverito da una condizione urbana che produce materialmente una condizione di esclusione dalla possibilità di godere effettivamente dei diritti di cittadinanza. Questo è il tema, completamente ignorato da un “modello Roma” che si presenta come un aggiornamento del “modello Veltroni” al tempo della stasi economica. Una stagnazione che privatizza il centro e marginalizza una metropoli che diviene essa stessa periferia. La Los Angeles raccontata da Mike Davis e Edward Soja diviene così il paradigma della città globale del XXI secolo. Di questo parla *Roma malata*, e di questo parlano Paolo Berdini, Simone Tulumello, Alessandra Esposito e Margherita Grazioli. Indicando una soluzione: la partecipazione conflittuale dei suoi abitanti è l'unico strumento in grado di rallentare, bloccare o invertire la rotta di questo epocale processo di privatizzazione dell'urbano. Ovviamente non possono ricavarsi soluzioni prêt-à-porter, immediate, *facili*. Diffidia-

mo, anzi, di quella scienza urbana pronta a fornire soluzioni “tecniche”. Proprio perché inserita in un processo olistico ben più vasto del solo fatto urbano, la crisi della città rimanda a una crisi dei rapporti sociali che la spiega e la determina. Eppure, altrove si è tentato di innalzare un argine alla spoliazione urbana, e questo è avvenuto *esclusivamente* grazie alla mobilitazione degli abitanti – siano essi “storici”, migranti, espulsi, informali o transitori. Se c’è un vero e proprio “modello” che può ricavarsi da Roma, così come da Milano e dai mille altrove metropolitani, questo è il tentativo di disattivare la partecipazione collettiva alle scelte amministrative. Prendendo atto di questo, si può immaginare un futuro possibile per Roma, suo malgrado epicentro di un paese che la sopporta più che amarla.

*a.b.*



## Dall’urbanistica pubblica alla “rigenerazione urbana”

Paolo Berdini

Il volume collettaneo *Roma Malata, la capitale tra marketing urbano e marginalità sociale*, curato da Luca Alteri, Alessandro Barile e Paolo De Nardis, ha il grande merito di tentare di riaprire un ragionamento strutturale sullo stato della città e sulle cause che la stanno cambiando nel profondo. Le condizioni di squilibrio insediativo e sociale che caratterizzano la capitale sono indagate da tutti i contributi che formano il libro e ci aggiornano con precisione sulle novità economiche e istituzionali che stanno trasformando la capitale.

Uno sforzo di cui c’era un grande bisogno perché, lontano dai riflettori che ci fanno vedere il quotidiano trionfo delle vetrine del lusso di un centro storico ridotto a luna park di consumo, esiste la città delle periferie che vive in crescenti condizioni di degrado fisico e sociale. E, del resto, la stessa vetrina del centro storico inizia ad incrinarsi perché il fenomeno del turismo di massa sta mettendo ormai a rischio la vita stessa della comunità urbana romana.

Il lavoro fa emergere un quadro complesso e ha un pregio importante dal punto di vista metodologico: non si chiude con consolatorie ricette, facili da elencare quanto temporanee e incapaci di proiettarsi nel futuro. Gli autori sembrano più efficacemente indirizzati ad invitare tutte le discipline che concorrono all’analisi e al governo della città a costruire un quadro interpretativo comune, rimettendosi in discussione al fine tentare di delineare un’idea di futuro della città che sappia risvegliare una speranza. Come affermano i curatori in conclusione nella loro introduzione, «oggi come ieri, la città ne ha assolutamente bisogno».

Nella introduzione, vengono richiamati gli studi che hanno connotato il dibattito sulla città negli anni ’70, da Ferrarotti (1970) a Lelli e Marconi (1971). Più di cinquant’anni fa, c’era già stato dunque il

tentativo di interpretare lo stato della città e suscitare il dibattito sulle questioni strutturali che vive la capitale. Prendo spunto dalla dialettica tra centro e periferie come tema fondante della città del futuro contenuto in *Roma da capitale a periferia*, di Ferrarotti. Credo infatti che questa dialettica possa aiutarci ancora oggi nelle mutate condizioni dei due termini della dialettica.

La città di quegli anni aveva un'estensione contenuta. La costruzione delle periferie era certamente a buon punto soprattutto a causa della criminale realizzazione delle borgate ufficiali del fascismo e del grande abusivismo abitativo, ma è sicuramente vero che sarebbe stato ancora possibile in quegli anni ricondurre le periferie verso un disegno unitario e inclusivo. Bastava avere la volontà di perseguire il «sogno di una città che riduceva le distanze tra centro e periferie» come affermò pochi anni dopo il sindaco Petroselli che era succeduto a Giulio Carlo Argan.

Quel tentativo generoso poteva affermarsi in virtù della grande spinta a costruire una città più giusta. L'intero corpo sociale contribuiva infatti a delineare quell'obiettivo. La spinta che veniva dalle periferie non aveva colore politico: le tre culture alla base della nostra Costituzione – cattolica, socialista e comunista – avevano infatti condotto insieme le lotte urbane che chiedevano i servizi indispensabili per potersi riconoscere nel concetto di città. In quegli anni mancavano ancora molti edifici scolastici e il sistema dei parchi era pressoché inesistente. L'apertura di villa Pamphili avvenne soltanto nel 1972, mentre il grande progetto dei Fori imperiali di Antonio Cederna e Italo Insolera iniziò a prendere forma durante la ricordata consiliatura Argan-Petroselli.

Gli anni settanta erano dunque connotati dalla speranza di vedere ampliata la città pubblica (scuole, verde e trasporti) e di vedere cancellate le sofferenze sociali di coloro che vivevano nelle numerose baraccopoli sparse in tutta la città. Il 1973 fu la data in cui i borghetti sembravano cancellati definitivamente dal panorama urbano. C'era ancora un elevato bisogno di case pubbliche e la costruzione di Tor Bella Monaca aveva dato un grande contributo nel far diminuire il fabbisogno abitativo.

La pubblicazione di *Roma malata* avviene in una città che ha travolto ogni confine fisico e morfologico. Affermano giustamente i cu-

ratori (p. 12) che «Il problema fondamentale strutturale, di Roma, è quello di essere una città sovra estesa e sottopolopata». È vero. Roma deve fare i conti con un'impronta urbanizzata che supera largamente i 70 mila ettari sul totale dei 120 mila ettari complessivi. Una città troppo estesa per poter garantire spostamenti efficaci e servizi diffusi in ogni lembo abitato. Una città, inoltre, che in molte aree non raggiunge la densità abitativa sufficiente a costruire comunità.

Fu proprio questo il tentativo che era maturato negli anni '70: recuperare le periferie lontane e dotarle del welfare urbano. Nel 1980 viene inaugurata la linea metropolitana "A" che collegava le periferie orientali e occidentali. Risanare e riqualificare le periferie era considerato l'unico modo per poter avviare il tentativo di decongestionare e dare un significato al centro antico. L'urbanistica pubblica di quegli anni aveva saputo interpretare le domande profonde della società.

Oggi l'urbanistica pubblica è stata cancellata, sostituita da una cultura frammentaria e perdente. Per sottolineare il fallimento del pensiero urbanistico dominante è bene ricordare che si sente molto parlare in questi ultimi anni dell'obiettivo di "rigenerare" la città per parti, per singoli edifici, aumentandone volumetrie e densità. Questa politica sembrerebbe coerente con l'obiettivo richiamato dai curatori del volume di aumentare la densità delle periferie. Ma non è così: la sostituzione della "rigenerazione urbana" all'urbanistica pubblica sta generando mostri. Tutte le realizzazioni di rigenerazione sono avvenute e avvengono nella città già densa e qualificata, e cioè all'interno dell'anello ferroviario e dei quartieri ad esso adiacenti. Si aumenta dunque la densità nei quartieri già sovraccarichi di funzioni mentre la periferia lontana – quella in cui la densità abitativa deve crescere se si vuole costruire una città inclusiva – è abbandonata a sé stessa.

Questa distanza tra quello che servirebbe alla città e ciò che invece viene concretizzato dalla proprietà immobiliare, ci interroga sulle caratteristiche dell'economia dominante. Lo fa Chiara Davoli, che indaga sulle caratteristiche dei processi messi in moto dalla finanziarizzazione globale. I fondi di investimento immobiliari, sovrani, pensionistici e quant'altro, non hanno alcun interesse ad investire nei luoghi, come le periferie lontane, dove la rendita immobiliare è molto bassa e non consente di lucrare i guadagni che tali fondi si attendono.

Con la stagione della “rigenerazione urbana privata e senza regole” tanto cara agli urbanisti mainstream, sono stati ad esempio demoliti e ricostruiti alcuni meravigliosi villini del quartiere Trieste, dove, come noto, i valori immobiliari sono altissimi. Il risultato è la cancellazione dei giardini privati che rappresentavano la bellezza del quartiere.

La falsa rigenerazione urbana ha letteralmente sfigurato San Lorenzo. Qui, con le stesse modalità attuative utilizzate dal “modello Milano” – e cioè con demolizione di piccoli capannoni artigianali per sostituirli con palazzine di quattro piani grazie ai generosi regali di volumetria assicurati ai proprietari fondiari – si sta cambiando il volto di uno dei quartieri più importanti realizzati nella città a cavallo del Novecento.

La rigenerazione urbana speculativa sta oggi alterando il volto di un altro quartiere importante per la storia della città dei primi decenni del Novecento, Centocelle. Lì era nato un quartiere popolare alimentato dalle prime esperienze di cooperative edilizie. La sua centralità, anche grazie ad un intervento pubblico importante come l’apertura della linea metropolitana “C”, sta producendo una proliferazione di interventi di demolizione e ricostruzione degli edifici originari con aumenti di cubature e conseguente incremento della domanda di mobilità e peggiorano la vita degli abitanti.

L’abbandono della visione dell’urbanistica e degli interventi pubblici che possono contribuire a cambiare la città, ha dunque aperto la strada ad una città ingiusta e senza speranza. È questa la grande differenza con la tensione al cambiamento che caratterizzava gli anni ’70. Aver fatto credere – non sono infatti convinto che i protagonisti della svolta privatistica delle città non sapessero che l’economia finanziaria non ha alcun intento sociale e non può dunque migliorare le condizioni di vita delle periferie – che solo l’iniziativa privata era il motore della trasformazione delle città e il governo pubblico doveva essere cancellato, ha avuto due disastrosi risultati: ha reso le città più ingiuste e brutte e ha sopito la stagione della partecipazione alla costruzione di una città più giusta. Siamo dunque caduti in un inedito baratro culturale da cui sarà faticoso uscire.

Il percorso da riaprire – di cui *Roma malata* è un importante strumento di lavoro – è dunque facile e complesso allo stesso tempo: occorre tornare a studiare e comprendere quanto sta avvenendo. Il libro,

oltre ad approfondire l'analisi di alcuni quartieri aggrediti dalla gentrificazione, ha il pregio di cogliere i caratteri costitutivi della nuova cultura che sta mutando nel profondo la città.

Barbara Brollo si sofferma a comprendere i meccanismi dell'uso temporaneo dell'abitare e del turismo di massa che stanno letteralmente sconvolgendo la vita di molti quartieri. Il contributo di Francesco Valerio della Croce si interroga sull'involuzione culturale che ha portato a quasi a cancellare lo stesso concetto di patrimonio pubblico e cerca di ricostruire un quadro teorico in grado di rimettere il concetto di "pubblico" al primo posto. Fino a ricostruire (Fiorenzo Parziale), una nuova stagione di attenzioni culturali verso le periferie. È noto che uno dei caratteri più affascinanti della vita della capitale degli anni '70 fu la nascita di tante scuole in molti luoghi della periferia.

Altri capitoli del libro affinano le analisi delle dinamiche in atto in alcuni quartieri della città. Le monografie su San Lorenzo (Alessandro Barile); Pigneto (Antonia De Michele); Idroscalo (Stefano Portelli) descrivono efficacemente le conseguenze della gentrificazione e dell'abbandono delle politiche pubbliche sulla vita di alcuni quartieri storici. *Roma malata* è dunque un libro importante per comprendere i motivi delle patologie che affliggono la città e per contribuire a risolverle.



# Dai mali di Roma a Roma malata? Riflessioni comparative su una città che sfugge ai modelli

Simone Tulumello

Prologo: dai “mali di Roma” a “Roma malata”

Un’altra Roma,  
più schiava che padrona,  
la Roma dei ministeri,  
dei misteri.  
Brutte compagnie, traffici, angherie.  
Non ti ho vista più,  
davvero non sei più tu...  
Roma che scappi via,  
da questa gente tua...  
non puoi morire.  
Roma, Roma, Roma.

(Renato Zero, *Roma malata*, 1994)

Uno degli insegnamenti più preziosi della criminologia critica è la dissoziazione tra il fatto criminale e la definizione dell’individuo che lo compie. Il riconoscimento del crimine in quanto prodotto socioculturale e politico – chi produce il crimine è, in senso stretto, la legge – implica l’impossibilità di generalizzare dal crimine al criminale. In altre parole, il fatto criminale non produce *il soggetto criminale*<sup>1</sup> – che è piuttosto prodotto, ed è compito della criminologia analizzare tale produzione, dalla legge e dalla società. L’insegnamento criminologico mi permette di lanciare e strutturare questo breve saggio intorno a una critica – *sympathetic* si direbbe in inglese – al titolo del libro di Luca Alteri, Alessandro Ba-

---

<sup>1</sup> Il maschile universale, con tutta la sua problematicità, risuona, in questo passaggio, con le dimensioni di genere nella storia della criminalizzazione. Nel resto del testo, ne minimizzerò l’uso per quanto possibile con l’uso di perifrasi.

rile e Paolo De Nardis<sup>2</sup>. Il Convegno del 1974 che fa da contrappunto al libro era preoccupato con «i mali di Roma» – e di mali non è certo scena Roma, allora come ora. Il titolo, però, è mutuato da una canzone di Renato Zero. Se non si può certo appuntare al cantante di aver concluso che i mali di Roma – allora come ora, «brutte compagnie, traffici, angherie» – ne facessero una “città malata”, credo valga la pena riflettere su questa scelta. Ed è anche vero che la malattia è una categoria che rimanda a un evento più che a una natura – Roma “città malata” può anche guarire, diversamente da “Suburra”<sup>3</sup>. Eppure, il soffermarsi sul processo di generalizzazione, in termini strettamente epistemologici, che passa dai mali di una città alla città malata credo sia utile per inquadrare non solo la questione Roma, ma più in generale il problema dell'urbano; un problema che sta a cuore ai curatori del libro, che nella introduzione notano come «la stessa sociologia urbana [avesse perso] di vista quello stesso oggetto teorico»<sup>4</sup> (ci torno). Concretamente, domandarsi se e in che senso Roma vada etichettata, per usare un termine criminologico, una “città malata” apre alla possibilità di agganciare il caso romano al dibattito sulla comparabilità negli studi urbani globali; un esercizio, spero di dimostrare a seguire, che ha un certo interesse sia rispetto al modo in cui pensiamo Roma, che rispetto al modo in cui pensiamo l'urbano.

Prima di procedere, una nota meta-metodologica. Scrivo da una posizione di osservatore esterno, non avendo (quasi) mai fatto ricerca empirica a, o su, Roma<sup>5</sup>. La mia conoscenza della città, oltre che da visitatore occasionale, si basa sui saggi in *Roma malata*, più tutta una serie di lavori recenti di studiose e studiosi come Stefano Portelli, Claudio Carbone, Margherita Grazioli, Serena Olcuire e Chiara Cacciotti, che,

<sup>2</sup> L. Alteri, A. Barile, P. De Nardis (a cura di), *Roma malata. La capitale tra marketing urbano e marginalità sociale*, Carocci, Roma 2025.

<sup>3</sup> Nelle parole dei curatori: «è questo il senso dei contributi che animano il libro: raccontare, descrivere, ma anche indicare possibili soluzioni, in un momento di passaggio in cui si è ancora in tempo per intervenire» (p. 12; corsivo originale).

<sup>4</sup> P. 18; corsivo originale – qui e di seguito le indicazioni di pagina senza bibliografia riferiranno ai saggi che compongono L. Alteri et al. (a cura di), *Roma malata*, cit.

<sup>5</sup> L'eccezione è una intervista pubblicata in F. Bertoni, S. Tulumello, *Presenze indecorose: pratiche femministe oltre le politiche securitarie. Intervista con Viola su Tuba Bazar*, in C. Belingardi, F. Castelli, S. Olcuire, *La Libertà è una Passeggiata. Donne e spazi urbani tra violenza strutturale e autodeterminazione*, IAPh Italia, Italia 2019, pp. 135-147.

nell'articolarsi intorno a temi come le espulsioni e la produzione dello spazio, la alterità abitativa, la produzione di marginalità e il conflitto urbano<sup>6</sup>, vanno costituendo un “campo” di critica certamente non coordinato, ma con una ricca coerenza, per lo meno epistemica, di fondo.

## Roma oltre i modelli: il gesto comparativo

Il modello Roma è simile a un modello Milano – gentrificazione, speculazione edilizia, ricchezza da rendita e non da reddito... – ma senza nemmeno soldi.

(C. Raimo, *Modello Roma*, 2025)<sup>7</sup>

La questione dei modelli di sviluppo urbano, ben nota agli studi urbani ma mai molto presente nel dibattito italiano, è tornata recentemente in voga con lo scoppio, insieme legale e sociale, del “modello Milano”, un vero e proprio regime urbano – mutuando la grammatica nordamericana degli *urban regimes* – che ha caratterizzato, unendo molti tratti dei governi di destra e centrosinistra, la transizione post-industriale della capitale economica e “morale”, spingendo una crescita rapida ma finanziarizzata, polarizzata e, sembrerebbe, ormai giunta a un punto di rottura<sup>8</sup>. Nel lessico giornalistico e politico la scelta terminologica ser-

<sup>6</sup> P.e.: S. Portelli, *Il diritto di restare. Espulsioni e radicamento tra Roma e Ostia*, Carocci, Roma 2024; Id., *Il furto dell'edilizia calmierata a Roma*, in S. Portelli, L. Rossomando, L. Tozzi, *Le nuove recinzioni. Città, finanza e impoverimento degli abitanti*, Carocci, Roma 2023, pp. 49-89; C. Carbone, *Struggling for the production of space. Social movements, housing and urban transformation in Lisbon and Rome*, tesi di dottorato in Studi dello Sviluppo, Universidade de Lisboa, 2024, <https://repositorio.ulisboa.pt/handle/10451/63215>; M. Grazioli, *Metropoliz. Città Meticcia. Storia militante di un'occupazione abitativa*, Red Star Press, Roma 2021; Ead., *Oltre l'emergenza abitativa. Crisi di abitabilità: il caso di Roma*, «Rivista Geografica Italiana», 2/2024, pp. 26-44; S. Olcuire, *Indecorse: Sex work e resistenza al governo dello spazio pubblico nella città di Roma*, Ombre Corte, Verona 2023; C. Cacciotti, *Racializing the concept of “housing otherness”: The effects of temporary housing policies on squatters in Rome*, «Radical Housing Journal», 5.1/2023, pp. 165-183.

<sup>7</sup> C. Raimo, *Modello Roma*, «Appunti – di Stefano Feltri», 12 settembre 2025, <https://open.substack.com/pub/appunti/p/modello-roma>.

<sup>8</sup> Si veda L. Tozzi, *L'invenzione di Milano. Culto della comunicazione e politiche urbane*, Cronopio, Napoli 2023.

ve a fare di Milano un termine di paragone, un vero e proprio “modello” che le altre città dovrebbero seguire – pena la stagnazione economica; o, di converso, con un fondo ironico, un esempio di come il successo sia spesso una facciata che nasconde pratiche poco etiche o lecite. Terminologia che, comunque, oscura la natura relazionale di quel modello, ovvero il fatto che rappresenti insieme un approfondimento e una inflessione delle traiettorie nazionali di sviluppo diseguale e combinato, ove le storiche diseguaglianze regionali vengono affiancate, e in parte problematizzate, dalla polarizzazione urbana, con crescente “attrattività” di Milano e poche altre metropoli (Bologna e Firenze, su tutte).

Christian Raimo, nel commento da cui è estratta la frase che apre questa sezione, propone l'esistenza di un “modello Roma” che sarebbe caratterizzato da tutti i problemi di quello milanese, ma non dal successo economico e finanziario: un modello molto poco “**modello**”<sup>9</sup>. Alla radice dei principali “mali di Roma” sarebbe un modello di sviluppo basato sulla rendita immobiliare che, però, non è stato supportato da quella attrattività – fatta dell'influsso di *creative classes* e capitali stranieri – che è diventata, negli ultimi decenni, una sorta di necessità per lo sviluppo urbano. Ed è in buona parte vero: il che supporterebbe, in un certo senso, la logica della città malata e, più precisamente, la critica del fallimento, da parte del regime che governa la città, della riconversione urbana che un po' tutte le metropoli europee hanno dovuto affrontare in epoca post-industriale e neoliberale.

I saggi raccolti in *Roma malata* non negano questo “fallimento” – termine che uso, vale la pena puntualizzare, più dal punto di vista delle aspirazioni delle élite che di quelle di chi vive la città. Ma il contributo più importante che danno, almeno dal mio punto di vista, è quello di specificare, e in un certo senso problematizzare, questa narrazione, mostrando le specificità di una traiettoria difficilmente catturabile attraverso modelli.

---

<sup>9</sup> Sarah Gainsforth ha recentemente criticato il Laboratorio Roma 050 diretto dall'architetto Stefano Boeri, e la sua visione del futuro per la città, indicando un “modello Tirana”, con riferimento alla natura autocratica della pianificazione in quella città; S. Gainsforth, *Città con “Affresco di futuro”. Per Roma il modello Tirana*, «Il Manifesto», 1 ottobre 2025, <https://ilmanifesto.it/citta-con-affresco-di-futuro-per-roma-il-modello-tirana>.

È questo il caso del saggio di Chiara Davoli e di quello di Barbara Brollo, che offrono due dimensioni complementari sulla “attrattività” di Roma, rispettivamente più centrato sui flussi finanziari (e sulla finanziarizzazione urbana) e su quelli umani (e soprattutto l’abitare temporaneo). La crescita di settori come lo *short-term rental* legato a turismo e ospitalità religiosa e ospedaliera, di settori come lo *student housing*, il *senior living* e forme di investimento più o meno speculativo nel residenziale (*build to rent* e *build to sell*)<sup>10</sup> dimostrano che la questione specifica del regime di sviluppo non è tanto *se* vi sia attrattività, ma piuttosto *che tipo* di attrattività: una poco legata a settori economici ad alto valore aggiunto e più orientata verso la estrazione di rendita dal “capitale” storico della Città eterna. Ed è anche il caso dei due saggi di Alessandro Barile e di Antonia De Michele, che riconsiderano criticamente le traiettorie di due quartieri, San Lorenzo e il Pigneto, centrali all’immaginario recente della città e comunemente assunti come esempi paradigmatici (torno sulla scelta del termine) di gentrificazione. In maniera più esplicita nel caso di De Michele e più implicita in quello di Barile, i due saggi entrano in dialogo con la letteratura che ha, nell’ultimo decennio e mezzo, dibattuto la natura globale dei processi di gentrificazione – nell’incontro/scontro tra la proposta teorica della gentrificazione planetaria e la critica post-coloniale della diffusione globale del modello<sup>11</sup>. E lo fanno problematizzando l’associazione diretta tra politiche di “valorizzazione” e “rigenerazione”, traiettorie culturali e i tratti caratteristici delle trasformazioni immobiliari, sociali e dello spazio pubblico – andando «oltre» la gentrificazione, nelle parole di Barile.

Venendo quindi alla questione comparativa mi sembra che questi dati empirici e riflessioni analitiche propendano per il superamento di un approccio tassonomico, esemplificato dall’idea del fallimentare “modello Roma”. Sembra essere difficile caratterizzare Roma all’in-

<sup>10</sup> Uso la terminologia inglese, qui, perché, come mostra lo stesso saggio di Davoli, si tratta di settori nei quali “l’internazionale” è fondamentale alla logica degli attori economici, che vedono nell’attrazione di capitali esteri il loro compito primario.

<sup>11</sup> La letteratura è sterminata. Mi permetto di indirizzare chi legge verso il mio approccio alla questione, che propone di superare la dicotomia con attenzione alla dimensione epistemologica e ai livelli di astrazione: S. Tulumello, *L’urbano in trasformazione. Alcune cautele concettuali per l’uso della gentrificazione nel Sud Europa*, «Etnografie del Contemporaneo», 3:3/2020, pp. 25-33.

terno di griglie comparative che permettano di etichettarla, da cui la critica di cui sopra alla generalizzazione che dai mali della città porta alla città malata. E sottolineando che la critica al titolo è soprattutto un espediente per conversare con gli stimolanti contenuti del libro, mi sento di proporre di riconsiderare la questione della “collocazione” di Roma attraverso le specifiche lenti comparative, che rifiutano la tassonomia in favore della relazionalità, degli studi urbani globali<sup>12</sup>. Questo «gesto comparativo», nella terminologia di Jennifer Robinson, è poco preoccupato dalla ricerca di similitudini e differenze, e per nulla dalla costruzione di “tipi” urbani; piuttosto concentrandosi sull’uso di una pluralità di casi per addensare le proposte teoriche e sui flussi, più che i luoghi, in quanto perni delle dinamiche di sviluppo urbano. Si tratta, pertanto, di mettere i mali, il fallimento e le peculiarità romane in dialogo sia con i processi di scala ampia – quelli della globalizzazione, della neoliberalizzazione, della finanziarizzazione, e via dicendo – che con il suo contesto nazionale e regionale, che, infine, con altre esperienze urbane che possano fungere da ispirazione teorica.

Le riflessioni di Bent Flyvbjerg sui casi di studio, una tassonomia non dei tipi urbani ma del tipo di contributo teorico che un caso può offrire (e che dipende tanto dal caso come dall’argomento teorico)<sup>13</sup>, possono aiutare a riflettere sul caso romano nei termini comparativi cui mi riferisco. Roma può essere considerata un caso «anomalo» (*deviant*) rispetto al fallimento di cui sopra: una città con un capitale – storico, culturale, ambientale, immobiliare – che la rendono perfetta per le traiettorie di valorizzazione urbana della città globale, e con classi politiche impegnate a perseguire quelle traiettorie, per lungo tempo anche con una certa “competenza”. La prospettiva dell’anomalia apre all’indagine del *perché* condizioni e politiche che hanno promosso la ripresa dalla crisi economica del 2007/08 attraverso l’approfondimento dei processi di finanziarizzazione in città come Milano non abbiano attecchito a Ro-

<sup>12</sup> Si veda il volume speciale introdotto da J. Robinson, *Introduction: Generating concepts of “the urban” through comparative practice*, «Urban Studies», 59:8/2022, pp. 1521-1535; e la mia applicazione del metodo comparativo in S. Tulumello, *The “Souths” of the “Wests”. Southern critique and comparative housing studies in Southern Europe and USA*, «Housing Studies», 37:6/2022, pp. 975-996.

<sup>13</sup> B. Flyvbjerg, *Five misunderstandings about case-study research*, «Qualitative Inquiry», 12:2/2006, pp. 219-245.

ma, o vi abbiano più precisamente attecchito in maniera parziale e per nulla in settori che altrove sono risultati fulcrali – e in che modo le diseguaglianze nazionali, antiche e nuove, siano parte di questa polarizzazione. Roma può essere considerata un caso «critico» rispetto alla relazione tra turismo, abitare temporaneo e sviluppo economico, nel senso che può contribuire a spiegare, in maniera particolarmente robusta, la disconnessione tra certe industrie urbane e sviluppo urbano, anche nei termini delle relazioni tra gentrificazione, turistificazione e altre forme connesse<sup>14</sup> – tutti aspetti da approfondire nel contesto italiano, nel quale i processi di turistificazione nelle città principali hanno anticipato di alcuni decenni le traiettorie globali del post-2007.

Roma, infine, può forse essere un caso paradigmatico, nel senso proposto da Flyvbjerg, ovvero non quello di costituire un paradigma di sviluppo cui altri luoghi si andrebbero ispirando o approssimando (come in certi approcci nordamericani alla città globale, e ci torno), ma di costituire un luogo che permette di comprendere in maniera particolarmente accurata certi fenomeni che attengono a certe categorie teoriche. Ampliando il fuoco tematico ad aspetti solo parzialmente presenti nei saggi di *Roma malata* – ma importanti al ragionamento introduttivo, e ci torno –, possiamo probabilmente considerare Roma un caso paradigmatico del ruolo del conflitto urbano nelle questioni di cui stiamo parlando. Si prenda la traiettoria, a ben vedere quasi unica, delle occupazioni, abitative e non: Roma è una delle città europee con più persone residenti in occupazioni, di svariato tipo; e una delle poche nelle quali gli spazi occupati continuano a essere, nel bene o nel male, fondamentali nel panorama politico – le relazioni tra i due tipi di occupazioni essendo molteplici, variegate e poco lineari. Gli “Tsunami tours”, che tra 2012 e 2014 hanno visto l’occupazione di decine di edifici da parte di migliaia di persone col supporto di un complesso coordinamento dell’attivismo capitolino, sono esperienze probabilmente uniche nel, seppur variegato, mondo europeo del conflitto urbano. Come suggerito, a mio parere con felice intuizione, da Claudio Carbone nel suo studio comparativo di due centri sociali a Roma e Lisbona, le occupazioni – almeno quando inserite in

---

<sup>14</sup> I casi critici sono quelli che permettono di fare affermazioni del tipo “se non è vero qui, non può essere vero altrove” o, di converso, ”se è vero qui, deve essere vero ovunque”.

un progetto ampio, se non “di massa” – possono, paradossalmente, promuovere maggior stabilità di quella possibile, nella città neoliberalizzata, per gli spazi alternativi che producono il loro spazio all’interno dei parametri legali<sup>15</sup>. Se la ricerca sullo *squatting* politicamente organizzato ha recentemente perso parte della sua energia a livello continentale<sup>16</sup>, il caso romano ha ispirato una pluralità di studi<sup>17</sup> che, trasversalmente, toccano una serie di tematiche che permettono di approfondire la teorizzazione su questioni come la classica dicotomia tra autonomia e istituzionalizzazione dei movimenti sociali, sul ruolo delle cittadinanze insorgenti nel governo urbano e metropolitano, sulle forme della produzione dello spazio ai margini di traiettorie piuttosto peculiari – come, in fondo, lo sono tutte – di gentrificazione/finanziarizzazione.

### Epilogo: rimettere a fuoco l’urbano

Partiremo da una ipotesi: l’urbanizzazione completa della società [...]. Questa ipotesi implica una definizione. Chiameremo “società urbana” la società che risulta dall’urbanizzazione compiuta, oggi virtuale e domani reale.

Questa definizione mette fine all’ambiguità nell’impiego dei termini. In effetti si suole designare spesso mediante queste parole, “società urbana”, qualsiasi città o cittadella [...]. Nel mezzo di una confusione estrema, vengono dimenticati o messi tra parentesi i rapporti sociali (i rapporti di produzione) cui è legato ogni tipo urbano. Si confrontano le une con le altre “società urbane” che non hanno nulla di confrontabile. Tutto ciò a servizio di soggiacenti ideologie: l’organicismo [...], il continuismo, l’evoluzionismo [...].

<sup>15</sup> C. Carbone, *Struggling for the production of space*, cit., pp. 270 ss.

<sup>16</sup> È, invece, cresciuta l’attenzione per le occupazioni abitative spinte dalla “necessità”, politicamente disorganizzate o poco organizzate; cf. E. Esposito, F. Chiodelli, *Beyond proper political squatting: exploring individualistic need-based occupations in a public housing neighbourhood in Naples*, «Housing Studies», 38:8/2021, pp. 1436-1458; S.M. Saalisto, *Transgressive City-Making and Governance. Housing Struggles, Occupations and Evictions in the Lisbon Metropolitan Area*, Brill, Leiden 2025;

<sup>17</sup> P.e. Carbone, *Struggling for the production of space*, cit.; M. Grazioli, *Metropoliz. Città Meticcia*, cit.; C. Cacciotti, *Qui è tutto abitato. L’occupazione romana di Santa Croce/Spin Time Labs come esperienza abitativa liminale*, Ombre Corte, Bologna 2024.

In questa sede riserveremo il termine “società urbana” alla società che nasce dall’industrializzazione. [...] Questa società urbana non si concepisce che *alla fine di un processo, nel corso del quale esplodono le antiche forme urbane*, ereditate da trasformazioni discontinue. Un aspetto importante del problema teorico è quello di giungere a situare le discontinuità in rapporto alle continuità e viceversa.

(H. Lefebvre, *La rivoluzione urbana*, 1970)<sup>18</sup>

Come menzionavo sopra, la ricerca del caso urbano paradigmatico, della città nella quale si potesse leggere in trasparenza il futuro dell’urbano globale<sup>19</sup>, è stata una delle questioni centrali per la sociologia urbana e gli studi urbani nordamericani durante il ventesimo secolo. Per lungo tempo è stata Chicago, spinta dal dominio incontrastato, nella sociologia urbana nordamericana e internazionale, della scuola di quella città, da Robert Park fino a Robert J. Sampson, con i suoi approcci positivistici, la sua scala scleroticamente piccola e la profonda convinzione dell’esistenza di un “modo di vita” urbano<sup>20</sup>. La svolta post-strutturale, con il successo della scuola californiana e dei suoi approcci critici, storici e qualitativi, ha visto emergere Los Angeles come un paradigma distopico e futurista, di cui Mike Davis ed Ed Soja sono stati i più potenti profeti<sup>21</sup>. Nel nuovo secolo, altre metropoli, quasi sempre del sud come Atlanta o Miami, sono state candidate al ruolo di paradigma per la loro rapida crescita, la crescente complessità della loro composizione etnico-razziale, i caratteri avanzati – ed estremi – del loro neoliberismo urbano all’incontro/scontro tra politiche statali (conservatrici) e locali (liberali), e, più recentemente, per il lo-

<sup>18</sup> H. Lefebvre, *La rivoluzione urbana*, Armando Editore, Roma 1973 [1970], pp. 7-8; corsivo mio.

<sup>19</sup> «La città paradigmatica può essere definita come quella città che mostra, in maniera più evidente delle altre città, le caratteristiche fondamentali e le traiettorie del sistema urbano per esteso. La città paradigmatica funziona da modello, da laboratorio d’analisi» (J. Nijman, *The paradigmatic city*, «Annals of the Association of American Geographers», 90:1/2000, pp. 135-145, traduzione mia).

<sup>20</sup> L. Wirth, *Urbanism as a way of life*, «American Journal of Sociology», 44:1/1938, pp. 1-24.

<sup>21</sup> Si vedano, per una panoramica, i saggi in M. Sorkin (a cura di), *Variations on a Theme Park: The New American City and the End of Public Space*, Hill and Wang, New York 1992.

ro collocarsi alla frontiera più avanzata dei processi di gentrificazione, polarizzazione e cambiamento climatico<sup>22</sup>. Intanto, la spinta delle prospettive post- e decoloniali, e la conseguente espansione delle geografie della ricerca urbana andavano problematizzando l'idea che potesse esistere *un paradigma* per comprendere il fatto urbano: si faceva strada l'idea, invece, che il fatto urbano risiedesse meno nelle caratteristiche peculiari dello spazio "città" e più nella articolazione dei flussi con i territori.

La sociologia urbana, come indicato da Alteri, Barile e De Nardis nella introduzione, perdeva decisamente di vista un oggetto teorico molto centrato sulla associazione tra uno specifico modello di produzione – che si andava disperdendo e complicando – e la sua spazializzazione; mentre la «scienza urbana», sempre nelle parole dei curatori di *Roma malata*<sup>23</sup>, recuperava prospettiva attraverso la analisi del consumo collettivo e della sua crescente importanza nella metropoli postindustriale, finanziarizzata e frammentata. A questa frattura, che è insieme ontologica ed epistemologica, si associano le specificità della nuova conflittualità urbana (e della sua analisi).

È una ricostruzione, questa, che deve molto alla prospettiva proposta da Manuel Castells<sup>24</sup> e, se mi è consentito semplificare, al suo rifiuto del fatto urbano in quanto "variabile indipendente" delle traiettorie storiche del capitalismo globale: per Castells, almeno nei suoi scritti degli anni '70, la questione urbana aveva senso solo in quanto una delle espressioni del conflitto di classe – mera sovrastruttura, in altre parole. La posizione intransigente di Castells era in parte il risultato di un processo che potremmo definire dialettico; o, più banalmente, una certa estremizzazione della distinzione che il sociologo catalano faceva con la proposta di Henri Lefebvre<sup>25</sup>, che, invece, tro-

<sup>22</sup> Si vedano J. Nijman, *The paradigmatic city*, cit.; S. Wakefield, *Miami in the Anthropocene. Rising Seas and Urban Resilience*, University of Minnesota Press, Minneapolis 2025.

<sup>23</sup> P. 19.

<sup>24</sup> Il cui classico *La questione urbana*, Marsilio, Venezia 1974 [1972] è citato a p. 18.

<sup>25</sup> Cfr. l'intervista a Castells in «City», *Citizen movements, information and analysis*, «City», 2:7/1997, pp. 140-155. Una lettura attenta della citazione in apertura di sezione mostra come entrambi gli studiosi avessero a cuore la relazione tra fatto urbano e processo industriale, e forse sarebbe stato possibile trovare un punto di

vava nell'urbano – e, più precisamente, nel *processo* di urbanizzazione – uno dei fattori fondamentali ai meccanismi di estrazione di valore capitalista e, di converso, uno spazio pregno di possibilità di emancipazione<sup>26</sup>.

È proprio nello spostare l'attenzione dal luogo al processo (e al progetto capitalista che lo sottintende) di urbanizzazione che gli studi urbani di matrice neo-marxista – come nella proposta della urbanizzazione planetaria – hanno reinquadrato un urbano che lo strutturalismo più rigido aveva perso di vista; mentre la lente postcoloniale moltiplicava, senza perderlo di vista, quell'urbano nel considerare le atmosfere che emergono nelle diffrazioni – o, nel lessico di Anna Tsing, le frizioni – di quel processo con il terreno<sup>27</sup>.

È proprio la lente comparativa la più adeguata, mi sembra, per comprendere l'urbano all'intersezione tra processo (e progetto) e atmosfera; per mettere a fuoco l'urbano – ed è decisamente fuori dagli schemi più tipici della sociologia urbana che tale lente si è dispiegata con successo. E mi sembra di poter dire che, nei lavori raccolti in *Roma malata*, nonché negli altri che ho menzionato in questo saggio, si trovino tutti gli elementi della attenzione comparativa necessaria. Quel che è mancato, finora, è probabilmente il passo successivo: un lavoro di sintesi che unisse gli spunti empirici per fare di Roma uno dei luoghi della teorizzazione globale dell'urbano. È una sfida di non poco conto: ma mi sembra che ci siano tutti gli elementi per lanciarla.

---

incontro più produttivo. Un punto di incontro fu sempre rifiutato dagli ortodossi francesi che ostracizzarono Lefebvre a lungo; M. Dejean, *Henri Lefebvre: Dogmatism in reverse*, «Verso», 25 marzo 2024, [www.versobooks.com/blogs/news/henri-lefeuvre-dogmatism-in-reverse](http://www.versobooks.com/blogs/news/henri-lefeuvre-dogmatism-in-reverse).

<sup>26</sup> Per una sintesi, si veda F. Biagi, *Henri Lefebvre. Una teoria critica dello spazio*, Jaca Book, Milano 2019, pp. 70 ss. Per un potente argomento, che articola Lefebvre con certi approcci all'operaismo e la rilettura che Negri e Hardt fanno di Deleuze, sulla centralità dell'urbano per il capitalismo globale, si veda U. Rossi, *Cities in Global Capitalism*, Polity, Cambridge 2017.

<sup>27</sup> Purtroppo, le due prospettive hanno raramente dialogato. Per un tentativo, si veda A. Pavoni, S. Tulumello, *Urban Violence: Security, Imaginary, Atmosphere*, Lexington, Lanham 2023, e in particolare l'Introduzione per la proposta metodologica, e i capitoli 2 e 5 per la teoria dell'urbano che ne discende.



## **Una capitale di sradicati. Riflessioni sull’abitare a Roma**

Alessandra Esposito

Quelle che seguono sono alcune riflessioni sul problema abitativo a Roma ispirate dalla lettura del libro *Roma malata* (Carocci 2025) e dal lavoro svolto con le colleghi del dipartimento Memotef dell’università Sapienza<sup>1</sup>. Come scrivono Alteri, Barile e De Nardis (2025, p. 12), «il problema fondamentale, strutturale, di Roma è quello di essere una città sovraestesa e sottopolpopata». Non trovare casa in una città del genere potrebbe quindi sembrare una contraddizione in termini, ma Roma è la degna capitale di un paese che ha costruito più case del necessario, producendo contestualmente anche disagio abitativo. Nella seconda metà del Novecento la crescita economica è stata infatti ancorata al riprodursi dello «spreco edilizio» (Indovina 1974), e il perdurare della speculazione nel settore residenziale ha ottenuto alla fine l’effetto opposto, cioè strozzare l’economia fino a farla «morire di rendita» (Pizzo 2023). Tutt’oggi non si intravede un radicale cambiamento nelle logiche che hanno dato forma al problema romano, cioè al tentacolare mostro edilizio descritto da Italo Insolera in *Roma moderna*. La città tende all’impoverimento e al riprodursi di forme estreme di disagio abitativo, ma resta inamovibile sulle sue tre direttive interconnesse: la rendita, la turistificazione e la speculazione edilizia, intendendo come compartecipe di quest’ultima qualsiasi cubatura, anche autorizzata, che non risponda a un reale bisogno demografico e sociale. Ci sono molte ragioni per le quali, pur essendo sovraestesa e sottopolpopata, Roma non diventa una città trainante verso una nuova fase storica, nella quale si governa sperimentalmente un vero e proprio arretramento dell’urbano e un abbattimento non solo delle costruzioni

---

<sup>1</sup> Barbara Brollo, Gianluca Bei, Filippo Celata, Daniela Festa, Andrea Pietrangeli, Ilaria Rossi.

superflue ma delle barriere economiche che impediscono alla popolazione di accedere a soluzioni abitative adeguate. Alcune delle molte ragioni risiedono nelle caratteristiche della Roma abitata e nella sua distanza, fisica e sociale, dalla Roma del potere. Per comprendere meglio la Roma abitata, dunque, nelle prossime pagine attraverserò le ricerche di lungo corso delle colleghe e dei colleghi che ne hanno scritto.

### La città abitata

Roma è un caso geopoliticamente bizzarro. Quando nel 1871 divenne a tutti gli effetti territorio del Regno d'Italia, ne era già stata simbolicamente proclamata capitale da un decennio. In quel momento la città contava circa 200 mila abitanti, cioè meno della metà dell'ex-capitale dell'annesso Regno delle due Sicilie, Napoli, che all'epoca di abitanti ne contava già quasi 500 mila. Da allora Roma cresce grazie alle migrazioni interne alla penisola, restando a lungo una piccola capitale abitata principalmente all'interno delle mura aureliane, con un ancor più piccolo Stato estero abbarbicato a ovest, all'interno delle mura vaticane. Oggi Roma è la terza città più popolosa d'Europa dopo Berlino e Madrid e quella con il maggior numero di residenti stranieri tra le città italiane. La trasformazione da piccola città dell'Ottocento a città metropolitana è avvenuta quindi in un tempo storico molto breve. Ma questa è una pagina di storia talmente nota da essere una narrazione condivisa, o meglio ne è noto soprattutto il risvolto urbanistico, cioè l'espansione sregolata che fa di Roma una regione urbanizzata a bassa densità, forgiata dagli interessi della rendita fondiaria (D'albergo et al. 2015). Il risvolto sociale e antropologico, l'aspetto intrinsecamente umano di questa esplosione urbana avvenuta in circa centosessanta anni, è che Roma è diventata una grande città accogliendo una eterogenea popolazione di abitanti sradicati. La maggior parte dei suoi residenti vi abita cioè da pochissime generazioni, se non da una soltanto, e ha alle spalle allontanamenti più o meno dolorosi dai territori di origine. Dal meridione e dall'entroterra, dagli appennini e dalle isole, così come dalla Romania, dalle Filippine, dal Bangladesh e dalla Cina, la crescita demografica di Roma è una giustapposizione di im-

migrazioni di diversa natura. Naturalmente molte altre, tra cui Milano, sono città di sradicati. Ma a Roma le nuove popolazioni, sradicate e sradicabili, sono estremamente vicine ai palazzi del potere, abitano cioè nel luogo in cui si firmano le leggi da cui dipendono le loro sorti in Italia, da quelle sulla cittadinanza a quelle sulle politiche abitative e sociali. Rifletto qui su questa destabilizzante condizione dell'abitare nella capitale a radici recise, a partire dalle ricerche di Stefano Portelli, che spostano l'attenzione dalla gentrificazione al radicamento/sradicamento, dai gentrificatori ai *displaced*. In *Il diritto di restare* (Portelli 2024) e nel contributo contenuto in *Roma malata* (2025), l'attenzione alle traiettorie abitative degli sradicati diventa rilevante non solo per i temi affrontati nel capitolo, dedicato alle famiglie dei baraccati romani trasferite a Ostia, ma per gli studi urbani italiani più in generale. Sappiamo quanto questi rischino spesso di restare imbrigliati nelle teorie anglo-americane sulla gentrificazione e non cogliere gli aspetti più rilevanti dei casi, o di sovrarapposizioni piccole trasformazioni urbane utilizzando lenti interpretative molto in voga oltreoceano ma poco indicate per i contesti mediterranei (Maloutas 2012). Per evitarlo purtroppo Roma non può più contare sulla preziosa voce di Sandra Annunziata, che aveva tracciato la via per lo sviluppo di un approccio italiano alla gentrificazione (Annunziata 2022), ma può di certo continuare a raccontarsi a partire dai casi e non dalla teoria. In questo senso, spostare l'attenzione sulle traiettorie abitative degli sradicati, come suggerisce Portelli, mi sembra un approccio espandibile, nel tempo e nello spazio per così dire, che ci permette di comprendere meglio sia gli sradicamenti passati degli abitanti sia quelli a cui la capitale stessa li espone e condanna nel presente. Inoltre, vista la condizione dei redditi nelle città italiane e a Roma in particolare, molti di quelli che vengono oggi etichettati come gentrificatori non sono propriamente parte della *gentry* quanto piuttosto popolazioni mediamente giovani e dai redditi scarsi e precari, che si sostituiscono o mischiano a popolazioni ancora più precarie e marginalizzate. L'eterogenea famiglia degli abitanti precari, di coloro che sono cioè spinti a competere nello stesso mercato della casa privata pur non avendone i mezzi – per carenza di offerta di alloggi pubblici ma anche di regia pubblica in tema di abitare –, non andrebbe ossessivamente ridivisa al suo interno tra abitanti di una prima arbitraria ora e gentrificatori di un'on-

data successiva, ma sostenuta nelle possibili rivendicazioni comuni. In altre parole, alcune delle letture che saremmo tentate di dare alle trasformazioni in corso nelle città italiane rischiano di minare le possibili alleanze tra gli sfrattati della città, in particolare quelle faticosamente intessute dal mutualismo sociale. Nelle analisi quantitative sul problema abitativo a Roma, per esempio, emerge che le diverse popolazioni precarie abitano spesso a stretto contatto nei quartieri e nei municipi in cui il mercato immobiliare è meno irrigidito dai regimi proprietari e offre una percentuale di case in affitto più elevata, per quanto non sempre di dimensioni e qualità adeguate a soddisfare il fabbisogno degli affittuari (Memotef 2025). In questo senso, quando Chiara Davoli parla di «quasi-esclusi» (Davoli 2025, p. 27) politicizza in modo molto efficace la più neutra “fascia grigia” e ci ricorda che la mobilità sociale non è solo impossibile verso l’alto, come ormai sappiamo, bensì costantemente spinta verso il basso. Come Davoli stessa scrive in merito al problema abitativo romano, «le fasce di popolazione “a rischio” sono ben più consistenti di quelle “escluse” e le situazioni di vulnerabilità si estendono anche a categorie e gruppi sociali che prima erano protetti» (Davoli 2018, 132).

Adottando il punto di vista degli abitanti sradicati e sradicabili possiamo quindi comprendere meglio i gruppi sociali in difficoltà abitativa, porre al centro il trauma dello sradicamento che li accomuna e soprattutto affrontare la frammentazione sociale della città. Ci sono molti lavori degli ultimi anni sul caso Roma che mi sembrano andare in questa direzione, quella cioè di chi assume lo sguardo delle abitanti costrette a rinegoziare costantemente la propria presenza nella capitale. Tra gli altri possiamo citare per esempio *Metropoliz, città meticcia. Storia militante di un’occupazione abitativa* di Margherita Grazioli (2022), *Indecorse. Sex work e resistenza al governo dello spazio pubblico nella città di Roma* di Serena Olcuire (2023) e *Qui è tutto abitato. L’occupazione romana di Santa Croce/Spin Time Labs come esperienza abitativa liminale* di Chiara Cacciotti (2024).

Nei densi universi romani descritti in questi testi si può notare come in apparenza la maggior parte degli sradicati e delle sradicate abbia in comune solo il trauma dello sradicamento e il rischio di rivederlo, e come le differenze socio-culturali allontanino la possibilità di riconoscersi in quanto vittime degli stessi meccanismi di riproduzio-

ne delle disuguaglianze. Ci siamo imbattute in una condizione simile nel corso di una ricerca nel comune di Castel Volturno (Olcuire et al. 2024), una realtà molto più piccola ma estremamente complessa dal punto di vista sociale e demografico, in cui la marginalità degli abitanti è aggravata dalla marginalità geografica del contesto, a differenza della capitale. Nelle occupazioni abitative romane descritte da Grazioli e Cacciotti, così come nelle scuole popolari descritte nel capitolo di Parziale in *Roma malata*, parte degli sforzi delle attiviste e degli attivisti, e degli stessi abitanti, sono concentrati proprio nel creare le migliori condizioni possibili per questo riconoscimento reciproco, senza il quale è difficile generare alleanze e rivendicare i propri diritti. In questo senso la rinascita delle scuole popolari raccontata da Parziale vale anche come speranza di un futuro in cui la coesione sociale sarà rifondata su nuove basi e nuove comunanze. Nel frattempo, a Roma tocca fare i conti con il fatto che, pur scendendo costantemente a quelli che possiamo definire “compromessi abitativi” (coabitare; abitare in alloggi impropri come garage, cantine, magazzini, ecc.), gli abitanti vengono spinti ai margini non solo dei confini amministrativi della città ma anche e soprattutto della sua vita pubblica. In *Indecorse* (Olcuire 2023) per esempio, le traiettorie abitative e lavorative delle sex workers trans rendono evidente quel che accade quando il meccanismo urbano della capitale ti accoglie per il lavoro che svolgi ma ti misconosce e sradica come abitante, recidendo i legami sociali che hai faticosamente costruito. Una condizione, questa, estendibile a molti dei lavoratori e delle lavoratrici precarie di quei settori a basso valore aggiunto che monopolizzano l'economia di Roma, in primis quelli legati al turismo. Stretti nelle morse delle economie povere di Roma, che alimentano la rendita e disintegrano il mercato del lavoro, gli abitanti sono costretti a compromessi abitativi così mortificanti da compromettere anche il loro rapporto con la città.

Potremmo dire che come ogni città italiana innamorata di sé stessa e del proprio passato, Roma è presuntuosa e riserva più attenzioni alle popolazioni temporanee che la desiderano e lusingano, come i turisti, che alle popolazioni precarie, o rese tali, che la scelgono non per desiderio di consumo ma per necessità. Oppure potremmo dirla più propriamente con le parole di Barbara Brollo e concentrarci sul «meccanismo di costruzione del valore costruito intorno alla mobilità

e le conseguenze sociali che comporta» (Brollo 2025, p. 58). Nel volume *Soggetti, effetti e pratiche urbane delle popolazioni temporanee. Il caso Roma* (2024), Brollo sceglie di raccontare la questione abitativa della capitale a partire dal concetto di “popolazioni temporanee”, che definisce come l’«insieme di individui che pernottano in un contesto urbano senza avere intenzione o possibilità di risiedervi permanentemente» (2024, p. 26). Così come per le popolazioni sradicate, con cui esistono naturalmente delle intersezioni, le popolazioni temporanee non sono facilmente analizzabili secondo le logiche delle statistiche ufficiali e il loro studio apre molti interrogativi. Dovremmo forse studiare i residenti stabili e registrati all’anagrafe come una specie in via di estinzione? Tra studenti fuori sede che rinegoziano le condizioni del loro stare in città di anno in anno, lavoratori precari dai contratti di affitto transitori o inesistenti, e immigrati senza cittadinanza o con permesso di soggiorno in scadenza, chi ha una residenza stabile a Roma e come vive chi non ce l’ha? Ma, soprattutto, quali deficit di cittadinanza sono connessi a queste forme di abitare poco o per nulla radicate? Senza dimenticare che lo spettro dei non radicati è ampio e ai suoi estremi opposti c’è chi ha il privilegio della scelta, come i turisti (Buhr e Cocola-Gant 2024), e chi è criminalizzato o invisibilizzato dalle politiche migratorie o di inclusione (Bargel et al. 2025). Al netto delle difficoltà che comporta, possiamo però riconoscere che comprendere le popolazioni sradicate e le popolazioni temporanee di Roma è un ottimo modo per affondare nel problema abitativo della capitale e per analizzare la città realmente abitata, quella che si estende oltre le enclave dei poteri istituzionali e i distretti turistici.

### La domanda abitativa delle popolazioni precarie

Non avere radici profonde nei luoghi in cui si vive è una condizione che ha ripercussioni rilevanti. Chi vive con radici recise in Italia è sottoposto a una mole extra-ordinaria di ostacoli, che si frappongono tra il trovare casa in senso stretto e il ritrovare il senso del proprio abitare in un luogo. Queste difficoltà sono affrontate e analizzate da molti colleghi e colleghi (solo per citarne alcuni: Gargiulo 2015, Leonardi 2021, Antinori et al. 2024), in lavori che in qualche modo attualizza-

no anche le diverse forme di «crisi della presenza» (De Martino 1996) in cui si ritrovano le popolazioni precarie delle grandi città. Grazioli parla per esempio di «crisi di abitabilità», intesa «come il complesso di processi di lungo periodo che rendono alcuni luoghi inabitabili per interi gruppi sociali e coorti generazionali, minandone così la tenuta ontologica» (Grazioli 2024, p. 27). Nell'ottica di collaborare alla costruzione di un quadro aggiornato sul problema abitativo, le analisi prodotte con un approccio “quantitativo-zenitale”, come quelle a cui stiamo lavorando negli ultimi due anni al Memotef, possono aiutare a comprendere anche il risvolto economico e geografico del non radicamento. Il nodo della questione, a mio avviso, è questo: vivendo da sradicati nelle grandi città italiane si è esclusi dalle catene di trasmissione del patrimonio. Non aggiungo del patrimonio *immobiliare*, pur intendendo qui parlare delle case, perché in realtà questa frase può avere una valenza più ampia. Per chi abita in contesti diversi da quelli in cui hanno vissuto le generazioni precedenti (lavoratori e lavoratrici provenienti dal sud d'Italia, dalle aree interne, dall'estero inteso in particolare extra-Ue, ma anche studenti), il mercato immobiliare delle città italiane tende a essere più escludente e a fornire pochissime soluzioni. In questo senso, i vantaggi patrimoniali e sociali accumulati dai residenti radicati da più generazioni non vengono trasmessi ai nuovi abitanti della città, ma utilizzati come strumenti di selezione degli affittuari sulla base di criteri discriminatori. La domanda delle popolazioni precarie, sradicate e sradicabili, si esprime infatti quasi esclusivamente come domanda di affitto. Ma a rispondere a questa domanda c'è un esiguo segmento di offerta, gestito principalmente da privati, non uniformemente distribuito sul territorio. Per questo l'offerta di case in affitto nelle diverse zone della capitale genera anche specifiche geografie sociali. Entrando nel merito ma rimandando, per quanto riguarda i numeri, ai report integrali *Il disagio abitativo a Roma e L'esperienza delle agenzie sociali per la casa in Italia* (Memotef 2025), a Roma il quadrante est mantiene la quota più elevata di abitazioni in affitto nel IV, V e VII municipio. Coerentemente con altri indicatori, questi municipi sono anche tra quelli che si distinguono per il numero più elevato di famiglie con minori che dichiarano un reddito inferiore a 25 mila euro annui. Dai dati Istat, mappati per zona urbanistica, emerge inoltre che a Roma l'indice di affollamento nelle ca-

se è maggiore al di fuori del grande raccordo anulare. La città dispersa fuori raccordo, quindi, non è per nulla più efficiente della città storica consolidata nel garantire spazi abitativi adeguati, anzi. L'affollamento degli immobili è connesso a fattori di povertà, e di progressivo impoverimento, che costringono la popolazione a decentrarsi oltre che a costiparsi. Accettare di vivere fuori raccordo mal collegati (cfr. Cellamare 2016) può rientrare a tutti gli effetti tra quelli che abbiamo definito come compromessi abitativi.

I redditi mediamente bassi sono noti come una delle caratteristiche principali di chi esprime la domanda di case in affitto. Le fasce più basse di questa domanda sono naturalmente quelle a cui dovrebbe rispondere la sempre scarsa edilizia residenziale pubblica. Ma ci sono due principali macro-tendenze che complicano il quadro negli ultimi anni: l'aumento significativo della domanda di affitto e l'aumento degli affitti a fini non abitativi. La prima è dovuta al fatto che l'affitto si sta diffondendo tra le nuove generazioni di abitanti delle grandi città come l'unica forma di accesso alla casa compatibile con le condizioni di reddito e con le esigenze di vita. La spinta all'acquisto della casa, sostenuta dalle politiche pubbliche per quasi un secolo e analizzata da molti testi per i suoi esiti controversi (tra cui Filandri 2015, Olivito 2017), si sta progressivamente indebolendo a fronte dei troppi compromessi che le nuove generazioni di abitanti dovrebbero accettare per poter vivere in proprietà. Visti i costi delle case, abitare in proprietà comporta spesso il decentrarsi in quartieri periferici, il costiparsi in immobili troppo piccoli e l'indebitarsi con mutui ipotecari incompatibili con la crescente instabilità delle fonti di reddito. Queste sono alcune tra le ragioni per cui, pur diminuendo il prezzo delle case in vendita a Roma, questa offerta non incontra la domanda abitativa, che è in realtà composta da soggetti che hanno mezzi sempre più erosi dal costo della vita e possibilità di accumulo e risparmio pressoché inesistenti. L'affitto emerge quindi anche come superamento culturale dell'acquisto della prima casa come rito di passaggio alla vita adulta.

Naturalmente a Roma per ora la scelta dell'affitto è ancora una rinuncia alla proprietà nella maggior parte dei casi, più che una rivendicazione, ma necessita in ogni caso di un adeguamento delle politiche pubbliche che riduca l'attuale tensione competitiva tra la nuova domanda di affitto a lungo termine, quella del ceto medio precariz-

zato, e quella delle popolazioni ancora più precarie e sradicate. È necessaria una maggiore regia pubblica nel mercato privato dell'affitto per molte ragioni tra cui che, a parità di reddito e di garanzie offerte dall'inquilino, nelle città italiane tende a vincere la bianchezza. Un'altra ragione è che l'esiguo segmento dell'affitto è ulteriormente eroso dagli affitti brevi turistici, e qui veniamo alla seconda macro-tendenza che alza la tensione abitativa. Questo uso improprio degli immobili residenziali, improprio perché a fini non abitativi ma ricettivi, ha corroso l'offerta di case in tutte le città italiane, tra le quali Roma è quella con più annunci mediati dalle piattaforme digitali (Festa et al. 2025). Il fenomeno è ormai sufficientemente noto e quantitativamente ben inquadrato in Italia e a Roma (Celata e Romano 2022, Full 2025), ma vale la pena sottolineare ancora una volta due aspetti. Il primo è che l'analisi delle locazioni turistiche in Italia restituisce l'immagine di un paese che strozza sé stesso. Dopo aver fornito all'industria turistica la forza lavoro sottopagata necessaria a far funzionare le città turistiche, l'Italia ha scelto di fornire anche il proprio patrimonio abitativo come albergo diffuso, sostenendo la crescita del fenomeno Airbnb grazie all'adozione di un regime di "regolazione della deregolazione" il cui unico risultato, ad oggi, è aver formalizzato le locazioni a uso turistico (Bei e Cocola Gant 2025). Questa scelta è stata giustificata con la tesi dell'integrazione al reddito per il ceto medio, tralasciando le correlazioni tra l'impoverimento del ceto medio e il diffondersi di lavori sottopagati e precari come quelli offerti dall'industria turistica. Anche in questo caso, guardando alle ricerche che hanno assunto il punto di vista dei soggetti interessati, come quella di Marta Tonetta che ha intervistato i "marginal host" di Airbnb (Tonetta e Semi 2021), tralasciando i "corporate host" (Cocola-Gant 2021), emerge un quadro molto preoccupante, e cioè il ripiego delle italiane e degli italiani sui canali adattivi della rendita – ridursi a fare gli affittacamere – anziché proseguire carriere attinenti con la propria formazione o con le proprie aspettative, magari in settori lavorativi di cui l'Italia ha bisogno e nei quali si lavora da anni in sottorganico. Solo di recente la diffusione di Airbnb in Italia inizia a essere raccontata nei suoi aspetti più decadenti, e cioè come impoverimento della popolazione fino al punto da aggrapparsi alle case come fonte di denaro liquido in assenza di stipendi stabili.

Nel loro insieme, le locazioni brevi turistiche contribuiscono fortemente a circoscrivere la competizione per l'accesso alla casa in affitto in alcune specifiche zone di Roma, quelle nelle quali ancora esiste un'offerta per lunghi periodi. In aggiunta alle macro-geografie a scala metropolitana (i poveri e le famiglie con minori fuori dal racconto, gli anziani e i turisti al centro, ecc.), per i quartieri in cui si rifugiano gli affittuari è per questo molto utile guardare agli studi sulla “micro-segregazione” e sulla “segregazione verticale” (Maloutas e Karadimitriou 2022). Esiste infatti una stratificazione fisica e sociale degli affittuari precari all'interno delle diverse sacche di concentrazione degli sradicati. Ci sono quartieri centrali o semicentrali come San Lorenzo, Pigneto e Torpignattara, che permettono ancora oggi di abitare in affitto a Roma. Nei primi due casi questo accade anche perché, come sottolineato da Barile (2025), si tratta di quartieri nei quali c'è chi acquista per affittare e non per viverci. Ma accade spesso che in uno stesso condominio i vani al piano terra e i seminterrati non abitabili vengano affittati a immigrati, quelli ai piani superiori fatiscenti agli studenti, quelli ristrutturati ai turisti, e così via, secondo quei criteri di selezione e discriminazione a cui si accennava prima. Esiste, inoltre, un problema di autoriconoscimento del disagio abitativo e di miscomunicazione alla popolazione delle possibilità di accesso al welfare.

### L'emersione del problema abitativo

Il disagio abitativo non emerge se non raccontato e quello emerso non è sempre rappresentativo di tutte le forme in cui si manifesta nelle grandi città come Roma. Alcuni casi non emergono nelle richieste di welfare, cioè non si traducono in domande di case popolari, contributo all'affitto, contributo per la morosità incolpevole, ecc. C'è addirittura un problema, tra i soggetti in difficoltà abitativa, di autorappresentazione fuorviante. A Roma per esempio il 56% dei contribuenti dichiara un reddito inferiore ai 26 mila euro, una soglia sotto la quale si rientra tra le fasce deboli potenzialmente eleggibili per misure di sostegno economico e sociale. Tuttavia molti di coloro che ne fanno parte non si percepiscono come possibili richiedenti di questi sostegni. Al netto della ricchezza non dichiarata e dell'evasione, ricordia-

mo che al di sotto dei 15 mila euro in quasi tutte le regioni italiane si è idonei per l'assegnazione di una casa popolare, e che tra i 15 mila e i 26 mila euro si è considerati come parte di quella fascia di popolazione che potrebbe essere sostenuta nel mercato dell'affitto (a Roma circa il 23% dei contribuenti dichiara redditi rientranti in questa fascia, il 36% ne dichiara meno di 15 mila; dati Agenzia delle entrate 2022, cfr. report Memotef 2025). Non tutta la popolazione fotografata da queste statistiche, in sintesi, si percepisce come potenziale beneficiaria di politiche pubbliche per l'abitare, e tra chi vive in affitto e riconosce di faticare a far tornare i conti c'è chi rinuncia a presentare domanda per la casa popolare in considerazione delle note difficoltà dell'azione pubblica in materia. In città come Roma, con una domanda abitativa insoddisfatta anche in quartieri periferici, chi è povero in denaro ma possiede immobili tende a sfruttarli nel mercato dell'affitto per frenare l'ascensore sociale che lo de-classa. Alla luce delle riflessioni qui proposte, la tensione sociale tra proprietari di case e potenziali affittuari può assumere in alcuni quartieri la forma di una tensione sociale tra radicati o semi-radicati, da un lato, e sradicati e sradicabili, dall'altro. Tra romani da generazioni, stabilizzati dalle proprietà accumulate per così dire, e abitanti arrivati a Roma in tempi più recenti.

Il modo più efficace per avere un impatto reale e in tempi rapidi sul problema abitativo è dunque un intervento coerente di riforma degli affitti, che affronti il problema di quelli turistici ma anche di quelli pubblici (Erp e comunali) e privati (transitori, concordati, non concordati, in nero). L'obiettivo politico dovrebbe essere non abbandonare gli abitanti a una competizione feroce e discriminatoria, ed evitare al contempo che con la scusa della crisi abitativa si vada avanti con la costruzione di nuove cubature da parte dei nuovi palazzinari del secolo: i privati del "social housing" (una perversione tutta italiana che sta per *edilizia privata a spese pubbliche*) e dei fantomatici studentati. Rispondere al problema abitativo in una città come Roma significa insomma incidere su quel derivato tossico dell'urbanistica che è la rendita, che ha cambiato solo forma ma non sostanza rispetto al secolo scorso, e spezzare la torsione elitaria nelle catene di trasmissione del patrimonio abitativo.

## Riferimenti bibliografici

- Annunziata, S. (2022). *Oltre la gentrification: letture di urbanistica critica tra desiderio e resistenze urbane*, Editpress.
- Antinori, S., Fontanari, E., Leonardi, D. (2024). *Muoversi tra i margini. Intersezioni tra processi migratori e homelessness*, «Rassegna Italiana di Sociologia», pp. 1-30.
- Bargel, L., Caprioglio, C., Gargiulo, E., Trucco, D. (2025). *Migrations, citizenship and administrative borders: the Italian case*, «Modern Italy», 30 (1), pp. 104-113.
- Barile, A. (2025). *Un emblematico caso di "post-gentrificazione": il quartiere di San Lorenzo*, in Alteri, L., Barile, A., De Nardis, P., *Roma malata*, Carocci.
- Bei, G., Cocola Gant, A. (2025). *Entitlement by Registration: Regulated Deregulation and the Formalisation of Short Term Rentals in Lisbon*, «Antipode».
- Brollo, B. (2025). *Moderni pellegrini, tra abitare temporaneo e rendita*, in Alteri, L., Barile, A., De Nardis, P., *Roma malata*, Carocci.
- Buhr, F., Cocola-Gant, A. (2024). *Tourism mobilities and urban change: geographies of transnational gentrification*, in *The Routledge Handbook of Tourism Geographies*, Routledge, pp. 344-354.
- Celata, F., Romano, A. (2022). *Overtourism and online short-term rental platforms in Italian cities*, in *Platform-mediated tourism*, Routledge, pp. 70-89.
- Cellamare, C. (2016). *Fuori raccordo: abitare l'altra Roma*, Donzelli.
- D'albergo, E., Moini, G., Pizzo, B. (2015). *Il regime dell'Urbe. Politica, economia e potere a Roma*, Carocci, pp. 1-127.
- Davoli, C. (2018). *La situazione abitativa a Roma e in Italia. Analisi, traiettorie e politiche*, «La rivista delle politiche sociali», 4, pp. 111-134.
- Davoli, C. (2025). *Le nuove mani sulla città. Processi di finanziarizzazione e disuguaglianze sociali a Roma*, in Alteri, L., Barile, A., De Nardis, P., *Roma malata*, Carocci.
- De Martino, E. (1996). *La crisi della presenza in Basilicata*, Calice edizioni.
- Indovina, F. (1974). *Lo spreco edilizio*, Marsilio Editori.
- Grazioli, M. (2024). *Oltre l'emergenza abitativa: crisi di abitabilità: il caso di Roma*, «Rivista geografica italiana», 131 (2), pp. 26-44.
- Festa, D., Brollo, B., Esposito, A. (2025). *Overtourism and habitability crisis in Rome*, in Briguglio, L., Avellino, M., Butcher, J. (a cura di), *Overtourism in Cities and Small Islands*, Routledge.
- Filandri, M. (2015). *Proprietari a tutti i costi. La disuguaglianza abitativa in Italia*, Carocci.
- Full (2025). *Chi gestisce davvero il mercato airbnb? Gli affitti brevi in Italia dal 2017 al 2024*, Report Future Urban Legacy Lab (Full), Politecnico di Torino.
- Leonardi, D. (2021). *La colpa di non avere un tetto. Homelessness tra stigma e stereotipi*, Eris Edizioni.
- Maloutas, T. (2012). *Contextual diversity in gentrification research*, «Critical sociology», 38 (1), pp. 33-48.

- Maloutas, T., Karadimitriou, N. (a cura di) (2022). *Vertical cities: Micro-segregation, social mix and urban housing markets*, Edward Elgar Publishing.
- Memotef (2025). *L'esperienza delle agenzie sociali per l'abitare in Italia; Il disagio abitativo a Roma*; Report politiche urbane integrate per la tutela del diritto all'abitare a Roma.
- Olcuire, S., Esposito, A., Mauriello, M., Abbamonte, F. (2024). *Vicini di casa, non per caso. Traiettorie abitative italiane e migranti a Castel Volturno*, «Scienze del Territorio», 12 (1), pp. 75-87.
- Olcuire, S. (2023). *Indecorse. Sex work e resistenza al governo dello spazio pubblico nella città di Roma*, Ombre corte.
- Olivito, E. (2016). *Il diritto costituzionale all'Abitare: Spunti teorico-dogmatici e itinerari giurisprudenziali*, «Politica del diritto», 47 (3), pp. 337-422.
- Pizzo, B. (2023). *Vivere o morire di rendita: La rendita urbana nel XXI secolo*, Donzelli editore.
- Portelli, S. (2024). *Il diritto di restare. Espulsioni e radicamento tra Roma e Ostia*, Carocci.
- Portelli, S. (2025). *Demolizioni e sradicamento tra Roma e Ostia*, in Alteri, L., Barile, A., De Nardis, P., *Roma malata*, Carocci.
- Semi, G., Tonetta, M. (2021). *Marginal hosts: Short-term rental suppliers in Turin, Italy*, «Environment and Planning A: Economy and Space», 53 (7), pp. 1630-1651.



# **Chi trasforma la città? Notazioni sul movimento per il diritto all'abitare a Roma**

Margherita Grazioli

A febbraio 1974, il convegno “sui mali di Roma” riuniva su impulso della Chiesa diversi esponenti e studiosi (ecclesiastici e non) al fine di esaminare gli squilibri, le carenze e le disuguaglianze che affliggevano il tessuto sociale della Capitale. Come sottolinea Davoli nel suo contributo in *Roma Malata*, il Convegno prendeva atto del fatto che le «attese di carità e giustizia nella diocesi di Roma» non potessero limitarsi alla soddisfazione di «bisogni spirituali, ma anche materiali» (p. 23). La questione abitativa, da questo punto di vista, era quantomai emblematica della tensione esistente tra un approccio “governamentale” (di stampo neoliberista) al governo della città e dei suoi poteri, e l’approccio di ecclesiastici come Gérard Lutte. Quest’ultimo, ricorda Portelli nel suo intervento (p. 119), irruppe in quel consesso con un intervento di «autocritica e precise denunce» a cui seguì un appoggio attivo alle famiglie che vivevano nel borghetto di Prato Rotondo, e a cui successivamente furono assegnati alloggi di edilizia residenziale pubblica (Erp) nel quartiere di Magliana (ibid.).

In quegli stessi paesaggi urbani liminali (Clough Marinaro 2020; Cacciotti 2024), i movimenti per il diritto alla casa iniziarono ad affermarsi come riscossa di quella città “autonoma e fai-da-te” (Vasudevan 2017) che, relegata per decenni ai margini, rivendicava alloggi dignitosi, infrastrutture, welfare e servizi pubblici oltre il tetto (Mudu 2014; Di Feliciantonio 2017). Nello stesso anno, e più precisamente l’8 settembre 1974, Fabrizio Ceruso, un giovane militante comunista di Lotta Continua, veniva ucciso con un colpo di pistola esploso dalla polizia nel tentativo (infruttuoso) di sedare la rivolta di San Basilio contro gli sgomberi di 150 famiglie che occupavano case popolari Iacp. A seguito dell’omicidio del giovane (rimasto fino a oggi impunito), la polizia fu costretta a recedere, e l’amministrazione comunale a concedere

l’assegnazione di decine e decine di case popolari nel quadrante della Tiburtina alle famiglie che avevano subito lo sgombero (Grazioli & Caciagli 2018; Quirico 2021).

Cinquantuno anni dopo la rivolta, il 6 settembre 2025, gonfaloni istituzionali, fasce tricolori e palchi ufficiali fanno da inconsueto corollario all’approdo dentro il Parco della Balena del corteo che, come ogni anno, si snoda per le strade di San Basilio per rivendicare l’attualità della memoria di Fabrizio Ceruso e del diritto all’abitare. Quest’anno, in particolare, è segnato dalle rivendicazioni legate alle crescenti minacce di sgombero pendenti sull’occupazione abitativa di via Liberato Palenco 60, un’ex scuola abbandonata a pochi metri dal carcere di Rebibbia, in cui da settembre 2024 vivono oltre quaranta nuclei familiari dopo oltre un anno di tendopoli e peregrinazioni dentro la città. Un rischio di sgombero che, peraltro, arriva “rompendo” la consuetudine degli ultimi anni di evitare interventi di polizia con la forza durante gli anni giubilari. Per questo motivo, proprio le famiglie di via Palenco si trovano in testa alla manifestazione che raggiunge il parterre ufficiale per prendere parte alla cerimonia che avverrà sotto lo sguardo curioso di tante persone che abitano il quartiere e le sue case popolari.

Dopo anni di richieste ufficiali (e di lotta), l’amministrazione comunale ha deciso di modificare la toponomastica locale, rinominando il Parco alla memoria di Fabrizio Ceruso. Come sottolinea l’assessore alla Cultura del Comune di Roma che si appresta a scoprire la targa «è sicuramente un contesto inusuale in cui tenere una cerimonia istituzionale di questo tipo». Tuttavia, sottolinea, è importante compiere questo gesto alla presenza dei Movimenti per ricucire la memoria e riconoscere l’attualità del diritto all’abitare in una fase storica così complessa in cui la cosiddetta “emergenza abitativa” è così ampia e radicata.

La traiettoria sinteticamente tracciata per suggestioni in questa introduzione evidenzia la modalità di «negoziazione e innovazione sociale conflittuale» (Grazioli 2021a) che caratterizza il rapporto tra la governance multilivello dell’abitare (Stato, Regione, Comune, Municipi e servizi di welfare di prossimità) e il Movimento per il Diritto all’Abitare Roma. Tale “negoziazione e innovazione sociale conflittuale” si concretizza nel promuovere, a partire dalle pratiche di conflit-

to, trasformazioni dal basso nella concettualizzazione, pianificazione e pratica delle politiche abitative e urbanistiche a livello locale.

Per dimostrarlo, questo contributo è strutturato come segue. Nella prossima sezione, fornisco una breve ricognizione sul cambio di approccio di movimenti e istituzioni rispetto alla questione abitativa a Roma dalla fine della Seconda Guerra Mondiale. Successivamente, presento esempi recenti sul ruolo giocato dal Movimento per il Diritto all'Abitare riguardo alle politiche abitative nel periodo tra il 2022 e il 2025. Nella sezione finale, sintetizzo le principali considerazioni del capitolo per delineare potenzialità e limiti di come i Movimenti per il Diritto all'Abitare agiscono come trasformatori urbani dentro un contesto sempre più articolato di policrisi globale e locale.

### Roma malata cronica (di casa)

Analizzando le strutture di opportunità politica all'interno delle quali operano i movimenti sociali (Bosi & Zamponi 2015), gli approcci interessati al loro impatto istituzionale studiano se, e in che modo, le innovazioni sociali che producono riescano a determinare discontinuità durature nelle politiche pubbliche, almeno a livello di governance locale (Vitale 2009; De Leo 2022). Altri si soffermano sull'atto sensazionale dell'occupazione e sulla sua logica politica (vedi Prujit 2013; SqEK 2013, 2014), esaminando poi il valore “pedagogico” della resistenza come infrastruttura politica della quotidianità (Caciagli 2022), rito organizzativo (Grazioli 2023) e pratica conflittuale dentro le occupazioni abitative.

Nella introduzione a *Roma malata* si parla proprio delle varie articolazioni del «diritto di resistenza» (p. 16) che i curatori del volume definiscono come «resistere ai processi di spoliazione urbana, in funzione di un equilibrio tra l'idea di città pubblica e le incontrastabili forze della valorizzazione privata [...] l'equilibrio tra patrimonio immobiliare pubblico e la tendenza egemonica alla patrimonializzazione della rendita». Da questo punto di vista, le modalità e gli obiettivi delle pratiche di riappropriazione messe in campo dai Movimenti per l'Abitare negli ultimi decenni rappresentano esattamente questa concezione di resistenza non come mera pratica conservativa e difensiva

ma come un processo attivo, dinamico e trasformativo che cambia radicalmente la teoria e la prassi della barricata (per quanto quest'ultima nella sua forma più prosaica si renda essenziale in caso di necessità).

Dalla fine degli anni '90 ai primi anni 2010, l'occupazione collettiva di vuoti urbani (residenziali e non) è tornata come strumento d'azione per i movimenti per il diritto all'abitare, come mostrano i casi delle occupazioni abitative note come Pellizzi (1998), Quarticciolo (1999), Porto Fluviale (2003), Gian Maria Volonté (2007) e Metropoliz (2009). La prima novità evidente rispetto al passato di queste occupazioni è la composizione sempre più "meticcia", laddove al sottoproletariato urbano "romano" (da una o più generazioni) storicamente socializzato alla pratica dell'occupazione a scopo abitativo si uniscono migranti da ogni parte del mondo e dalle diverse traiettorie socio-residenziali. Tutte queste persone, nelle loro differenze, sono accomunate dalla simultanea impossibilità di accedere all'edilizia residenziale pubblica (chi per ragioni burocratiche, chi per insostenibilità delle liste di attesa) e dall'impossibilità di sostenere economicamente le richieste del mercato abitativo privato sempre più esoso e deregolamentato.

Oltre alla composizione sociale, ciò che segnava una differenza rilevante rispetto ai decenni precedenti era la "nuova" controparte identificata dai Movimenti come correva nell'alimentare la crisi abitativa in città. Se già alla fine degli anni settanta l'urbanistica e i movimenti di lotta per la casa identificavano con chiarezza il carattere "vandalistico" degli interessi di quelli che Cederna definiva i «latifondisti e trafficanti e monopolizzatori di suolo urbano», colpevoli dell'«indiscriminato ingrandimento a macchia d'olio» (Cederna 2006 [1956]: 19) della città, nella Roma contemporanea la nuova rendita urbana viene identificata in tutti quei soggetti politico-economici che agiscono «le trasformazioni dell'uso del suolo in senso edificatorio» (Pizzo 2023: 7-8) usando come leva le condizioni di scarsità (vera o presunta) del "bene casa". Da questo punto di vista, la rendita è rappresentata tanto dallo Stato che, nelle sue diverse articolazioni, rinuncia alla propria funzione di regolamentazione e programmazione dell'offerta abitativa<sup>1</sup> e dello spazio urbano mentre

---

<sup>1</sup> Si pensi, in tal senso, all'abolizione della legge sull'equo canone avvenuta attraverso la L. 431/1998.

aliena e desertifica immobili pubblici per destinarli alla valorizzazione privata, quanto i costruttori, i fondi immobiliari e i vari attori economici che diventano via via protagonisti nel modellare il tessuto urbanistico tanto nei suoi pieni quanto nei suoi vuoti.

Nella pratica, ciò si traduce nella transizione dall'occupazione di immobili e case pubbliche che aveva caratterizzato le lotte per la casa negli anni settanta a quella di immobili dismessi e inutilizzati di varia tipologia e proprietà: scuole, caserme, uffici e persino salumifici, come nel caso dell'occupazione conosciuta come Metropoliz-Città Meticcia (Grazioli 2021b). Il culmine della capacità di riappropriazione dei Movimenti fu quindi raggiunto tra il 2012 e il 2013, quando i cosiddetti "Tsunami Tour" (cioè l'occupazione simultanea di multipli vuoti urbani da parte di diversi gruppi, movimenti e sindacati conflittuali degli inquilini) risultarono nel numero senza precedenti di settanta occupazioni abitative distribuite dentro il Grande Raccordo Anulare (Mudu 2014; Vasudevan 2017; Grazioli 2021; Caciagli 2022; Cacciotti 2024). Nella sezione seguente, mostrerò come il consolidamento delle occupazioni a scopo abitativo a Roma abbia prodotto non "solo" innovazioni nella concettualizzazione e nella prassi di *topoi narrativi* dei movimenti sociali come il "diritto alla città", la cittadinanza (Grazioli 2017, 2024) e i diritti al welfare (Di Feliciantonio 2017), ma nella concettualizzazione, pianificazione e pratica delle politiche abitative a livello locale.

### Trasformare la città dalla riappropriazione alle policies

Discutendo le circostanze che portano gli occupanti a diventare fornitori di servizi istituzionali o ad essere cooptati nell'arena elettorale (De Weerdt & Garcia 2016; Asara 2019; Ostanel 2021), molti danno per scontato quanto affermato da Aureli e Mudu (2017) riguardo al caso studio di Roma, cioè che «gli occupanti esistenti non redigono leggi» a meno che «non vengano eletti in cariche locali o nazionali» (p. 516). In questo contesto, si dice poco su come i Movimenti per il Diritto all'Abitare di Roma, e i movimenti sociali di base in generale, siano riusciti ad affermarsi come costruttori del "diritto alla città" (Grazioli 2017, 2024) giocando un ruolo significativo *anche* nella concezione,

implementazione e monitoraggio delle politiche abitative *senza* essere cooptati nell'arena elettorale e istituzionale, e per giunta in un quadro economico, politico e legislativo alquanto ostile (e ostico).

Se infatti la risposta pubblica ai movimenti per la casa degli anni settanta furono i massicci piani di edilizia residenziale pubblica e lo svuotamento dei borghetti organizzati dalle amministrazioni Argan (1976-1979) e Petroselli (1979-1981), nel contesto contemporaneo la questione abitativa sollevata dagli “Tsunami Tour” è stata fronteggiata usando strumenti repressivi multilivello, dagli sgomberi a livello locale all’approvazione nel 2014 di una legge nazionale destinata a punire gli occupanti attuali e scoraggiare quelli potenziali. Nota come Articolo 5 del “Piano Casa” del Governo Nazionale Renzi, questa norma vieta agli uffici anagrafici locali di registrare indirizzi legali in abitazioni occupate. Data la struttura locale del sistema di welfare italiano, ciò implica il diniego dell’accesso a servizi come istruzione, sanità e sostegno al reddito, oltre che una discriminazione effettiva nei confronti delle persone migranti per ciò che attiene al rinnovo ai permessi di soggiorno e alla richiesta di cittadinanza (Gargiulo & Grazioli 2022).

Ovviamente, tale legge non ha diminuito né il numero delle occupazioni abitative a Roma, né prodotto alcun impatto positivo sulla crisi abitativa che non si è risolta a livello globale, in Italia e certamente non a Roma. A causa di diversi fattori (inclusi gentrificazione, turistificazione e la lunga onda dei danni economici della pandemia), tra il 2022 e il 2023, duecento famiglie al mese sono state sfrattate nella città metropolitana, mentre il numero di famiglie che richiedono case popolari continuava a crescere fino a raggiungere un inedito 20.000 all’inizio del 2025.

In questo drammatico contesto, nel 2022, il Consiglio Comunale di Roma ha risposto alla costante pressione dei Movimenti attraverso due mosse che hanno fatto “scalpore” a livello nazionale. La prima è consistita nella delibera firmata dal Sindaco Roberto Gualtieri a inizio 2022 per derogare all’applicazione dell’Articolo 5 del 2014 nell’eventualità in cui la domanda di residenza fosse presentata da nuclei familiari il cui reddito rientrasse nei limiti stabiliti per l’accesso all’edilizia residenziale pubblica e/o includesse persone considerate come “socialmente fragili” (es. minori, persone anziane o con disabilità certificate). La seconda è consistita nel lancio, in quello stesso anno, di una serie di audizioni presso il Dipartimento delle Politiche abitative per

redigere il nuovo “Piano Straordinario per l’Abitare” coinvolgendo tutti i soggetti considerati “portatori di interesse” rilevanti nella questione abitativa. Tra questi, è stato incluso anche il Movimento per il Diritto all’Abitare insieme ad associazioni di costruttori, sindacati degli inquilini di base e terzo settore.

In questo eterogeneo consesso, le richieste avanzate dal Movimento per il Diritto all’Abitare si riferivano a tre punti principali: il recupero e l’aumento del patrimonio di edilizia popolare, il riconoscimento delle occupazioni abitative e della loro infrastruttura come patrimonio pubblico, e un congelamento immediato degli sfratti, degli sgomberi e dei pignoramenti in attesa di implementare misure strutturali. L’ultima richiesta non è stata affrontata, poiché la decisione di realizzare una moratoria sugli sfratti deve essere presa a livello nazionale dal governo su richiesta dei ministri delle Infrastrutture e dell’Interno (Davoli & Portelli 2023). Le prime due, invece, hanno trovato parziale soddisfazione nei progetti “pilota” di recupero dell’ex caserma dell’aeronautica di Porto Fluviale (ristrutturata attraverso i fondi Pnrr destinati alla rigenerazione urbana) e nell’iter avviato per l’acquisizione dell’ex salumificio Fiorucci (Metropoliz) a Tor Sapienza. Quest’ultimo progetto, se andrà a buon fine<sup>2</sup>, determinerà la progettazione e costruzione di 150 nuovi alloggi di edilizia residenziale pubblica, cosa che non veniva più progettata (e tantomeno realizzata) dalla fine degli anni novanta coi piani di Ponte di Nona e Tor Vergata, e il contestuale mantenimento della doppia configurazione di spazio abitativo e museale creata da attivisti e occupanti.

Osservazioni conclusive: il Movimento per il Diritto all’Abitare come trasformatore urbano

Nella Roma del 2025, la trasformazione urbana praticata dal basso dal Movimento per il Diritto all’Abitare scompagina sia la comprensio-

---

<sup>2</sup> Nel momento in cui scrivo (ottobre 2025) il progetto di acquisizione e pianificazione si trova nella fase conclusiva della Conferenza dei Servizi che dovrebbe ratificare le condizioni economiche e il nuovo accordo di programma sull’area interessata.

ne, spesso dicotomica, delle teorie dell'innovazione sociale e dei movimenti sociali secondo cui gli occupanti e i movimenti non vengono ascoltati a meno che non diventino pubblici dipendenti o decidano di competere all'interno dell'arena elettorale (De Weerdt & Garcia 2016; Aureli & Mudu 2017; Asara 2019; Ostanel 2021), che la concezione della resistenza come organizzazione di diversi livelli di tutela giuridica e materiale nel caso di sgomberi forzati e aggressioni di giudiziari<sup>3</sup>. La trasformazione urbana, come discusso finora, si compone invece di due fasi talvolta distinte, talvolta complementari. La prima, e premessa della seconda, è la pratica di riappropriazione di metri cubi e metri quadri lasciati vuoti dalla rendita nel corso del processo che Aureli e Mudu (2017) definiscono «spossamento tramite abbandono» (p. 506) dello spazio urbano assettizzato dalla rendita in ogni sua infrastruttura materiale e immateriale (Birch & Ward 2024). Mentre questa prima fase presenta rilevanti caratteristiche di consolidamento a livello storico (per quanto in una condizione di mutazione degli obiettivi della riappropriazione stessa), la seconda è più recente e riguarda il tentativo di trasformare quella che Cacciotti (2024) definisce «liminalità di lungo periodo» in un paradigma stabile di abitare e riuso della città che è in radicale contrasto con quello proposto da quei costruttori che una volta la vulgata definiva “palazzinari”, e che oggi-giorno si fregiano della (auto)definizione di “trasformatori urbani”.

Per limiti di spazio, non è stato qui possibile analizzare dal punto di vista discorsivo ed etnografico l'accesa controversia pubblica scaturita dalla partecipazione del Movimento alla progettazione del Piano Strategico per l'Abitare menzionato nella sezione precedente. Tuttavia, l'inclusione “confittuale” dei Movimenti per il Diritto all'Abitare tra i soggetti ritenuti “portatori di interesse” (ed expertise) in merito alla questione abitativa rappresenta bene quanto sia aspro il conflitto su chi sia legittimato a identificare il perimetro delle questioni abitative nella città. Decidere se si tratti di una “emergenza”, una “crisi”,

---

<sup>3</sup> Negli ultimi dieci anni l'azione repressiva nei confronti del Movimento per il Diritto all'Abitare è stata diversificata, passando dai più “tradizionali” dispositivi giudiziari e carcerali a dispositivi di prevenzione come la “sorveglianza speciale”, concepita per comprimere la libertà di movimento e di associazione di chi afferisce alla criminalità organizzata (Grazioli 2021b; Di Vetta 2025).

o una “crisi di abitabilità” all’interno di un contesto di policrisi locale e globale (Grazioli 2024) ridefinisce in maniera drammatica tanto il metodo delle politiche abitative quanto il loro focus. Infine, implica una profonda ridefinizione del paradigma di abitare pubblico, a partire dal modo in cui i Movimenti per l’Abitare hanno ripensato la “casa” nel corso degli anni.

La modalità con cui Metropoliz dovrebbe essere recuperata, preservando (per quanto possibile) la doppia configurazione di “museo abitato” creata da occupanti e attivisti si allontana infatti radicalmente dalla comprensione della casa, e dell’occupazione abitativa ancor più, come mero tetto sopra la testa che soddisfa una condizione di depurazione materiale. Contemperando l’accesso a diritti di rango diverso (da quello alla casa alla fruizione culturale), il progetto Metropoliz, se verrà realizzato, rappresenterà innanzitutto la messa in discussione dell’inevitabilità del compromesso tra stabilità abitativa e ridotta possibilità di inventare, costruire e riprodurre spazi comuni e infrastrutture per l’abitazione all’interno degli attuali regimi di edilizia popolare e proprietà (vedi Annunziata 2017; Sennett 2018). In secondo luogo, re-introdurrà dentro le politiche pubbliche la dimensione collettiva – e creativa – dell’abitare pubblico come bene d’uso (Sennett 2018) totalmente mortificato dalle politiche che hanno promosso la casa come bene di scambio per la rendita (Christophers 2020; Birch & Ward 2024), mezzo di trasmissione del welfare intergenerazionale (Filandri, Olagnero e Semi 2020) e luogo di riproduzione sociale patriarcale, eteronormativa e razzista (Lancione 2023).

In conclusione, le traiettorie e le esperienze qui sinteticamente descritte mostrano come, attraverso un mix costantemente rinegoziato di politiche conflittuali e dialogo con gli attori della governance abitativa, il Movimento per il Diritto all’Abitare promuove soluzioni socialmente e ambientalmente sostenibili per affrontare la crisi di abitabilità mentre innova il processo politico e il paradigma (anche istituzionale) dell’abitare come infrastruttura materiale ed immateriale. La posta in gioco ancora sul piatto è la continuità (e la scalarità) di questi processi. Quante di queste innovazioni sociali e politiche dureranno oltre l’attuale mandato del Consiglio Comunale? Quanto le pratiche conflittuali riusciranno a resistere alle pressioni sempre più aggressive della legislazione sovraordinata a livello nazionale (come nel caso della

Legge sulla Sicurezza Urbana)? E in che modo si può, in questo quadro politico, portarle all'ordine dell'agenda politica abitativa a livello regionale e nazionale per renderle durature, riproducibili e non semplici “mosche bianche” (o foglie di fico?) dentro un quadro incontrastato di urbanistica e politiche abitative neoliberiste?

### Riferimenti bibliografici

- Annunziata, S. (2017) ‘A comparison of tenurial change and privatization in two Garden City communities: Sunnyside Gardens, New York City and Garbatella, Rome’, *Planning Perspectives*, 32(1), pp. 25-46. Doi:10.1080/02665433.2016.1185959.
- Asara, V. (2019) ‘The redefinition and co-production of public services by urban movements: The Can Batlló social innovation in Barcelona’, *Partecipazione e Conflitto*, 12(2), pp. 539-565. Doi: <https://doi.org/10.1285/i20356609v12i2p539>.
- Aureli, A. & Mudu, P. (2017) ‘Squatting: Reappropriating democracy from the state’, *Interface*, 9(1), pp. 497-521.
- Birch, K. & Ward, C. (2024) ‘Assetization and the ‘new asset geographies’, *Dialogues in human geography*, 14(1), pp. 9-29.
- Boano, C. & Astolfo, G. (2020) ‘Inhabitation as more-than-dwelling: Notes for a renewed grammar’, *International Journal of Housing Policy*, 20(4), pp. 555-577. Doi:10.1080/19491247.2020.1759486.
- Bosi, L. & Zamponi, L. (2015) ‘Direct social actions and economic crises: The relationship between forms of action and socio-economic context in Italy’, *Partecipazione e Conflitto*, 8(2), pp. 367-391. doi: <https://doi.org/10.1285/i20356609v8i2p367>.
- Caciagli, C. (2022) *Housing movements in Rome: Resistance and class*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Cacciotti, C. (2024) *Qui è tutto abitato: l'occupazione romana di Santa Croce/Spin Time Labs come esperienza abitativa liminale*. Bologna: ombrecorte.
- Cederna, A. (2006) *I vandali in casa: Cinquant'anni dopo*. Bari: Laterza (ed. or. 1956).
- Clough Marinaro, I. (2020) ‘Living the liminal life: Informalities in a utopian housing project’, *International Journal of Housing Policy*, 21(2), pp. 196-219. doi: 10.1080/19491247.2020.1803532.
- Christophers, B. (2020) *Rentier Capitalism: Who Owns the Economy and Who Pays for It?*, London/New York: Verso.
- Davoli, C. & Portelli, S. (2023) ‘Irreparable Damage: International Housing Rights and Local Housing Struggles in Rome after 2020’, *Partecipazione e Conflitto*, 16(1), pp. 87-105. Doi: 10.1285/i20356609v16i1p87.
- De Leo, D. (2022) ‘Roma: fra trattenere e dissipare capitale’, in Urban@it – Centro nazionale di Studi per le Politiche Urbane (eds.) *Settimo rapporto sulle città. Chi possiede la città? Proprietà, poteri, politiche*. Bologna: Il Mulino, pp. 149-166.

- De Weerdt, J. & Garcia, M. (2016). 'Housing Crisis: The Platform of Mortgage Victims (pah) Movement in Barcelona and Innovations in Governance', *Journal of Housing and the Built Environment*, 31, pp. 471-493. Doi: 10.1007/s10901-015-9465-2.
- Di Feliciantonio, C. (2017) 'Spaces of the Expelled as Spaces of the Urban Commons? Analysing the Re-emergence of Squatting Initiatives in Rome', *International Journal of Urban and Regional Research*, 41(5), pp. 708-725. Doi: 10.1111/1468-2427.12513.
- Filandri, M., Olagnero, M. & Semi, G. (2020) *Casa dolce casa? Italia, un paese di proprietari*, Bologna: Il Mulino.
- Gargiulo, E. & Grazioli, M. (2022) 'Batti il 5: perché la residenza è un diritto e non un privilegio', *Micromega*, 1° luglio 2022. <https://www.micromega.net/la-residenza-e-un-diritto>
- Grazioli, M. (2017) 'From citizens to citadins: rethinking right to the city inside housing squats in Rome, Italy', *Citizenship Studies*, 21(4), pp. 393-408. Doi: 10.1080/13621025.2017.1307607.
- Ead. (2021a) 'Social innovations and street-level bureaucracies: the governance of housing squats in Rome', *Territorio*, 99, pp. 67-72. Doi: 10.3280/TR2021-099010.
- Ead. (2021b) *Metropoliz, città meticcia*. Roma: RedStar Press.
- Ead. (2023) 'Eurhythmisation and organisational rites of housing squats in Rome', *City*, 27(3-4), pp. 377-393. Doi: 10.1080/13604813.2023.2197551.
- Ead. (2024) 'Oltre l'Emergenza Abitativa. Crisi di Abitabilità e il Caso Roma', *Rivista Geografica Italiana*, 2(giugno 2024), pp. 26-44. Doi: <https://doi.org/10.3280/r gioia2-2024oa17807>.
- Grazioli, M. & Caciagli, C. (2018) 'Resisting to the neoliberal urban fabric: housing rights movements and the re-appropriation of the "right to the city" in Rome, Italy', *Voluntas*, 29(4), pp. 697-711. Doi: 10.1007/s11266-018-9977-y.
- Lancione, M. (2023) *For a liberatory politics of home*. Croydon: Duke University Press.
- Lancione, M. & Simone, A. (2021) 'Dwelling in liminalities, thinking beyond inhabitation', *Environment and Planning D: Society and Space*, 39(6), pp. 969-975. Doi: 10.1177/02637758211062283.
- Mudu, P. (2014) "Ogni sfratto sarà una barricata": Squatting for housing and social conflict in Rome', in Squatting Europe Kollective (eds.) *Squatters' movement in Europe: Commons and autonomy as alternatives to capitalism*. London: Pluto Press, pp. 136-163.
- Ostanel, E. (2021) 'Can social innovation transform local governments? The experience of Naples', in Fregolent, L. & Nello, O. (eds.) *Social movements and public policies in Southern European cities*. Cham: Springer, pp. 137-150.
- Pizzo, B. (2023) *Vivere o morire di rendita: La rendita urbana nel XXI secolo*. Roma: Donzelli Editore.
- Prujit, H. (2013) 'The Logic of Urban Squatting', *International Journal of Urban and Regional Research* 37(1), pp. 19-45. Doi: 10.1111/j.1468-2427.2012.01116.x.

- Quirico, M. (2021) 'Lotta Continua and the Italian housing movement in the 1970s: Ancient history or present challenges?', *Radical Housing Journal*, 3(1), pp. 149-166. Doi: 10.54825/TXPX4047.
- Sennett, R. (2018) *Building and Dwelling: Ethics for the City*. New Haven/London: Yale University Press.
- Squatting Europe Kollective (SqEK) (Eds.) (2013). *Squatting in Europe: Radical Spaces, Urban Struggles*. Wivenhoe: Minor Compositions.
- SqEK (2014) *Squatters' movement in Europe: Commons and autonomy as alternatives to capitalism*. London: Pluto Press.
- Vasudevan, A. (2017) *The autonomous city: A history of urban squatting*. London: Verso.
- Vitale, V. (2009) 'Socialità, mobilitazione e innovazione sociale nelle città europee', in Anomale, G. (ed.), *Il dire e il fare: volontari creativi per il bene comune*. Milano: Bine Editore, pp. 11-21.

# **Between Social Service and Culture of Intelligence in Italy**

Francesco Paolo Pinello

After the fall of the “Berlin Wall” in 1989, a symbol of the Cold War built by the East German authorities in 1961 in the middle of the city of Berlin, Italy went from the First to the Second Republic. The concept of war has changed profoundly between then and now. To the four traditional domains (land, water, air, space) a fifth domain (cyberspace) has been added, transversal to the previous four domains in that it crosses them all, and, according to some scholars, a sixth domain (the minds of human beings) has also been added. Conventional warfare has therefore become marginal, with hybrid warfare (with ever-increasing use of technology, up to and including the use of artificial intelligence), asymmetrical warfare (in which parastatal or non-state organisations have taken on a fundamental role, sometimes even organic to organised crime, including the mafia), economic, normative, and cognitive warfare becoming prevalent. Intelligence Culture can be framed within the context of asymmetrical warfare, especially cognitive warfare. It is now public knowledge that by using social media-networks in an offensive manner, especially (but not only) it is possible to polarise and radicalise public opinion, exploiting cognitive biases and heuristics, for economic purposes (commercial neuromarketing), for political purposes (political neuromarketing), and for military purposes (cognitive warfare). This situation, added to the growing economic and social discrimination (racism, anti-Zionism and anti-Semitism, homophobia, bullying, hate speeches, etc.), to the increase in absolute and relative poverty – and the resulting increase in the number of people with disabilities –, to the crisis in the world of work, to the crisis in the school and university system, to the loss of trust in politicians in politics and representative democracy, produces constellations of inequality, unfairness, social unease and social disintegration, with risks and threats to western liberal democratic systems and to the national security and transnational interests of the states of the European Union and the West. Hence the need to rethink the role and function of Social Services and Social Assistants (Workers) as well as the need to introduce the Culture of Intelligence into the *curricula* of their university education and their continuing professional education.

*Keywords:* Culture of Intelligence; Culture of Security; Intelligence Studies; Scientific Culture Intelligence; Social Service; Social Assistants (Workers); Disinformation; Cognitive Warfare; Social and economic distress; Liberal Democracy.

DOI: 10.82024/RSP.03/25.05

## The Italian Intelligence System, Culture of Intelligence and the Social Services

The arguments on the Social Service in this scientific article of mine, with a specific *focus* on Culture of Intelligence, have as a general premise and as a frame of reference the Italian legal system and, in particular, the Intelligence sector as regulated by Law n. 124 of 3 August 2007 (*Information System for the Republic and new discipline of State Secrets*) and subsequent additions and amendments (Pasqualini 2022). The law consists of 42 articles, divided into five sections plus a sixth section of «Transitional and Final Provisions» (see Articles 43 to 46 Law 124/2007)<sup>1</sup>: first section, «Structure of the Intelligence System for the Security of the Republic» (see 1 to 8) second section, «Organisational Provisions» (see 9 to 16); third section, «Functional Guarantees, Legal Status of Personnel and Accounting Rules» (see 17 to 29); fourth section, «Parliamentary Control» (see 30 to 38); fifth section «Discipline of Secrecy» (see 39 to 42).

As can be read on the website of the «Information System for the Security of the Republic to Protect Italy's Political, Military, Economic and Industrial Interests» (see Sicurezza nazionale Legge n. 214/2007), Law n. 124/2007 established the «Information System for the Security of the Republic» and reformed the «Intelligence System Division», until then governed by Law n. 801 of 24 October 1977 (*Establishment and Ordering of the Intelligence and Security Services and Regulation of State Secrets*). The term «Intelligence and Security Services» referred to in Law n. 801/2007 into «Intelligence System for Security» and for the defence of the Republic and of the democratic institutions underpinned by the Constitution [see 1 (a)].

---

<sup>1</sup> Below I will no longer quote the Law, but only article number of the Law.

The Intelligence System for the Security of the Republic consists of the President of the Council of Ministers [*see* 1 (3) and 4 (2)], the Delegated Authority (if established), the Inter-Ministerial Committee for the Security of the Republic (*see* 5) (CISR), the Department of Security Intelligence (DIS), the External Intelligence and Security Agency (AISE) and Internal Security Intelligence Agency (AISI). «Security Intelligence Services» [*see* 6 (4, 5, 6, 8, 10)] means the AISE and the AISI [*see* 2 (1)]. So, we have: the Intelligence System for the Security of the Republic, or more briefly System; the Department of Information (DIS); the Information Services, or more briefly Services (AISE and AISI).

The Intelligence System for the Security of the Republic – Presidency of the Council of Ministers, to promote «Culture of Intelligence», has prepared an «Intelligence Glossary. The Language of the Intelligence Bodies (*see* Sicurezza nazionale 2019)» with, «in Appendix The Glossary of Cyber Security». The Appendix was derived from the fact that NATO, in addition to the traditional four domains of warfare (land, sea, air, space), during the Warsaw Summit (8-9 July 2016) decreed a fifth domain of warfare: cyberspace. This is the statement by Jens Stoltenberg, NATO Secretary General: «The decision taken by the Ministers will enable the Alliance to improve the coordination of defence efforts and mechanisms in cyberspace and this will facilitate the development of new cybercapabilities needed to quickly attribute responsibility for intrusions and other cyber attacks».

I cannot go into the merits of the issue, but today the concept of war has profoundly changed. In fact, we no longer speak of conventional warfare but of asymmetrical (with a decisive role played by organisations other than states) and hybrid (economic, regulatory, cognitive, etc.) warfare. It was during the «NATO Innovation Challenge 2021», initiated in 2017 by the NATO Innovation Hub and NATO nations to grow the NATO innovation network (innovative design, development and deployment), that the topic of Cognitive Warfare (Media-Social Network, Traditional media, Disinformation, Intoxication, Psyops) was officially introduced instead, using a study by the Canadian Innovation Hub.

It is precisely because of Cognitive Warfare (Botta in Report Difesa 2024, Rugolo in Difesa online 2022, Caligiuri 2023a) that those

who work in the field of Social Service – *i.e.* those who are in direct contact with social and economic distress (Uricchio & Manno 2023) in specific portions of urban areas and who are able to provide information that cannot be obtained in any other way – must be trained in Culture of Intelligence in Italian universities. Disinformation should be understood as the spreading of unfounded or artfully distorted news in order to damage the public image of an opponent and/or influence his or her choices (*see Sicurezza nazionale* 2019). Intoxication is a particular type of Disinformation or Misinformation, consisting of making a hostile State and/or its Information Services receive false information to undermine its information function and cognitive and decision-making processes (*see Sicurezza nazionale* 2019). “Psychological Operations” (Psyops) consist of conveying selected information to foreign communities, organisations and individuals while directing their opinions and behaviour to their own advantage (*see Sicurezza nazionale* 2019).

In the «Foreword» of the «Intelligence Glossary» of the Italian Intelligence Services, it is written that the «Information System for the Security of the Republic» is the

«complex of organs and offices entrusted, in Italy, with the set of activities that are usually indicated with the term intelligence, a word that has a double meaning: on the one hand, it refers to the complex of structures and activities aimed at gathering useful information for the protection of national security; on the other, it refers to the product of such activity, functional to support the decisions regarding the protection of the interests of the Country. It is this information that the legislator speaks of in the law establishing the Intelligence System for the Security of the Republic, passed in August 2007, and which appears frequently in the Glossary precisely to respect this lexical choice. The need for decision-makers to have detailed elements of knowledge on threats, dangers and opportunities has deep historical roots and numerous documented examples, making the history of the activity aimed at procuring such elements equally long and original».

On the website of the «Information System for the Security of the Republic» (*see Sicurezza nazionale*) it states:

«The Department of Information for Security (DIS) is the body used by the President of the Council of Ministers and the Delegated Authority for the

Security of the Republic for the exercise of their competences and to ensure full unity in the planning of the information research of the Intelligence System for Security, as well as in the analyses and operational activities of the Intelligence Services for Security. With the approval by Parliament of Law no. 133 of 2012»,

*Amendments to Law no. 124 of 3 August 2007, concerning the Intelligence System for the Security of the Republic and the discipline of secrecy,*

«on the initiative of COPASIR [...] this coordinating role has been further strengthened, in particular with regard to the strategic intelligence analysis and the unitary management of the human and material resources available to the Department, functions that have been expressly delegated to the responsibility of the Department. The same law also assigned to the DIS the coordination of intelligence activities aimed at protecting the country's critical infrastructures and cyberspace».

In the expression «Information System for the Security of the Republic», the word «Republic» does not coincide with the word «State» but has a broader meaning, *i.e.* the «Information System» does not operate for the security of the State, but of the Republic. Article 1 of the Italian Constitution states that «Italy is a democratic Republic», this as a consequence of the monarchy/republic referendum of 2-3 June 1946. According to Article 114 of the Italian Constitution, «The Republic is constituted by Municipalities, Provinces, Metropolitan Cities, Regions and the State. Municipalities, Provinces, Metropolitan Cities and Regions are autonomous entities with their own statutes, powers and functions according to the principles established by the Constitution». According to Article 52 of the Italian Constitution, «The defence of the homeland is the sacred duty of the citizen».

Therefore, Republic and State are not the same thing, because the State is a constituent institution of the Republic, together with the Municipalities, Provinces, Metropolitan Cities and Regions. Article 52 of the Constitution introduces the word Fatherland, prescribing that the defence of the Fatherland is a sacred duty of the Citizen. The concept of Citizen can be associated with that of State and Nation, through the concepts of fatherland and People. Two other constitu-

tional concepts are in fact Nation and People. Sovereignty, according to Article 1 of the Constitution, belongs to the Italian People. The Constitution also contains the words Man and Personality.

The word Country is also used in the laws governing the Intelligence System for the Security of the Republic. The word Collectivity is instead used, in doctrine, by the former Director of the DIS (Department of Information for the Security of the Republic) Giampiero Massolo, under the heading National Interest (Massolo 20 April 2020):

«The National Interest is that which a State cannot avoid pursuing without creating harm to the Collectivity. It is up to governments to define its content. These are accountable for their actions to Parliaments and ultimately to Citizens [...]. Choosing what does no harm means, in the practical work of governments, preventing threats and seizing opportunities, based on the permanent and contingent components that define the National Interest. Among the factors that are unchangeable and constant over time are the geographical location of a Country, its history, culture and national tradition, its territorial articulation, the ethnic groups that populate it, and the diversified levels of social and economic development. They coexist and interact with a plurality of contingent factors, represented by threats and opportunities [...] the widening of the range of threats»

implies

«the consequent extension of the range of interests to be protected» and «also of the related concept of National Security. It must be understood as the primary National Interest and, at the same time, as the essential pre-condition for pursuing every other interest; it thus incorporates the more sectorial one of Public Order and Security, because it concerns the very intangibility of the constituent components of the State. The opportunities to be seized, in such a scenario of very close connection between National Interest and National Security, are relegated to an almost residual sphere. They are actually summarised in the activities aimed at the care of national prestige, the strengthening of its added value in international alliances, modernisation and increased competitiveness, and the strengthening of the economic and social system».

In other words, these are Italy's political, economic, scientific and industrial interests [*see 6 (2)*]. Social Services can be included (this is the focus of my article) in the framework of the strengthening of the economic and social system, a specific focus on social and economic distress and disinformation (Cognitive Warfare).

Despite the national framework Law n. 328/2000 (*Framework law for the implementation of the integrated system of interventions and social services*), Social Services in Italy are organised at regional level. The expression National Interest, in the Italian Constitution, was present in the original text of Article 117, also at regional level (see the concept of the Republic, as argued above). This article stated that «the Region shall issue [...] legislative norms [...] provided that the norms themselves do not conflict with the National Interest». With the amendment of Title V of the Constitution (Constitutional Law n. 3 of 18 October 2001), the reference to the national interest was deleted (Mitrotti 2020; Baraggia 2011; Barbera 1973; Barbera 2001; Candido 2016; Cintioli 2002; Gallarati 2016; Maccabiani 2005; Manganiello 2017; Nicotra 2005; Saporito 2008; Tosi 2002). The task of establishing the role of the regions in matters of National Interest with reference to the regions, however, remained in the hands of Parliament and the Constitutional Court.

Today, the competition is more between States and organisations (asymmetrical and hybrid warfare) than between States. Rather than National Interest, it is therefore correct to speak and write about community and non-State interests, but still Republican in a broader sense than the Italian Constitution. As Massolo writes, National Interest has

«the need to coordinate within the multilateral contexts and alliances to which States belong, especially in the case of the European Union, where the conflict between national and community interests is constant. It is confronted with the similar, legitimate pursuit of their respective interests by other governments, as well as by non-State actors, be they large industrial, technological, or banking companies, large non-governmental pressure groups, or individuals capable of competing on an equal footing with States. Finally, it cannot disregard the media, a reflection of public opinion, as well as the social networks that influence it. This is because the main battleground, through the media and social media, has become our mind (Crary 2015).

Today's connotation of the international system – without pre-established rules and recognised leadership, in a playing field where different national interests confront each other, compete or interact in a transactional manner – introduces a further element of limitation: it attenuates the function of mediation and mitigation of interests traditionally carried out by multilateral protection networks, European and Atlantic».

The Constitution contains three other fundamental concepts: the Social Formations in which man develops his Personality, the recognition of Universal Human Rights and Solidarity. In fact, Article 2 states: «The Republic recognises and guarantees the inviolable rights of man, both as an individual and in the Social Formations in which his Personality takes place, and requires the fulfilment of the inalienable duties of political, economic and social solidarity».

Recently, intelligence has become a cultural category. It was not always so (Caligiuri 2017; Caligiuri & Pili 2019a). The Glossary of Intelligence (see Sicurezza nazionale 2019) does not contain the term «Culture of Intelligence», but the term «Culture of Security»:

«Knowledge of threats to National Security and the related powers of Intelligence Agencies [Services]. In response to a perceived need in this area, the Italian legislature introduced a specific institutional task, entrusting the Department of Information for Security [DIS] with the promotion and dissemination of Culture of Security. This includes initiatives aimed at developing an effective dialogue with the academic world, businesses and the media with a view to establishing a constructive synergy between the Information Sector and Civil Society and the protection of National Security».

The Culture of Intelligence – which, to be adequately understood, must necessarily be framed within the legal discipline of the System (this is why I am referring to the System) – is very complex and is legislatively expected to change at an ever-increasing pace. Law n. 124/2007 in fact established, within the DIS, the “Training School”, governed by a special internal regulation, with the task of ensuring the training, basic and continuing education and updating of the staff of the DIS itself and of the Services, to the changes in the international scenario and the evolution of the international strategic framework. In other words, the School’s *curriculum* is not fixed but can vary from year to year and even during the course of the year. To this end, collaborations with universities are possible. Universities, on the outgoing side, can provide staff and teaching to the School of DIS and, on the incoming side, implement Culture of Intelligence in their degree programmes. This is what particularly interests me because, in order for the Social Services to be able to collaborate with the System, it is necessary that, at university level, Specialist Social Assistants (Work-

ers) are adequately trained for this purpose, through the inclusion in their *curricula* of Culture of Intelligence disciplines.

As a general rule, the DIS, AISE and AISI may correspond with universities, with all public administrations and with institutions providing, under authorisation, concession or agreement, services of public utility (we are specifically concerned with Social Service entities) and ask them for cooperation, also of a logistical nature, necessary for the performance of their institutional functions. The Specialist Social Assistants (Worker) who get in touch with the System, must assume responsibility and must therefore have the right information about System. It must be clarified that, in the context of the separation of powers of the Italian State (executive, legislative and judicial), the System today is framed within the executive power, under the direct dependence of the Prime Minister («[...] high direction and [...] general responsibility for information policy for security [see 1 (a)]»). Parliament, which is the legislative power, in addition to legislating on intelligence matters, performs a control function on the System through the Parliamentary Committee for the Security of the Republic (see 30, 31) (COPASIR). The President of the Council of Ministers is obliged to transmit to COPASIR, every six months, a report on the activity of the Services, containing an analysis of the situation and dangers to security (see 33). It is also required to submit to Parliament, by February of each year, a written report, referring to the previous year, on its security information policy and the results obtained (see 38). COPASIR, in turn, is required to submit an annual report to Parliament to report on its activities and to make proposals or recommendations on matters of its competence (see 35).

To perform its functions, COPASIR is endowed with control powers. The control functions exercised by it include non only hearings of the President of the Council of Ministers, the delegated Authority, the Ministers who are members of the CISR, the director of the DIS, the directors of the Services, the staff of the DIS and Services, but also hearings of the organs of the Public Administration and requests for or transmission of documents, including to the judicial authority (see 31). It cannot be ruled out *a priori* that the organs of the Social Service may be summoned for a hearing or that documents may be requested or forwarded to them. In general, Public Administration entities and

offices, such as Social Service entities and offices, may be called upon by COPASIR to provide information [*see* 31 (7)]. The COPASIR also plays an important role in the production of archives and the filing of files and reports. The DIS and the Service, in fact, cannot set up archives (information files) other than those whose existence has been officially communicated to COPASIR; the staff of the DIS and the Services cannot set up and use information files for purposes other than the institutional purposes of the System (*see* 26).

COPASIR is therefore not part of the System but is a constitutional control body of the System. Those who are part of the System are part of the Public Administration of the State (executive power), such as the institutions and organs of the Social Service, and therefore do not depend on the Judiciary (judicial power). Relations between the Judiciary and the System are regulated by law. Parliament (legislative power) controls the System.

These are the basic rules of the relationship between the DIS, the Service, the Judiciary, the Armed Forces, the Police Forces, the Judicial Police and Public Security Officers and Agents. Within their respective attributions, the Armed Forces, the Police Forces, the Judiciary and Public Security Police Officers and Agents provide any possible cooperation, also of a technical-operational nature, to the personnel of the Services for the performance on their tasks. If the personnel of the Services specifically request information relative to judicial police investigations, the authorization of the Judicial Authority is required [*see* 12 (1, 2)]. The DIS promotes and ensures, also through regular meetings, the exchange of information between the AISE, the AISI and the police forces [*see* 4 (3, f)]. DIS and Services personnel are obliged to report facts constituting crimes to their respective directors who, without delay, must inform the President of the Council of Ministers, or the delegated Authority, if established. The directors of the DIS and the Services are also obliged to provide the competent judicial police bodies with information and evidence concerning facts that may constitute crimes, of which knowledge has been acquired within the structures of the System that respectively depend on them. This obligation may be delayed with the authorisation of the President of the Council of Ministers [*see* 23 (6, 7, 8)]. If the judicial authority intercepts service communications of DIS or Services

personnel, it must order their immediate secrecy and transmit a copy to the President of the Council of Ministers, to ascertain whether they are covered by State secrecy. In this case, they cannot be used either for the investigation or for the trial. The judicial authority may, however, raise a conflict of attribution, before the Constitutional Court, against the President of the Council of Ministers in order to have the State secret declared non-existent, which secret can never be opposed before the Constitutional Court [*see 28*]. When, in the course of judicial proceedings the statements of a DIS or Services employee must be taken, the judicial authority must adopt every possible guarantees (*e.g.* remote participation) (*see 27*). When, during judicial proceedings, statements must be taken from an employee of the DIS or the Services, the judicial authority must adopt every possible guarantee (*e.g.* remote participation) (*see 27*).

The staff (administrative, operational and technical) assigned to the DIS and the Services is established at the Presidency of the Council of Ministers and is governed as a “Special Contingent” by special regulations, also in derogation of current legal provisions. In the performance of their duties, subject to appropriate authorisations, they may use cover identities (identity cards, certificates and false documents) (*see 24*), or engage in simulated economic activities, either in the form of sole proprietorships or in the form of companies of any kind (*see 25*). Such personnel do not hold the status of judicial police officer or agent, nor that of public security officer or agent, and if they held it at the time of recruitment, it is suspended during their period of membership of the System. In specific cases, the qualification of public security officer or agent, with preventive police functions, may be attributed for no more than one year by the President of the Council of Ministers, upon proposal of the Director-General of the DIS. The qualification must be communicated to the Minister of the Interior and is renewable (*see 21, 23*).

The Services constantly inform the DIS of the operations within their competence and the DIS in turn informs the President of the Council of Ministers [*see 3 (b)*]. The DIS also collects information, analyses and reports from the Services, the Armed Forces, the Police Forces and State administrations [*see 3 (c)*]. Among the State administrations, one cannot exclude a priori institutions, entities and organs dealing with Social Services.

It is at this level, *i.e.* at the level of state administration, which I consider in this article the Social Services, which have formal and informal contacts and relations with district social networks (the regional social-health districts under Law 328/2000) and, in general, with well-defined portions of urban territory.

Also on the basis of the information collected, analyses and reports referred to above, *i.e.* as far as we are concerned also on the basis of any information on social and economic distress coming from those dealing with Social Services, the DIS prepares comprehensive analyses to be submitted to the CISR, as well as information research projects, on which the President of the Council of Ministers decides, after having acquired the opinion of the CISR [*see 3 (d)*].

It should be added that the DIS, by order of the President of the Council of Ministers, after consulting the CISR, may transmit information and analyses to public administrations or entities, including autonomous ones (we are interested in administrations and entities dealing with Social Services), interested in the acquisition of information for security purposes, which have requested it. This implies the issuance and revocation of the *Nulla Osta di Sicurezza* (NOS), by the UCSE (Central Security Office), after obtaining the opinion of the directors of the Services and, where necessary, of the Minister of Defence and the Minister of the Interior [*see 9 (2, c)*]. The issuance of the NOS is subordinate to the execution of a prior verification procedure aimed at excluding from the knowledge of news, documents, acts or things classified (classifications of secrecy) any person who does not give sure assurance of scrupulous loyalty to the institutions of the Republic, to the Constitution and its values, as well as of rigorous respect for secrecy [*see 9 (4)*]. It should be recalled that public officials, employees and persons in charge of a public service are prohibited from reporting on facts covered by the State secret (*see 41*).

It is by means of a specific regulation, adopted after consulting the administrations and entities concerned (in our case, the administrations and entities dealing with Social Services), that the necessary provisions are issued to ensure the access of the DIS, AISE and AISI to the IT archives of public administrations and service providers (a national database has been established for Social Services). In this re-

gard, specific technical modalities are foreseen to allow verification, also at a later stage, of access to personal data [see 13 (1, 2)].

### Culture of Intelligence, social and economic distress, western liberal democracy and the birth of Social Service in Italy

As I have already stated, in the Glossary of Intelligence, the expression «Culture of Intelligence» does not exist, yet «Culture of Security», «Intelligence Studies» and «Scientific Culture of Intelligence» are also in use. Times have changed and for some years now the Intelligence System, on the impulse of the Italian legislator (Law n. 124/2007), has had the institutional task of promoting and spreading the Culture of Security, developing an effective interlocution with the business community, the media and the university world, with the objective of building a synergy between the Intelligence sector and Civil Society, for the protection of National Security. The university world (on the crisis of university teaching, Caligiuri 2023b), especially the courses of study in Social Service as far as we are concerned, are not ready at the moment. It is in fact necessary to modify their *curricula*, in terms of Culture of Intelligence or Culture of Security.

Antonio Felice Uricchio, President of the ANVUR (National Agency for the Evaluation of the University System and Research – Italy), in a collective volume edited by Mario Caligiuri, writes:

«Through Intelligence we have not only a sensory perception, but also a cognitive tool that is fundamental. Indeed, Intelligence Studies cannot be pigeon-holed into one field, because in order to know and decide, one must first understand one's surroundings. Intelligence is, therefore, a discipline that has no boundaries and, as such, allows us to look also at areas such as technology, science, law, pedagogy, hard sciences, and soft sciences [...]. The themes of Intelligence are a natural place of contamination, because Intelligence also allows us to understand what surrounds us and, above all, to make decisions with awareness, with knowledge and with maturity which must be useful also for the good of humanity. [...] The great capacity of Intelligence studies is to know reality, to understand it, to understand it in its various dimensions, but above all, to hypothesise future scenarios, to be able to foresee them, to analyse them and to offer answers to the choices to which man is called. It is undeniable that it is also a question of strategic decisions that man takes and

conducts and that have an impact on the environment [...]. Intelligence does not only mean seeking information and keeping it hidden: Intelligence means acquiring information, managing it and obtaining knowledge through it. So: to govern a particularly extensive wealth of information and then use it with all those skills that are essential to put it to good use and above all [...] to project this information not in the immediate, not in the present, not only in a political or historical context, but to have the diachronic capacity to be able to imagine the future and to grasp what the more or less imminent scenarios may be. In this perspective, Intelligence is the discipline of the strategy of the future, which depends on the interpreters, *i.e.* on all those who are called to carry out study, research, analysis activities and on all those who have precise responsibilities in the Institutions, because it is not only a scientific discipline, but also a discipline that allows to value knowledge» (Uricchio, in Caligiuri 2023, 17-19).

Quoting Caligiuri, the Culture of Intelligence, which in Italy at the university level has yet to be born (with the exception of a few second level Masters, among which that of the University of Calabria founded at the behest of Caligiuri and the President Emeritus of the Italian Republic, Francesco Cossiga, in 2007, which was the first in order or time), can be functional to objectives relevant to our democratic institutions. In particular, it can be functional to the opportunity of identifying areas of study of expertise, such as Social Service in my case, in which the right to security, specifically to social security and social justice, finds moments of specific in-depth study, in the university and professional spheres, according to the evolution of global scenarios and new emergencies.

Uricchio also stated that the time is ripe for the Culture of Intelligence to enter not only university *curricula*, but also those of all schools of all levels, just as the time is ripe for Collective Intelligence. To this end, the Italian Intelligence Society (*see* SOCINT) was established, directed by Mario Caligiuri, Full Professor of Pedagogy, and linked to the University of Calabria, where Caligiuri teaches. It is a non-profit Scientific Association, of which I am a member, that promotes the study and Scientific Culture of Intelligence in Italy. The association's mail objective is to disseminate Intelligence as a subject of study and scientific research, by having recognised as a discipline in Italian university. Caligiuri writes:

«Intelligence is a complex subject, within which not only history, sociology and psychology converge, but also statistics, law, economics, international relations, as well as political, information, educational and organisational sciences and so on. Phenomena such as the broadening of the concept of security, technological development, the need for foresight and transformations of power, the planetary emergencies of terrorism, crime and climate make Intelligence more fundamental than ever [...]. Intelligence can therefore represent in the 21st century a meeting point of the human [and social] sciences? It is a provocation, an ambition, an intention because Intelligence, being knowledge-based and involving the lives of people and institutions, must develop the capacity to understand the information that is the root of individual awareness and the prerequisite for collective democracy. It can, therefore, represent an area of study that, if properly filled with content, could be destined to be increasingly important and fruitful» (Caligiuri 2016).

The current “Society of disinformation” (Pinello 2019, 2020, 2021, 2022a, 2022b, 2022c, 2023a, 2023b, 2024) produces an excess of data and news that is often, altered, false or misleading: teaching how to adequately filter information and the sources from which it comes, therefore, in one of the main challenges from a pedagogical, psychological-cognitive and sociological point of view, as well as an open frontier of scientific and technological research on the large volumes of data (Big Data) produced by Social Networks and the various communication channels. «Intelligence therefore becomes a method (probably among the few, if not, in some respects, the only one) of collecting and managing information, a fundamental tool for providing useful elements for taking decisions, so far used not only by nation states but also by companies» (Caligiuri 2016).

Again Caligiuri, as a pedagogue, argues that cyberspace «has today become the main venue not only for political and economic but above all educational [...]. Therefore, the prevailing message with which young people are cognitively confronted in order to understand reality are the contest of the web, in a continuous overlap between the real and the virtual» (Caligiuri 2019b, 3-4). This, while the benefits of internet use are undeniable, also implies problems of educational poverty (Caligiuri, 2024). These problems, in a context post Covid of unemployment, underpaid and precarious work, geopolitical uncertainty, and the disintegration of the socio-cultural tissue, generate social distress, a social distress that is increasingly difficult to address with ad-

equate and satisfactory responses from the Social Service. «It is precisely for this reason that we need to cross knowledge in an innovative way, because in a world out of control we need new methods to approach the understanding of reality as well as new rules to guide the behaviour of institutions and individuals» (Caligiuri 2021, 15).

The need to cross-fertilise new knowledge – coming from the Anglo-American cultural and scientific world –, and to establish the previously non-existent Schools of Social Work – also based on an Anglo-American cultural, scientific and professional model –, was felt in Italy, immediately after the end of Second World War, in order to rebuild the Italian social tissue, which had been profoundly disrupted and torn apart by the war (Bernocchi Nisi & Canevini & Cremoncini & Ferrario & Gazzanica & Dal Pra Ponticelli, 1984; Hamilton 1953; Pieroni & Dal Pra Ponticelli 2021). Indeed, the reconstruction of buildings, roads, railways, ports, hospitals, schools, power grids, courts etc., was not enough, the construction of industries and economic recovery, as it was above all necessary to rebuild the social tissue of Italy. It was thus that Social Service Schools were born in Italy, thanks to American UNRRA funds (United States Relief and Rehabilitation Administration) – established in Washington in 1943, during the course of the war, «to achieve important welfare purposes» (Bernocchi Nisi 1984, 18) – and the long process of recognizing the professional figure of the Social Assistant began, in a military, political, economic and social situation entirely controlled and determined by the American government, the British government, American Intelligence and British Intelligence. «To implement the programme decided by UNRRA, the Italian government set up a special Delegation (14 May 1945) which was later transformed (19 September 1947) into the Administration for International Aid (A.A.I.), a permanent body reporting to the Prime [Minister]» (Bernocchi Nisi 1984, 19).

In fact,

«both the United States and the United Kingdom (even if British influence was diminishing over time) in the years immediately following the conflict were able to exert a force of influence determined not only by the presence on Italian territory of their own military and Intelligence forces, but also by the weight of the important economic aid offered to a nation that had

emerged from the world conflict in disastrous conditions. The outstretched hand of the liberators evidently also had drawbacks in terms of restricting full sovereignty. France's Prime Minister Ramadier was explicit in this regard, going so far as to say of the Marshall Plan aid: "With every loan we get, a little piece of our independence goes".

We are now in the phase of the Cold War and it is clear that, in terms of historical judgment, the Marshall Plan was not only a form of support, but also the expression of a desire for economic control [...]. Economic and political control was accompanied by the rules that defined the relationship between Italian and American Intelligence. In this regard, it should be noted how the Italian Secret Services, with the establishment of SIFAR [Armed Forces Intelligence Service], were completely subordinated formally to the Anglo-American Services. Throughout the Cold War years, an agreement remained in force whereby the Italian Secret Services were obliged to pass information and receive instruction directly from a CIA central located at the US Presidency (codenamed "Brenno"). However, the agreement acted in the absence of reciprocity in that Italy was obliged to give the US the classified information in its possession, but had no right to receive it [...].

On these premises we can grasp the characteristics of the terrain in which an evolution of democracy took place that has often encountered tensions, obstacles and attempts at conditioning [...] In this context»,

which party changed after 1989 with the fall of the Berlin Wall, «the role of Italian politics and State apparatuses with foreign Intelligence Agencies is placed» (Benini & Scotti 2023, 25-26).

## References

- A. Baraggia, *Il principio di leale collaborazione tra fatto e diritto*, in «Le Regioni», 6, 2011.
- A. Barbera, *Regioni e interesse nazionale*, ristampa, Giuffrè, Milano 1973.
- A. Barbera, *Chi è il custode dell'interesse nazionale*, in «Quaderno costituzionali», 2, 2001.
- R. Benini, V. Scotti, *Sorvegliata speciale. Le reti di condizionamento della Prima Repubblica*, Rubbettino, Soveria Mannelli 2023.
- R. Bernocchi Nisi, M.D. Canevini, V.M. Cremoncini, F. Ferrario, L. Gazzaniga, M. Dal Pra Ponticelli, *Le scuole di Servizio Sociale in Italia. Aspetti e momenti della loro storia*, Fondazione Zancan, Padova 1984.
- G. Botta, *Guerra cognitiva: un'analisi sul nuovo e riconosciuto battlefield*, in «Report Difesa Geopolitica & Sicurezza Intelligo ergo scribo», 8 marzo 2024, [online] Available: <https://www.reportdifesa.it/guerra-cognitiva-unanalisi-sul-nuovo-e-riconosciuto-battlefield/> [accessed in May 2024].

- M. Caligiuri, *L'intelligence nelle Università italiane. Tra studio e risorsa*, sito sicurezzanazionale.gov.it, 2016, [online] Available: <https://www.socint.org/organizzazione/> [accessed in May 2024].
- M. Caligiuri, *Il percorso evolutivo degli studi sull'intelligence in Italia*, in *Sicurezza è libertà. Intelligence e cultura della sicurezza a dieci anni dalla riforma*, «Gnosis. Rivista Italiana di Intelligence», Roma 2017, 167-173.
- M. Caligiuri, G. Pili, *Intelligence studies. Un'analisi compiuta tra l'Italia e il mondo angloamericano*, Rubbettino, Soveria Mannelli 2020.
- M. Caligiuri, *Come i pesci nell'acqua. Immersi nella disinformazione*, Rubbettino, Soveria Mannelli 2019.
- M. Caligiuri, *Intelligence e diritto. Il potere invisibile delle democrazie*, Rubbettino, Soveria Mannelli 2021.
- M. Caligiuri, *Geopolitica della mente. L'Intelligence nel campo di battaglia definitivo*, Mazzanti, Venezia 2023.
- M. Caligiuri, *La responsabilità disattesa. L'Università della Calabria e la pedagogia: politiche educative e sottosviluppo nell'Occidente*, Rubbettino, Soveria Mannelli 2023.
- M. Caligiuri, *Disinformare: ecco l'arma. L'emergenza educativa e democratica del nostro tempo*, Rubbettino, Soveria Mannelli 2024.
- A. Candido, *La leale collaborazione tra intese deboli e forti: una contrapposizione sbiadita*, in «Rivista AIC Associazione Italiana dei Costituzionalisti», 3, 2016.
- J. Crary, *Il capitalismo all'assalto del sonno*, Einaudi, Torino 2015.
- F. Gallarati, *La leale collaborazione secondo la Corte costituzionale: le sentenze "additive di procedura"*, in «Osservatorio AIC Associazione Italiana dei Costituzionalisti», 3, 2016.
- Glossario Intelligence*, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Sistema di informazione per la sicurezza della Repubblica a protezione degli interessi politici, militari, economici ed industriali d'Italia, 13 giugno 2019, [online] Available: <https://www.sicurezzanazionale.gov.it/contenuti/glossario-intelligence> [accessed in May 2024].
- G. Hamilton, *Teoria e pratica del servizio sociale*, Giunti – Barbera, Firenze 1953.
- Legge sull'Intelligence (Legge 3 agosto 2007, n. 124)*, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Sistema di informazione per la sicurezza della Repubblica a protezione degli interessi politici, militari, economici ed industriali d'Italia, [online] Available: <https://www.sicurezzanazionale.gov.it/normativa/sicurezzanazionale/legge-124-2007> [accessed in May 2024].
- N. Maccabiani, *L'acquis della sentenza 62/2005: l'interesse nazionale (?)*, in «Le Regioni», 5, 2005.
- F. Manganiello, *Interesse nazionale, interessi europei e vincoli alla potestà normativa regionale*, Editoriale Scientifica, Napoli 2017.
- G. Massolo, «*Interesse nazionale*», Istituto della Enciclopedia Italiana fondata da Giovanni Treccani, 2020, [online] Available: [https://treccani.it/magazine/atlan-te/cultura/interesse\\_nazionale.html](https://treccani.it/magazine/atlan-te/cultura/interesse_nazionale.html) [accessed in May 2024].

- A. Mitrotti, *L'interesse nazionale nell'ordinamento italiano. Itinerari della genesi ed evoluzione di un'araba fenice*, Editoriale Scientifica, Napoli 2020.
- I. Nicotra, *Il principio unitario: una versione aggiornata del vecchio interesse nazionale nella recente giurisprudenza costituzionale in materia ambientale*, in «Forum di Quaderni Costituzionali», 18 febbraio 2005.
- M.G. Pasqualini, *Storia politica della legislazione italiana sull'intelligence (1970-2021)*, Rubbettino, Soveria Mannelli 2022.
- G. Pieroni, M. Dal Pra Ponticelli, *Introduzione al servizio sociale. Storia, principi, deontologia*, Carocci, Roma 2005.
- F.P. Pinello, *L'azione sociale e l'interazione sociale tra sociologia, filosofia della mente, scienze cognitive, neurodiritto e informatica giuridica*, in «Mediascapes Journal», 13:147, 2019, [online] Available: <https://ojs.uni-roma1.it/index.php/mediascapes/article/view/16361/15783>.
- F.P. Pinello, *La prescrizione del reato: velocità e lentezza del pensiero giuridico*, in «Rivista Trimestrale di Scienza dell'Amministrazione», 1:43, 2020, [online] Available: DOI:10.32049/RTSA.2020.1.05.
- F.P. Pinello, *L'essere umano. La donna-l'uomo e i profili sociali della spiritualità umana. Interrogativi sulle scienze sociali, per una genealogia della morale, del diritto e della scienza*, prefazione di F. Crapanzano, Pellegrini, Cosenza 2021.
- F.P. Pinello, *The social act, the social action and the social interactions: a secure basis for social bonding*, in «International Journal Scientific and Research Publications», 12(8), 2022, [online] Available: DOI: 10.29322/IJSRP.12.08.2022.p12811 <http://dx.doi.org/10.29322/IJSRP.12.08.2022.p12811>.
- F.P. Pinello, *The "Verstehen" and Meaning of Meaning: for a Sociology between the Cognitive Sciences*, in «International Journal Scientific and Research Publications», 12(9), 2022, [online] Available: DOI: 10.29322/IJSRP.12.09.2022.p12903 <http://dx.doi.org/10.29322/IJSRP.12.09.2022.p12903>.
- F.P. Pinello, *Thomas Aquinas and "Ogden and Richards Triangle": the reality, language and human beings*, in «International Journal Scientific and Research Publications», 12(10), 2022, [online] Available: DOI: 10.29322/IJSRP.12.10.2022.p13019 <http://dx.doi.org/10.29322/IJSRP.12.10.2022.p13019>.
- F.P. Pinello, «*Chissà se i pesci piangono ancora*. Questioni di leadership, di spiritualità e di comunicazione», presentazione di R. Cipriani, Laboratorio Sociologico, Diritto, sicurezza e processi di vittimizzazione, Franco Angeli, Milano 2023.
- F.P. Pinello, *Rimpiazzamenti, ibridazioni e antagonismo sociale. Questioni di controllo sociale e di analisi dei mutamenti*, presentazione di A. Millefiorini, Pellegrini, Cosenza 2023.
- F.P. Pinello, *L'immaginazione sociologica e la propaganda statunitense*, in «Sociologia Rivista Quadrimestrale di Scienze Storiche e Sociali», I, 2024.
- A. Rugolo, *Da Information Warfare a Cognitive Warfare*, in «Difesa online», 4 dicembre 2022, [online] Available: <https://www.difesaonline.it/evidenza/cyber-da-information-warfare-cognitive-warfare> [accessed in May 2024].
- L. Saporito, *Regionalismo, federalismo e interesse nazionale*, Jovene, Napoli 2008.

- SOCINT – Società Italiana di Intelligence, [online] Available: <https://www.socint.org> [accessed in May 2024].
- R. Tosi, *A proposito dell'interesse nazionale*, in «Quaderni costituzionali», 1, 2002.
- A.F. Uricchio, *Prefazione*, in A. Caligiuri (a cura di), *Studiare l'Intelligence in Italia. Esperienze a confronto*, Rubbettino, Soveria Mannelli 2023.
- A. Uricchio, P. Manno, *Le emergenze energetiche tra crisi geopolitica e questione ambientale*, prefazione di M. Caligiuri, Rubbettino, Soveria Mannelli 2023.

## Note biografiche

Luca Alteri

Professore Associato di Sociologia presso Sapienza Università di Roma, è membro dell’Osservatorio sulla Città Globale dell’Istituto di Studi Politici “S. Pio V” e fa parte della redazione di diverse riviste scientifiche: «Partecipazione e Conflitto», la «Rivista di Studi Politici», la «Rivista delle Politiche Sociali», «Sociologie». Collabora con l’edizione italiana di «Le Monde Diplomatique». Si occupa della “questione urbana”, di partecipazione politica e di organizzazioni sociali.

Maria Rita Angelone

Ricercatrice indipendente, lavora presso Federdistat, dopo essere stata impegnata nel reparto commerciale di diverse aziende nel campo della moda e dell’editoria. Si occupa di comunicazione pubblica e di organizzazione di impresa.

Marco Baldi

Responsabile Area Studi e Ricerche della CNA nazionale, già Responsabile del settore Economia e Territorio della Fondazione Censis, è esperto di crescita economica, infrastrutture, mobilità e trasporti, ambiente, qualità della vita ed economia circolare.

Alessandro Barile

Primo ricercatore presso l’Istituto di Studi Politici “S. Pio V”, è storico contemporaneista e sociologo politico. Si occupa di storia dei partiti e dei movimenti politici nell’Italia del Novecento. Nell’ambito della scienza urbana, studia la privatizzazione della città nelle sue molteplici forme. Dirige, insieme a Paolo De Nardis e Luca Alteri, la collana “Territorio

e Società” presso l'editore Carocci. È autore, tra le varie pubblicazioni, de *La protesta debole* (Mimesis 2024), *Una disciplinata guerra di posizione* (FrancoAngeli 2024), *Dopo la gentrificazione* (Derive Approdi 2023).

### Paolo Berdini

È stato segretario generale dell'Istituto nazionale di urbanistica nei primi anni '90, quando iniziarono a essere cancellate le regole liberali che fino ad allora governavano le città. Sul tema ha scritto per l'editore Donzelli *La città in vendita* (2008), *Breve storia dell'abuso edilizio in Italia* (2010) e *Le città fallite* (2014). Ha pubblicato l'edizione rinnovata e aggiornata di *Roma moderna* di Italo Insolera (Einaudi 2024). Tra il giugno 2016 e febbraio 2017 è stato assessore all'Urbanistica del Comune di Roma.

### Ylenia Cavacece

Ricercatrice presso il Dipartimento di Scienze Giuridiche ed Economiche dell'Università degli Studi di Roma Unitelma-Sapienza, dove insegna Marketing, Marketing Internazionale e Management of Innovation, ha conseguito un dottorato di Ricerca in Management and Information Technology presso l'Università degli Studi di Salerno. Svolge attività di ricerca sui temi del management sanitario, co-creazione di valore e marketing dei servizi, con oltre 40 saggi pubblicati su riviste scientifiche internazionali.

### Paolo De Nardis

Professore Emerito di Sociologia presso Sapienza Università di Roma, dirige dal 2017 l'Istituto di Studi Politici “S. Pio V”, dopo essere stato Preside della Facoltà di Sociologia, Direttore dell'omonimo Dipartimento, membro del Consiglio Universitario Nazionale, Presidente del Comitato per le Scienze pubbliche e sociali. Già consigliere comunale a Roma (1993-1997) e delegato del Sindaco per le Politiche universitarie, è stato cofondatore della Scuola Superiore dell'Interno.

### Alessandra Esposito

Urbanista e ricercatrice precaria presso il Dipartimento di Metodi e Modelli per l'Economia il Territorio e la Finanza (MEMOTEF)

dell’Università Sapienza di Roma. È autrice del saggio *Le case degli altri. La turistificazione del centro di Napoli e le politiche pubbliche al tempo di Airbnb* (2023) e di diversi articoli riguardanti il problema abitativo nelle città italiane. Attualmente si occupa di “Analisi delle politiche pubbliche per la progettazione di nuove strategie di contrasto alla crisi abitativa a Roma”.

### Margherita Grazioli

Tenure-track assistant professor (RTT) in Geografia Politico-Economica nell’Area di Scienze Sociali del Gran Sasso Science Institute di L’Aquila. Le sue ricerche si concentrano su geografie e infrastrutture dell’abitabilità in aree urbane e periferiche/non urbane, pratiche abitative di base (es. occupazioni) e politiche multilivello dell’abitare.

### Rossana Piccolo

Ricercatrice (RTDB) presso il Dipartimento di Scienze della Comunicazione dell’Università di Teramo (UNITE), è membro di diversi gruppi di lavoro. Ha conseguito il dottorato europeo in Imprenditorialità e Innovazione presso l’Università degli Studi della Campania – Luigi Vanvitelli. Nel 2012 ha conseguito un master in Finanza e Mercati presso la Seconda Università di Napoli con una tesi sperimentale.

### Francesco Paolo Pinello

Ricercatore presso l’Università degli studi di Enna Kore.

### Eva F. Romeo

Professore aggiunto presso il Dipartimento di Economia e Giurisprudenza dell’Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale, ha conseguito il dottorato di ricerca in Direzione Aziendale presso l’Università degli Studi Cassino e del Lazio Meridionale. Svolge attività didattica e di ricerca in ambito accademico sui temi dei processi logistici, del management sanitario, co-creazione di valore e marketing. Svolge attività di ricerca con l’Istituto di Studi Politici “S. Pio V” con interessi prevalenti legati alla logistica urbana, allo sviluppo dei territori e alle città medie.

Federica Saraniero

Professionista presso Unindustria – l'Associazione territoriale del sistema Confindustria di Roma, Frosinone, Latina, Rieti, Viterbo. Si occupa di fisco e diritto d'impresa per l'area “Mercati, Finanza e Ambiente” dell'Associazione.

Simone Tulumello

Professore associato di ricerca in Geografia umana presso l'Istituto di Scienze Sociali dell'Università di Lisbona, Presidente della Associazione Portoghese di Economia Politica (2025-2027). I suoi interessi di ricerca, al confine tra geografia umana, studi critici urbani, pianificazione ed economia politica, si articolano intorno alle dimensioni multiscalarie dei processi di urbanizzazione, con interesse nei contesti semiperiferici del Nord e Sud del mondo. I suoi ultimi libri sono *Urban Violence: Security, Imaginary, Atmosphere* (con Andrea Pavoni, 2023, Lexington) e *Habitação para além da “crise”: Políticas, conflito, direito* (2024, Tigre de Papel).





Finito di stampare nel mese di dicembre 2025  
presso Plan.ed s.r.l. – Roma

