

La piccola impresa nei paradossi del presente

Trasformare la contraddizione in energia creativa

Hanno collaborato a questo numero:

M. Granelli, G. Sapelli, Carlo Cici, Federico Di Bisceglie, E. Quintavalle, C. Tomassini, M. Brogna, D. Bianco



Siamo immersi nei paradossi, come impariamo a nuotare?

Di Fondazione Germozzi
28.02.2025



Secondo la Treccani: "paradosso (dal greco *pará*, «oltre, contro», e *dóxa*, «opinione») (è il) termine applicato, nella sua accezione più ampia, a qualsiasi affermazione o ragionamento che contrasti con l'opinione comune e con ciò che di solito è ritenuto ovvio".

Se il paradosso è la smentita del senso comune, non sorprende che ci troviamo immersi nella sua epoca

regina, visto che come mai oggi tante certezze che tale senso comune definivano vacillano, fino a scomparire.

Gli articoli che seguono provano a raccontare questi paradossi, che toccano pressoché ogni sfera del nostro vivere civile e del nostro operare economico. Sono paradossi demografici, sono paradossi tecnologici, sono paradossi che riguardano alcuni fondamentali del funzionamento delle imprese occidentali (la disponibilità di mercati liberi e globali, e di un mercato del lavoro con alti e bassi fisiologici, ma solido nella sua infrastruttura). Tutto è scosso dalle fondamenta, ingegnerizzato per tradire consuetudini e aspettative.

Non tutto il cambiamento, questo cambiamento, è "opportunità", come nel mantra dei consulenti più superficiali: se pensiamo all'instabilità geopolitica, alle minacce per la democrazia e alle crisi che toccano settori cruciali per il nostro sistema produttivo possiamo serenamente pensare che "si stava meglio prima", senza passare per vieti conservatori.

Realisticamente, però, non abbiamo tempo e modo per lamentarci. Gli artigiani rispondono alle sfide e alle avversità facendo quello che sanno fare: lavorando, innovando, sviluppando resilienza.

Quindi i nodi dei paradossi vanno tagliati con la spada, non aspettando che si sciolgano, perché o non lo faranno presto, o lo faranno potenzialmente in senso avverso alla nostra economia, alla nostra cultura, al nostro essere comunità coesa, operosa, generativa.

Di fronte alle crepe dell'economia globalizzata, alle minacce di una tecnologia antiumana, alla crescente violenza politica e delle relazioni internazionali è possibile, anzi necessario

riaffermare il valore di un'economia che ha l'uomo, le comunità e il lavoro al centro e che è quella incarnata dagli artigiani e dalla loro intelligenza.

Non si tratta di chiudersi all'innovazione, anzi. Riaffermare il valore dell'artigianato come scelta etica ancora prima che come organizzazione economica aziendale non può prescindere da fortissime dosi di innovazione, dal dare del tu alla tecnologia e dal comprendere i mutamenti sociali, senza stare tristemente a rimpiangere quello che non è più.

Conosciuto il nuovo, i suoi paradossi, si tratta di riaffermare il valore ripeto etico di una modalità di organizzazione della produzione e della società che forse è più lenta, ed è inevitabile, perché si misura a distanza di braccio umano, ma è certamente più sana, perché non produce quelle scorie, ambientali, sociali e politiche, che intossicano il vivere civile, come apprende chiunque oggi sfogli un giornale.

Affermare questa alterità positiva, l'essere pienamente contemporanei e umani, anzi i migliori contemporanei perché i più umani, non può che partire dal capire cosa succede, e cosa non va, per adattarvisi e rispondere con creatività tutta artigiana.

Gli articoli che seguono sono un modesto, seminale contributo a questo processo di informazione.

Buona lettura.

© 2025 Spirito Artigiano. Tutti i diritti riservati.

Valore Artigiano: l'armonia dei paradossi contemporanei

Di Marco Granelli
28.02.2025



L'arte dell'artigiano è l'arte dell'equilibrio. Un equilibrio che non è statico, ma vibrante, vivo, in continuo movimento. Un'armonia fatta di paradossi, di opposti che si attraggono e si completano: tradizione e innovazione, locale e globale, manualità e digitale, creatività e rigore. Apparenti contraddizioni che, nel mondo dell'artigianato, trovano un punto d'incontro

naturale, diventando forza creativa, possibilità di futuro.

Guardiamo un laboratorio artigiano. Il banco di lavoro porta i segni delle mani che lo hanno sfiorato per generazioni. Ci sono gli utensili, il legno, i metalli, le stoffe. E accanto, schermi luminosi, software di progettazione, stampanti 3D. Non è uno scontro tra epoche diverse, ma un dialogo tra tempi, una storia che continua a scriversi. Il gesto antico si intreccia con la tecnologia più avanzata, poiché l'essenza dell'artigianato non è mai stata il rifiuto del nuovo, ma la sua assimilazione consapevole, la capacità di farlo proprio senza perdere l'anima.

L'artigianato non è nostalgico, non è ancorato al passato, ma è una vela che cattura il vento della modernità senza perdere la rotta. È un sapere che si trasmette non solo di generazione in generazione, ma di strumento in strumento, adattandosi ai linguaggi del presente. L'arte del restauratore che lavora su un affresco antico con pennelli sottili e immagini digitalizzate, il liutaio che modella un violino e poi lo ascolta attraverso sofisticate apparecchiature acustiche, il sarto che cuce a mano e disegna i suoi modelli su un software 3D. In questo intreccio di manualità e digitale non c'è perdita di autenticità, ma una nuova profondità, una nuova possibilità espressiva.

C'è un altro paradosso che definisce il Valore Artigiano: il locale che diventa globale. Oggi, un piccolo laboratorio può raggiungere il mondo. Un manufatto creato con passione in una bottega può trovare spazio in mercati lontani, essere apprezzato da chi ne riconosce il valore. L'artigiano non è più chiuso nel perimetro del proprio quartiere, ma parte di un sistema aperto, interconnesso, in cui il saper fare diventa un linguaggio universale. Non si tratta solo di vendere online, ma di raccontarsi, di far conoscere la storia dietro ogni creazione, di far emergere quel legame profondo tra chi crea e chi sceglie quell'oggetto, quel capo, quel pezzo unico.

Eppure, nonostante questa apertura al mondo, l'artigianato resta un presidio di identità. Anzi, proprio in un'epoca di uniformità e produzione di massa, diventa un baluardo di autenticità. In un mondo dove tutto sembra riproducibile all'infinito, l'oggetto artigianale è la testimonianza che qualcosa può ancora essere irripetibile. Il suo valore non è solo nella materia, ma nella storia che porta con sé, nelle mani che l'hanno creato, nell'intenzione

che vi è stata impressa. È il contrario dell'anonimato industriale: è riconoscibilità, unicità, carattere.

Il Valore Artigiano, peraltro, può considerarsi l'elemento unificatore di uno dei più grandi paradossi della contemporaneità: quello che riguarda il rapporto tra Intelligenza Artificiale e creatività. È nel Valore Artigiano che viene ricondotta la visione unitaria di questo apparente paradosso. L'Intelligenza Artificiale può generare immagini, scrivere testi, simulare processi creativi, ma non può sostituire l'intenzionalità, l'unicità del tocco umano, la profondità di una scelta artistica. È proprio nell'artigiano, nella sua capacità di vedere oltre la tecnica, di infondere identità in ogni creazione, che si realizza la sintesi perfetta tra l'innovazione più spinta e la creatività autentica. Qui non si tratta di una sfida tra uomo e macchina, ma di un incontro, un dialogo, un'armonia possibile tra l'intelligenza calcolante e quella immaginativa, tra il codice binario e il gesto irripetibile.

Se tutto questo è vero, c'è una domanda che dobbiamo porci: siamo davvero capaci di riconoscere il valore dell'artigianato? In un tempo in cui tutto è veloce, in cui siamo abituati ad avere qualsiasi cosa con un clic, siamo ancora disposti ad aspettare, a dare il giusto peso alla cura, alla qualità, al tempo necessario per creare? Questo è forse il paradosso più grande: mai come oggi abbiamo bisogno di autenticità, eppure la società ci spinge verso l'usa e getta, verso il consumo rapido e impersonale. Il Valore Artigiano ci insegna a rallentare, a dare significato agli oggetti che scegliamo, a considerare il lavoro dietro ogni creazione.

Per questo, il futuro dell'artigianato non è una questione di nostalgia o di resistenza alla modernità. È una questione di equilibrio, di armonia tra paradossi solo apparenti. È la dimostrazione che il passato non deve scomparire per fare spazio al nuovo, ma può diventare la sua linfa vitale. È la prova che, anche nell'era della tecnologia e dell'automazione, c'è ancora spazio per la mano dell'uomo, per la sua sensibilità, per la sua insostituibile capacità di creare bellezza.

Il Valore Artigiano è, in definitiva, una delle risposte alla grande inquietudine del nostro tempo: come restare umani in un mondo che cambia velocemente? La risposta sta nelle mani di chi continua a creare, a trasformare, a dare forma e sostanza alle idee. Sta in coloro che sanno che la vera modernità non è cancellare il passato, ma intrecciarlo con il futuro, in un'armonia perfetta di paradossi che si fondono. Perché è proprio lì, in quell'incontro tra opposti, che nasce il senso più profondo di ciò che chiamiamo futuro.

© 2025 Spirito Artigiano. Tutti i diritti riservati.

Perché l'impresa artigiana saprà affrontare i nuovi mercati

Di Giulio Sapelli
28.02.2025



“Si addensa un nuovo landscape ideologico-normativo che avrà di mira nuovamente la presunta incapacità manageriale-operativa delle piccole e medie imprese italiane e mondiali, e in specie delle imprese artigiane, di affrontare le nuove procelle che si addensano – secondo i profeti ascoltattissimi del mainstream”

(nonostante i loro sempre più evidenti malaugurati risultati applicativi) – nei cieli dell’economia mondiale.”

Così si affermava nel numero precedente del *Nostro Magazine*.

L’articolo che ora qui si presenta vuol essere, in continuità con le tesi in quella sede argomentate, un contributo alla comprensione delle ragioni dell’esistenza e della resistenza creativa della piccola impresa, soprattutto quando si addensano, come oggi, condizioni di crisi ricorrente nell’economia mondiale e di frammentazione crescente dei mercati per l’intensificarsi del protezionismo selettivo da parte della nuova Presidenza USA.

“Le piccole e medie imprese (PMI) rappresentano oggi più del 95% delle imprese mondiali, forniscono il 60-70% dell’occupazione e generano una larga parte dei nuovi posti di lavoro nelle economie dei paesi dell’OCSE... Con l’avvento delle nuove tecnologie e della globalizzazione si è ridotta l’importanza delle economie di scala in molte attività, mentre si sono rafforzate le capacità potenziali delle piccole imprese.”

Così si affermava nel *Policy Brief* dell’OECD del febbraio 2024.

Il nuovo orizzonte di frammentazione della globalizzazione e il ritorno a una situazione dei mercati mondiali caratterizzata dal protezionismo selettivo, esaltato dalla nuova Presidenza Trump, ma già in vigore da molti decenni sotto la forma di dumping fiscale e norme tecniche di esclusione, come dimostra – del resto – la mai abbastanza sottolineata sostanziale neutralizzazione operata proprio dagli USA del WTO già decenni orsono, non farà che confermare la capacità di adattamento e resistenza delle imprese artigiane.

Tanto più se esse, come ha giustamente recentemente affermato la professoressa Sara Arnella, impareranno a usare sempre meglio il diritto doganale come strumento essenziale per limitare i danni daziari e volgerli per certi versi in guisa di vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti – grandi e piccoli – meno capaci.

Quale che sia la configurazione dei mercati mondiali, una delle questioni storiche più rilevanti del problema dello sviluppo dell’impresa nel mondo moderno rimarrà la grande varietà dei confini dell’impresa medesima.

E questo perché il meccanismo del mercato mondiale è costituito in prima istanza non dalle regole statali, protezionistiche o no, ma dalle filiere d'impresе che si incrociano negli scambi di merci e di capitali, come ci ha insegnato irreversibilmente Paul Krugman nei Suoi lavori che gli hanno fatto meritare nel 2008 il Premio Nobel per l'Economia.

Del resto, seguendo il Suo insegnamento, occorre ricordare, per non fasciarsi la testa prima di rompersela, che il protezionismo non conduce inevitabilmente alle recessioni. E questo perché, in una guerra commerciale mondiale, poiché le esportazioni e le importazioni diminuiranno in modo eguale in tutto il mondo, l'effetto negativo di un calo delle esportazioni sarà sempre compensato dall'effetto espansivo di un calo delle importazioni.

È questo meccanismo mondiale in cui siamo immersi che occorre comprendere. Meccanismo in cui operano, interagendo profondamente con esso, imprese non solo di diversa natura proprietaria e tecnologica, ma, in primo luogo, di diversa dimensione, di diversa scala: grandi, medie e piccole.

Tale situazione comprova che la crescita del soggetto storico "impresa artigiana" non è determinata da una e una sola legge evolutiva, iscritta nei meccanismi della divisione sociale del lavoro, ma dalle capacità di inserirsi nelle trasformazioni del mercato mondiale. Per una Nazione – come l'Italia – a lunga tradizione di mercati aperti, questo è un fattore distintivo fondamentale, che, se viene a perdere di intensità, deve trovare, come generalmente è accaduto nella sua storia, una compensazione nell'ampliamento del mercato interno e nella sostituzione delle importazioni.

L'esistenza della piccola impresa è l'elemento che più di ogni altro ha alimentato la riflessione e l'analisi teorica ed empirica, non solo economica, ma anche sociologica, antropologica e, per taluni versi, storica, negli anni più recenti.

È al finire del XX secolo e nei primi decenni del nuovo, che è apparso evidente che erano e sono in azione potenti forze storiche che contraddicono quella che si pensava fosse una sorta di totalitaria concentrazione del tessuto economico nelle grandi imprese.

Tale concentrazione si realizzava sì nei settori tecnologici più evoluti e dinamici rispetto alla creazione di nuovi paradigmi innovativi, ma anche contestualmente alla crescita incessante di nuove imprese piccole e medie in molti dei settori industriali e dei servizi, caratterizzati in primo luogo da cambiamenti tecnici e adattivi delle già avvenute rivoluzioni tecnologiche.

Soprattutto nell'industria informatica e nei servizi ad alto gradiente di risorse specializzate e idiosincratiche (ossia specializzate e non facilmente imitabili), si assiste al proliferare di piccole e medie imprese in filiere tecnologiche paradigmaticamente rivoluzionarie. E oggi si fa un gran parlare di intelligenza artificiale...

La piccola impresa artigiana si presenta storicamente come un concentrato sociale di fattori di sostituzione dei prerequisiti classici della crescita capitalistica ottonevcentesca (grandi banche e grandi imprese, Stato) ed è un grande processo di mobilitazione sociale di classi un tempo subalterne sui mercati e nei reticoli del potere, per comprendere il quale appare decisivo, in tutto il mondo, analizzare attentamente, soprattutto ma non solo, il passato agrario e migratorio delle società da cui tale fenomeno promana.

Ma non vi è solo questo. La piccola impresa raggiunge livelli prima inusitati di crescita proprio nei nostri tempi presenti, quando si compie quella grande rivoluzione silenziosa mondiale che è l'ampliamento dei consumi e l'affinamento della qualità degli orientamenti del consumatore non soddisfatto dai soli prodotti della grande impresa.

La piccola impresa ha sempre adottato, in tutta la sua ormai lunga storia, un comportamento che enfatizza una produzione altamente differenziata e di nicchia, che consente una grande flessibilità e un rapido adattamento alle congiunture dei mercati, che oggi troverà nuove conferme.

Di qui la grande importanza dei sistemi educativi e dei valori formativi che ne costituiscono la linfa vitale. Ecco la vera sfida che ci attende e a cui rischiamo sempre di rispondere troppo tardi...

Il paradosso delle transizioni gemelle

Di Carlo Cici
28.02.2025



19 Dicembre 1974. Mentre il Club di Roma scopre "I limiti [planetari *ndr.*] della crescita" identificati dall'MIT di Boston, il mondo accoglie con stupore – e anche un pizzico di sospetto – Altair 8800, il primo personal computer commercializzato insieme al suo kit di assemblaggio fai-da-te per l'equivalente di appena €425,50. Non è solo l'inizio di una trasformazione destinata a cambiare la vita di miliardi di persone in meno di 50 anni. È anche la premessa per quello che gli appassionati di relatività considererebbero – a ben vedere – la più grande sperimentazione al mondo del paradosso dei gemelli.

"Una coppia di fratelli omozigoti viene selezionata per testare la linearità del tempo nello spazio. Ad uno dei due viene affidato il comando di una navicella capace di raggiungere la velocità della luce per circumnavigare la stella Wolf 359 – distante 7,78 anni luce dalla Terra. Al secondo, un compito apparentemente molto più semplice: attendere il rientro del compagno. Quasi 15 anni dopo, al rientro in atmosfera, le porte della navicella si aprono e

tutti i presenti restano attoniti: l'astronauta rientrato dallo spazio è invecchiato 8 anni in meno del suo collega rimasto a terra!"

L'esperimento, pure molto efficace nel dimostrare la fallacia logica della teoria della relatività ristretta, è anche un'ottima metafora per descrivere gli effetti del tempo su un'altra coppia di gemelli: la transizione ecologica e quella digitale. Come mai queste due trasformazioni sembrano accelerare a un ritmo tanto diverso l'una dall'altra? Cosa spinge i mercati a nutrire tanto interesse verso la tecnologia digitale, nonostante le minacce che essa porta con sé (sostituzione uomo-macchina su tutte), e allo stesso tempo a resistere alla transizione sostenibile?

Alcune delle evidenze emerse dal recente studio "Radici nel Futuro" realizzato da TEHA e Chiomenti possono aiutarci a decodificare il perché di questa de-sincronizzazione e identificare le leve su cui un artigiano può contare per cogliere le opportunità imprenditoriali delle trasformazioni in atto.

Prima di cominciare, però, è bene condividere tre considerazioni di partenza:

- le due transizioni sono state alimentate finora da propulsori differenti. Una – quella digitale – prevalentemente *market-driven*, trainata da un crescente appetito dei mercati per le soluzioni tecnologiche; l'altra – quella ecologica – prevalentemente *policy-driven*, spinta (spesso in modo erratico) per decreto verso gli obiettivi delle agende politiche che si sono susseguite sui palcoscenici globali, generando in alcuni casi resistenze e opposizioni sia tra i consumatori che tra le imprese;
- le due transizioni – per dirla sempre coi fisici, questa volta quantistici – sono sistemi in relazione tra loro (*entangled*). Quand'anche si riuscisse a separarli, non potrebbero più essere descritti come due sistemi distinti. Quello che accade a uno di loro continua ad influenzare l'altro, anche se distanti chilometri o anni luce. In altre parole, non può esistere sostenibilità digitale senza digitalizzazione sostenibile.
- la competitività non può prescindere dall'evoluzione delle transizioni gemelle. Non solo queste sono legate a doppio filo alla produttività aziendale, ma presentano all'imprenditore anche rischi e opportunità sempre più consistenti, capaci di incidere sulla redditività d'impresa – pensiamo, ad esempio, ai risparmi annui (OpEx) che già oggi possono essere raggiunti attraverso l'elettrificazione e l'autoproduzione di energia rinnovabile oppure all'impatto crescente sulla resilienza degli asset dovuto ai disastri ambientali connessi ai climatici.

In una simile cornice, il sapere artigiano insegna una lezione fondamentale. I costi e i benefici del fare devono essere sempre confrontati con quelli del non-fare. Questo è ben chiaro, per esempio, per uno dei mestieri più antichi d'Italia – la moda – alle cui imprese è presentato oggi un bivio: investire in decarbonizzazione o rinunciare a volumi di fatturato 8 volte superiori nei prossimi 5 anni.

“Fare sostenibilità”, e farla bene, sembra portare con sé dei chiari benefici, anche al di là degli obiettivi politici sottesi alle nuove regole. Secondo un'indagine Unioncamere e Centro Studi Tagliacarne, le medie imprese per cui la sostenibilità rappresenta una fonte di vantaggio competitivo mostrano performance economiche migliori, con un fatturato superiore mediamente del 14,5% e un secondo margine che supera 61% quello dei competitor più scettici.

Questa relazione – non dimentichiamo il punto di partenza – è parte di un quadro più ampio; un dinamismo strategico che sintetizza la propensione a innovare, a investire in tecnologia e a sviluppare nuove competenze. Anche per questo, a parità di condizioni, i dati evidenziano che le PMI più sostenibili godono di un premio di produttività tra il 5,1% e l'8%.

Ecco allora che la transizione blu, anche grazie alla sua propulsione, si dimostra un alleato irrinunciabile della gemella verde. Solo tra le imprese italiane, il digitale potrebbe accrescere il valore aggiunto di oltre €61 miliardi (circa il 3,2% del PIL) dando “fiato” alle aziende per effettuare gli investimenti necessari in sostenibilità. Inoltre, allargando lo sguardo, le soluzioni tecnologiche già disponibili consentirebbero entro il 2050 di ridurre del 20% le emissioni globali nei settori più impattanti come l'energia, i materiali e i trasporti. Per non parlare dei nuovi modelli di business che queste soluzioni consentono di immaginare – linfa per un tessuto artigianale che ha fatto della creatività un marchio di fabbrica.

Non è un caso, quindi, che più di 1 su 2 tra le medie aziende italiane che nel pre-Covid hanno scelto di investire nella doppia transizione, oggi, registri livelli produttivi più alti rispetto alla crisi pandemica, e che invece la quota scenda a 1 su 3 se si considerano quelle che hanno investito in una sola delle due dimensioni o a 1 su 5 tra chi non ha investito. In questo contesto, la propensione all'investimento, che risulta meno accentuata nelle realtà a conduzione familiare, sembra aumentare per quelle imprese che hanno promosso percorsi di formazione dedicati.

Ciò non deve farci dimenticare però l'altra faccia della medaglia. Negli ultimi anni, l'impatto ambientale delle nuove soluzioni tecnologiche è cresciuto a ritmi senza precedenti. Basti pensare, ad esempio, che tra il 2018 e il 2022, il consumo di energia elettrica dei 13 più grandi operatori di Data Center al mondo è raddoppiato, fino a raggiungere i 460 TWh – un volume pari al fabbisogno elettrico annuale dell'intera Francia. Un discorso analogo interessa anche i nuovi sistemi di Intelligenza Artificiale generativa. Una risposta prodotta da Google tramite AI Overviews consuma 10 volte l'energia richiesta da una ricerca tradizionale: 3 Wh, ovvero quanto si consumerebbe stando al telefono per un'ora intera.

Ecco allora che, in un mondo caratterizzato da un crescente multipolarismo, dove la competizione tra Stati Uniti, Cina ed Europa per lo sviluppo di soluzioni vincenti (sostenibili e "tecno-diverse") per gestire il cambiamento pare inasprirsi ogni giorno, è sempre più necessario e urgente risolvere il paradosso – o sciogliere il Trilemma – delle transizioni gemelle: come rendere la tecnologia accessibile, sicura e sostenibile, al servizio della competitività dei tessuti produttivi?

Se è vero che, pure a fronte di una minor propensione a investire in ricerca e sviluppo, il modello familiare tipicamente italiano è capace di produrre migliori output innovativi – questo almeno dicono i dati raccolti su oltre 26.000 imprese – allora i riflettori sul saper fare Made in Italy non possono spegnersi adesso.

Le imprese artigiane, specialmente quando guidate da famiglie, dimostrano di saper razionalizzare la burocrazia organizzativa e di farsi guidare da visioni di lungo termine. Il capitale socio-emozionale di questi progetti imprenditoriali, alimentato continuamente dalle relazioni che legano proprietà, dipendenti e comunità locali, stimola la creatività e la collaborazione. Rappresenta a tutti gli effetti un fattore di produzione a cui le grandi cordate internazionali non hanno accesso e che consente di sviluppare modelli operativi più snelli, efficienti e ottimizzati.

Insomma, le condizioni sembrano finalmente propizie perché il mondo artigiano si rimbocchi le maniche e trovi un suo modo di riportare le due gemelle sulla stessa orbita. Per farlo accadere ora serve combinare tre ingredienti:

- sfruttare le opportunità offerte già oggi dalla finanza pubblica, superando le complessità burocratiche per valorizzare i capitali allocati attraverso piani come Transizione 5.0;
- costruire delle alleanze territoriali pre-competitive per creare economie di scala di fronte a sfide chiave trasversali come il fabbisogno di competenze;
- sviluppare nuove forme di concentrazione per aumentare la competitività, la capacità di investimento e quindi la produttività.

Di Carlo Cici e Matteo Rimini*

***(Matteo Rimini, Professional | TEHA Group S.p.A. Specializzato in Lavoro e direzione d'impresa, ha maturato esperienza nel campo della sostenibilità. Ha ricoperto incarichi di docenza presso l'Executive MBA Business Innovation dell'Università di Udine e presso l'Executive Master in Behavioural Economics dello IULM di Milano).**

© 2025 Spirito Artigiano. Tutti i diritti riservati.

Il futuro dei giovani al centro della Giornata della Cultura Artigiana

Di Fondazione Germozzi
28.02.2025

Confartigianato
Imprese

INTELLIGENZA
Artigiana
VALORE PER L'ITALIA

ia

Arezzo

Agrigento

AGRIGENTO
2025
Capitale Italiana
della Cultura

Nonantola

IV Giornata della Cultura Artigiana

19 marzo 2025 ore 17.00

SEGUI LA DIRETTA STREAMING

#NOICONFARTIGIANATO

www.confartigianato.it

Costruiamo un futuro artigiano per le nuove generazioni. E' l'impegno che Confartigianato ha messo al centro della Giornata della Cultura Artigiana in programma il **19 marzo**, in occasione della festività di San Giuseppe.

L'evento, giunto quest'anno alla quarta edizione, punta sui **giovani** per valorizzarne talenti e ambizioni nelle tante, diverse attività d'impresa di cui è ricco l'artigianato italiano.

La Giornata si svolgerà in una **piazza 'virtuale'** che da diversi luoghi d'Italia collegherà le Associazioni del Sistema Confartigianato e ospiterà testimonianze di rappresentanti Confederali, imprenditori, esponenti delle istituzioni, del mondo economico, accademico e culturale. E proprio **Agrigento**, Capitale italiana della cultura 2025, sarà tra le location protagoniste, insieme con **Arezzo** che ospiterà 'L'Artigianato che ci piace' con la

partecipazione, tra gli altri di Vincenzo Schettini, e con **Nonantola** (in provincia di Modena).

Confartigianato trasmetterà l'evento in diretta streaming per consentire a tutti di **scoprire il mondo dell'artigianato**, fatto di passione, creatività e opportunità di lavoro, e per ribadire che il futuro del made in Italy è nelle mani, nel cuore e nella mente dei nostri giovani.

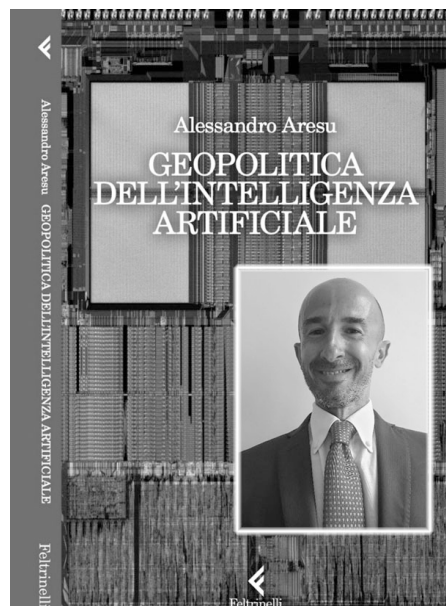
© 2025 Spirito Artigiano. Tutti i diritti riservati.

Segui la diretta streaming su YT



L'Armonia Possibile tra Intelligenza Artificiale e Intelligenza Artigiana. Intervista a Alessandro Aresu

Di Federico Di Bisceglie
28.02.2025



Alessandro Aresu (autore di vari libri sugli scenari globali, consigliere scientifico di Limes, già consigliere e consulente per 12 anni di istituzioni tra cui la Presidenza del Consiglio, il Ministero dell'Economia, il Ministero degli Esteri, l'Agenzia Spaziale Italiana), nel suo ultimo libro – Geopolitica dell'intelligenza artificiale – sottolinea che a fronte delle necessità di sviluppare le

nuove frontiere dell'AI, occorrono dei maxi data center con un dispendio elevatissimo di energia e con un forte impatto sull'ambiente.

Non le sembra una grandissima contraddizione dei tempi moderni?

«Credo sia il caso di evitare un'ipocrisia fin troppo diffusa, e quindi anzitutto dobbiamo avere una consapevolezza degli elementi industriali ed energetici che caratterizzano la nostra vita digitale, studiando le imprese e le filiere coinvolte, come propongo nei libri e nei saggi che ho scritto negli ultimi dieci anni e a cui rimando per ulteriori approfondimenti. Per la produzione di uno smartphone, o di altri oggetti su cui basiamo le nostre vite, esistono ovviamente sempre costi energetici e ambientali, oltre a organizzazioni di filiere con diverse competenze. Per avere consapevolezza di cosa sia l'intelligenza artificiale, dobbiamo quindi conoscere le sue fabbriche (i data center e come funzionano, quali aspetti li caratterizzano, quali materiali, quali sistemi di interconnessione) e le "fabbriche delle fabbriche" che sono i vari segmenti dell'ecosistema dei semiconduttori, nel cammino della digitalizzazione del mondo che va avanti dagli anni '40 e ha reso possibile tutto ciò che oggi, nella vita professionale e personale, diamo ormai per scontato.

Niente di tutto questo, compresi i data center, è stato "inventato" dallo sviluppo dell'intelligenza artificiale, e questo deve esserci chiaro per fare un discorso informato. Da un lato, il contenuto elettronico principale dei data center dell'intelligenza artificiale nasce, come ricordo nel libro "Geopolitica dell'intelligenza artificiale", per far fronte a un tema che tecnicamente riguarda la fine della Dennard scaling, e quindi proprio la corrispondenza tra riduzione del consumo energetico e aumento delle prestazioni. Ora, siccome data center teoricamente meno impattanti a livello energetico sono però sempre più ampi e con prestazioni molto migliori, è chiaro che in alcune comunità possono esserci fenomeni di sovraccarico energetico e idrico (basti pensare al consumo energetico in un luogo dove c'è concentrazione in Europa, l'Irlanda). Dipende ovviamente anche dal mix energetico dei vari Paesi. Il mondo, comunque, non sarà ricoperto di data center, questo processo non potrà aumentare all'infinito coi tassi di crescita che abbiamo visto negli ultimi anni.»

È possibile, dunque, secondo lei registrare un passo avanti in termini di innovazione, senza avere un eccessivo impatto sull'ecosistema?

«Direi con franchezza di no: questa è la risposta onesta da dare. Ogni soluzione industriale ha un impatto sull'ecosistema e continuerà ad averlo, poiché l'intelligenza artificiale è una filiera industriale e un ecosistema "puro", senza l'intervento umano, non può esistere e non esiste in nessun luogo, soprattutto in un'epoca di sviluppo industriale e dove miliardi di persone vogliono legittimamente entrare nel benessere. Per questo è così importante conoscere in modo approfondito le filiere industriali di cui parlo nei miei libri.

A partire dal riconoscimento di questa realtà, non dobbiamo però raccontarci che esista una sorta di "destino progressista" dell'intelligenza artificiale dove tutto andrà bene per forza, dove tutto sarà in qualche modo "aggiustato" dall'intelligenza artificiale stessa, non si sa bene come. Invece, ci sono molti temi specifici da affrontare. Tanto per fare un esempio, l'economia dei data center ha un impatto occupazionale ridotto, come ricordo nel mio libro. Nei prossimi mesi e anni, dovremmo sempre più considerare anche altre implicazioni e "case" dell'intelligenza artificiale, dagli sviluppi delle biotecnologie alla robotica.»

Confartigianato ha lanciato una campagna dedicata alla valorizzazione dell'Intelligenza Artigiana. Quale la ricetta per far convivere le due "intelligenze" evitando di cadere nella contraddizione?

«È una domanda cruciale e che deve stimolare molte riflessioni.

A mio avviso, visto che i dati di alfabetizzazione digitale delle imprese e della pubblica amministrazione vedono il nostro Paese in una posizione arretrata ormai da anni, quella artigiana sarà sempre più una "intelligenza" del domani se saprà intervenire su questo divario digitale, su questo divario di competenze digitali, a partire dalla sua comunità di protagonisti. Colmare il divario digitale, nelle sue varie dimensioni, permette una migliore organizzazione del lavoro e dei processi, per dare spazio alla creatività e anche per cogliere nuove opportunità di mercato.

Allo stesso tempo, dobbiamo chiederci ciò che l'intelligenza artigiana ha da insegnarci ancora oggi. E si tratta di una domanda molto attuale. A mio avviso, nell'epoca degli strumenti che ora chiamiamo di "intelligenza artificiale", ma più in generale nell'evoluzione del digitale in questo secolo (penso ai social media),

vediamo chiaramente una trasformazione dell'attenzione e delle dinamiche di apprendimento. In questo frangente, il rischio è perdere confidenza con la pratica, l'esercizio, l'attenzione che è una parte essenziale dell'intelligenza artigiana, e dovremmo considerare essenziale per la formazione in generale, così come lo è la lettura attenta di un lungo romanzo, l'immersione nella sua storia, rispetto alla lettura di un riassunto fatto più o meno bene. L'intelligenza artigiana, a partire dalla sua pratica, può avere il ruolo di ricordarci in modo costante, in quest'epoca, che il valore aggiunto nelle decisioni e nei processi viene anche da questi tempi lunghi, di cui secondo me abbiamo bisogno per dare profondità alla nostra umanità.»

Che ruolo pensa possa avere l'Italia nello sviluppo dell'AI?

«È normale che l'Italia non abbia una leadership nell'intelligenza artificiale perché i maggiori produttori di talento al mondo sono Cina e India, e il maggiore magnete del talento coincide ancora con gli Stati Uniti. Inoltre, l'Italia ha una ridotta capacità finanziaria, oltre a vincoli stringenti di bilancio, e non ha grandi imprese digitali. Pertanto, è inutile fare in Italia e in Europa discorsi sulla "leadership" in questo campo o sulle regole che dovremmo imporre agli altri: si tratta di una perdita di tempo, un discorso che tra l'altro non interessa per niente al resto del mondo.

Il ruolo dell'Italia può quindi riguardare, in modo più concreto, quattro aspetti: uno, il sostegno alla ricerca fondamentale e alle competenze tecnico-scientifiche che sono essenziali per lo sviluppo e il governo di queste tecnologie; due, le politiche, anche salariali, per l'attrazione e il mantenimento dei talenti; tre, il presidio di alcune nicchie industriali dell'ampia filiera elettronica; quattro, l'adozione di soluzioni legate all'intelligenza artificiale per aumentare la competitività della manifattura, in particolare della meccanica.»

Ritiene possa essere impiegata l'AI nelle imprese artigiane, che rappresentano la stragrande maggioranza del nostro sistema economico, evitando una contraddizione?

«Come ho detto, non esiste una contraddizione bensì un divario di competenze digitali che si può colmare oppure no, e che è meglio colmare.

Per esempio, un artigiano, se lavora con una macchina, ha uno strumento che prima o poi dovrà effettuare una manutenzione. Prevedere i difetti della macchina, attraverso la sua connessione con un sistema di macchine e l'analisi dei dati, può

essere sicuramente utile per quell'artigiano che può rimodulare il suo lavoro creativo rispetto al tempo che libera.»

© 2025 Spirito Artigiano. Tutti i diritti riservati.

Paradossi della carenza di competenze nell'era della transizione digitale

Di Enrico Quintavalle
28.02.2025



A inizio 2025 il mercato del lavoro manifesta segnali di dinamismo, anche grazie alla spinta delle micro e piccole imprese. In parallelo continua a salire la difficoltà di reperimento del personale, un fenomeno più accentuato tra le imprese artigiane. Un aspetto paradossale risiede nel fatto che, mentre l'economia digitale sta crescendo a un ritmo accelerato e le tecnologie avanzate come l'IA e la *data analysis* sono sempre più diffuse, le imprese faticano a reperire il personale con le competenze necessarie per sfruttarle. Il disallineamento tra domanda e offerta di *digital skills* ostacola la crescita delle imprese, già colpite dal calo degli investimenti causato dalla stretta monetaria del biennio 2022-2024.

Nei dodici mesi del 2024 l'occupazione è salita di 274 mila unità (+1,2%), una crescita trainata dai posti di lavoro stabili, con gli occupati permanenti che salgono di 687 mila unità (+4,4%), più che bilanciando il calo dei dipendenti a termine (-402mila). L'analisi dei

più dettagliati dati trimestrali dell'Istat ci indica un maggiore dinamismo dell'occupazione per le donne, gli stranieri e i laureati.

Si prospetta una tenuta della domanda di lavoro, con previsioni di assunzione delle imprese nel trimestre febbraio-aprile 2025 sono in aumento del 6,1%, sostenuto dalla domanda tonica delle micro e piccole imprese, che prevedono assunzioni in aumento dell'8,4% a fronte del +2,4% rilevato per le imprese medio-grandi.

Sale la difficoltà di reperimento del personale, più accentuata nell'artigianato – La crescita dell'occupazione si associa ad un rilevante e crescente mismatch tra domanda ed offerta di lavoro, soprattutto se qualificato. L'analisi dei dati annuali dal Sistema informativo Excelsior di Unioncamere e Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, evidenzia che nel 2024 le imprese italiane segnalano una difficoltà di reperimento del personale nel 47,8% delle entrate previste, in aumento di 2,7 punti percentuali rispetto al 45,1% del 2023. La difficoltà di reperimento nelle micro e piccole imprese (MPI) sale al 51,3% (3,2 punti in più del 48,1% nel 2023), per arrivare al 59,2% nelle imprese artigiane, quota superiore di 11,4 punti percentuali alla media delle imprese del 47,8% e in aumento di 4 punti percentuali rispetto al 55,2% del 2023. L'elevata carenza di manodopera nell'artigianato è diffusa sul territorio, con una maggiore accentuazione in Veneto, Umbria, Friuli-Venezia Giulia e Trentino-Alto Adige.

Crisi della manifattura e *labour hoarding* – Un ulteriore paradosso è dato dal difficile reperimento del personale che si associa ad una tenuta dell'occupazione anche nei settori di manifattura interessati da una fase congiunturale negativa, evidenziando la presenza del *labour hoarding* (accantonamento del fattore lavoro): anche le imprese che registrano un calo di produzione trattengono il personale, dato che risulterebbe introvabile nella successiva fase di ripresa. Nei due settori manifatturieri in maggiore crisi – meccanica e moda – si registra una più ampio *skill shortage* (carenza di competenze): se mediamente nella manifattura nel 2024 le entrate difficili da reperire sono pari al 53,7%, nella moda salgono al 57,8% e nella meccanica arrivano al 59,6%.

Le cause del mismatch – Diversi fattori influiscono sul fenomeno della carenza di manodopera, a cui le imprese stanno reagendo con misure diversificate per attrarre giovani talenti e trattenere i lavoratori con più elevate skills ed esperienza.

Pesano gli effetti di una profonda crisi demografica, determinata da denatalità e invecchiamento della popolazione, che restringe l'offerta di lavoro. A fronte del calo della popolazione in età lavorativa, si osserva il paradosso del 'grande spreco' rappresentato

dai giovani inattivi, che interessa circa un quarto della popolazione tra 25 e 34 anni. Tra gli altri fattori, viene considerato il profilo del candidato conseguente al percorso scolastico e formativo svolto e il set di competenze acquisite nel percorso professionale. Rilevano, inoltre, il livello e le prospettive di evoluzione della retribuzione e della carriera in azienda, la tipologia contrattuale offerta, oltre all'accesso a strumenti di welfare aziendale. Sono determinanti gli investimenti nella contrattazione collettiva di qualità, come nell'artigianato, con l'obiettivo di fidelizzare i lavoratori alle imprese anche con le importanti tutele di welfare fornite dagli enti bilaterali. Cambiano le aspettative dei giovani rispetto al lavoro, con un crescente orientamento ad un lavoro autonomo che dia maggiore indipendenza e tempo libero. Sull'offerta di lavoro influiscono quantità e qualità dei flussi migratori in ingresso e uscita, di cui la fuga di giovani cervelli è una delle caratterizzazioni.

Il *mismatch* tra domanda e offerta di lavoro non può essere risolto solo dall'aumento quantitativo della forza lavoro – il quale, data la dinamica demografica, potrebbe essere determinato solo da un flusso di immigrazione – dato che lo sbilancio è di carattere qualitativo, legato alla domanda di competenze.

Le professioni di difficili da reperire – L'analisi delle professioni più difficili da reperire evidenzia che le *skills* necessarie possono essere consolidate con un percorso di *training on the job* associati a solidi percorsi scolastici tecnico-professionali, integrati da interventi di formazione specialistica e da una significativa esperienza acquisita. Più di 7 entrate su 10 sono di difficile reperimento per quindici professioni richieste nelle micro e piccole imprese a vocazione artigiana. Nel dettaglio si tratta di idraulici e posatori di tubazioni idrauliche e di gas con 78,9% delle entrate di difficile reperimento, seguiti dai lastroferratori con 78,7%, falegnami ed attrezzisti di macchine per la lavorazione del legno con 78%, assemblatori e cablatori di apparecchiature elettriche con 77,7%, operai addetti a telai meccanici per la tessitura e la maglieria con 76,4%, meccanici artigianali, riparatori e manutentori di automobili con 76,3%, sarti e tagliatori artigianali, modellisti e cappellai con 75,3%, attrezzisti di macchine utensili con 74,1%, elettricisti nelle costruzioni civili con 73,9%, operai addetti a macchine utensili automatiche e semiautomatiche industriali con 71,3%, conduttori di autobus, di tram e di filobus con 71,1%, montatori di carpenteria metallica con 71%, disegnatori industriali con 70,8%, tecnici programmatori e tecnici della gestione di cantieri edili, entrambe con 70,7%.

La domanda di competenze – È del tutto evidente il profilo elevato delle competenze correlato con queste professioni, solo in alcuni casi reperibile con l'assunzione di personale immigrato. Infatti, nel complesso di queste quindici professioni solo il 16,1%

delle imprese segnalano la richiesta di personale straniero, quota dimezzata rispetto al 31,0% della media delle entrate nell'artigianato, mentre nel 71,7% dei casi è richiesta una esperienza specifica o maturata nel settore.

Last but not least, la transizione digitale determina una domanda crescente di competenze specifiche, paradossalmente sempre più difficili da trovare sul mercato del lavoro. Le imprese artigiane richiedono circa 61mila lavoratori per i quali è di elevata importanza la capacità di applicare tecnologie digitali: per questo segmento di lavoratori qualificati per sostenere la digitalizzazione dei processi produttivi nell'artigianato la difficoltà reperimento sale al 63,4%, oltre quattro punti superiore alla media.

Nostre elaborazioni su dati Eurostat, Istat, e Unioncamere-Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali

© 2025 Spirito Artigiano. Tutti i diritti riservati.

È la demografia la causa della mancanza di lavoratori?

Di Cecilia Tomassini
28.02.2025



Fra i tanti paradossi presentati in questo numero, quello demografico risulta essere tra i più interessanti e, allo stesso tempo, tra i più allarmanti. La preoccupazione, però, non nasce dai fenomeni demografici in sé, ma dalla mancata comprensione della situazione e dalla scarsa capacità di valutarla efficacemente.

Cominciamo da una semplice constatazione: affinché una popolazione cresca, in generale, le entrate (nascite e immigrazioni) dovrebbero essere superiori alle uscite (morti ed emigrazioni). In Italia, fino al 2015, nonostante il numero di morti fosse superiore a quello delle nascite (a causa della struttura invecchiata della popolazione), la popolazione continuava a crescere grazie all'immigrazione, che superava di gran lunga l'emigrazione, compensando così il saldo naturale negativo. Da alcuni anni, però, questo non accade più. Anzi, il processo di decremento demografico ha subito un'accelerazione a causa

dell'aumento della mortalità durante la pandemia da COVID-19, della diminuzione delle nascite dovuta all'incertezza generata dalla crisi sanitaria e della riduzione degli ingressi per la minore mobilità internazionale.

Dal 2023 si osservano deboli segnali di ripresa delle immigrazioni, che però non riescono a compensare i flussi in uscita della popolazione come accadeva in passato. Il risultato? Anche nel 2023 si è registrato un calo della popolazione, sebbene meno marcato rispetto agli anni precedenti. La popolazione in età lavorativa continua a diminuire perché le nascite, che dovrebbero alimentarla, sono in calo da molto tempo. Allo stesso tempo, la popolazione in pensione aumenta, poiché nella terza età stanno entrando le generazioni nate prima degli anni '70 (le generazioni del baby boom), che inoltre sopravvivono più a lungo rispetto al passato.

Un destino demografico inevitabilmente negativo per l'Italia, dunque? Forse no, qualcosa si può ancora fare. Per consentire al Paese di crescere economicamente, sono necessarie diverse azioni, non particolarmente difficili da attuare, ma finora ignorate dai decisori politici. Il punto centrale è che all'interno della popolazione in età lavorativa esistono ancora gruppi inutilmente esclusi dalla forza lavoro.

Il primo gruppo è costituito dalle donne. I tassi di occupazione femminile in Italia sono ancora lontani da quelli della maggior parte dei Paesi industrializzati. Da anni ormai, le ragazze superano i loro coetanei in termini di qualità e quantità dell'istruzione: tenerle fuori dal mondo del lavoro rappresenta un insostenibile spreco dell'investimento fatto nella loro formazione. Una mentalità tradizionale che vede le donne come potenziali madri e quindi non "affidabili" in termini produttivi porta a un mancato riconoscimento della loro capacità di gestire con successo carriere parallele (come lavoratrici, madri e assistenti). Inoltre, il divario retributivo tra donne e uomini è un chiaro segnale di questa mentalità

antiquata, inaccettabile non solo in termini di equità, ma anche da un punto di vista economico.

Il secondo gruppo è quello dei giovani. In Italia, la percentuale di giovani che non studiano, non lavorano e non seguono corsi di formazione è ancora troppo alta. Invece di cercare colpe (individuali, familiari, istituzionali), sarebbe più utile riportarli al centro del processo produttivo attraverso un sistema scolastico più moderno, che permetta loro di scegliere con maggiore consapevolezza il percorso di studi, riducendo gli abbandoni e favorendo la transizione ai cicli di studio superiori. L'Italia ha una bassa percentuale di laureati rispetto ad altri Paesi industrializzati: per mantenere livelli di produttività competitivi, è necessario compensare la quantità con la qualità, investendo nelle giovani generazioni e potenziando il capitale umano attraverso la formazione.

Il terzo gruppo riguarda i giovani italiani con alta formazione che emigrano all'estero in cerca di migliori opportunità lavorative. Non riuscire a trattenere questi talenti, dopo un cospicuo investimento nella loro istruzione, è uno spreco che l'Italia non può più permettersi. Un brillante laureato deve poter ottenere un giusto compenso e una collocazione adeguata alle sue competenze.

Il quarto gruppo è rappresentato dai cittadini stranieri che vengono in Italia per lavorare. Una burocrazia lenta e la mancanza di politiche di inclusione ostacolano il loro inserimento nel mercato del lavoro e, spesso, li costringono alla clandestinità e al lavoro nero. I lavoratori immigrati hanno il vantaggio di essere giovani, in età lavorativa, di aver già completato un percorso di istruzione e, contrariamente a quanto si pensa, di godere generalmente di una salute migliore rispetto alla popolazione locale. Costituiscono, dunque, una soluzione immediata alla carenza di lavoratori in settori cruciali per l'economia italiana.

In conclusione, il paradosso demografico italiano non è solo una questione di numeri, ma il risultato di scelte politiche ed economiche che hanno trascurato il potenziale di alcune categorie fondamentali della forza lavoro. Donne, giovani, lavoratori altamente qualificati ed immigrati rappresentano una risorsa preziosa che, se adeguatamente valorizzata, potrebbe contribuire in modo significativo alla crescita economica e al riequilibrio demografico del Paese. Investire in politiche di inclusione, formazione e valorizzazione del capitale umano non è solo auspicabile, ma necessario per garantire un futuro sostenibile all'Italia, evitando che il declino demografico si traduca in un freno irreversibile per lo sviluppo.

Turismo e overtourism: il mondo che vogliamo vedere senza rovinarlo

Di Marco Brogna
28.02.2025



A metà del 1700 Voltaire affermava: "È ben difficile, in geografia come in morale, capire il mondo senza uscire di casa propria". Schierandosi con convinzione e consapevolezza dalla parte del filosofo francese e riportando tale esternazione al ventunesimo secolo, emerge la necessità di viaggiare per crescere. Crescere dal punto di vista etico e socio-culturale, immergendosi in realtà territoriali più o meno prossime in termini fisici, storici e culturali.

Oggi il viaggio è sinonimo di turismo. È il necessario tramite verso la meta prescelta, verso quella mappa mentale della vacanza che è sempre più influenzata dalla ricerca del bello, dell'arte, dell'archeologia, del patrimonio territoriale nella sua massima espressione.

Da oltre vent'anni il concetto di vacanza ha mostrato la capacità di cambiare direzione, con estrema rapidità e frequenza. Le tradizionali ferie estive hanno lasciato spazio a più

eventi (brevi o brevissimi) distribuiti nel corso dell'anno, verso città d'arte, luoghi e cammini di culto, paesaggi, territori affermati per la produzione di tipicità locali.

Un percorso spontaneo in grado di amplificare la pressione esercitata dai turisti sulle risorse, in termini temporali (stagionalità) e locali (singoli siti). Le richieste di aiuto da parte di numerose mete sono sempre più frequenti e accurate; località che si trovano ad affrontare impegni che vanno ben oltre la propria capacità di carico, sottoponendo il territorio a forme di stress tali da ridurre la qualità del servizio offerto e mettere a rischio la salvaguardia del patrimonio alla base del successo turistico. Situazioni di "Overtourism", volendo utilizzare un termine attuale e diffuso; un neologismo coniato nel 2016 dall'imprenditore Rafat Ali, CEO di una rinomata piattaforma turistica on line newyorkese, per descrivere fenomeni di Iperturismo concentrati in alcuni territori e in determinati periodi dell'anno.

L'Overtourism è l'impatto su una destinazione, o parti di essa, che influenza eccessivamente e in modo negativo la qualità della vita percepita dai cittadini e/o la qualità delle esperienze dei visitatori. Termine che nel 2017 Telegraph elegge parola dell'anno, richiamando l'attenzione dell'Organizzazione Mondiale del Turismo e aprendo un dibattito che, ad oggi, è ancora lontano dal trovare risposte certe e condivise.

Punto di partenza è che le persone hanno più opportunità di viaggiare e maggiori budget da dedicare al turismo. Fare vacanza è ormai incredibilmente semplice e alla portata di tutti. Il problema è che l'80% dei viaggiatori si concentra nel 10% dei luoghi visitabili e nel 50% dei giorni dell'anno, causando evidenti impatti ambientali, sociali ed economici.

Impatti che necessitano di misure di intervento appropriate, ma che al tempo stesso avviano una profonda e discordante riflessione sugli effetti della democratizzazione dei

viaggi da un lato e sull'irrinunciabilità all'economia del turismo dall'altro.

In Italia il turismo produce direttamente non meno del 13% del PIL, dando lavoro ad oltre il 10% della popolazione attiva. Se al fenomeno diretto sommiamo l'indotto tali percentuali raddoppiano.

È chiaro quanto sia "inopportuno" avviare campagne anti-turismo senza soffermarsi sui problemi economici e sociali che ne deriverebbero; al tempo stesso è altrettanto evidente la necessità di intervenire, di capire quanto viaggiare sia un diritto inalienabile o rappresenti un problema, di inquadrare la capacità del turismo di distruggere i luoghi che celebra. Il turismo vende il territorio, un enorme contenitore di esperienze ed emozioni, eterogenee, tangibili e intangibili, e in quanto tale necessità di preservazione e conservazione. Al tempo stesso un paesaggio, un'opera d'arte, un museo, hanno il diritto/dovere di essere ammirati ed apprezzati, rappresentando la storia e la cultura di un luogo, la spina dorsale di un popolo e del territorio da questo abitato.

Problematiche attuali e crescenti alle quali è necessario trovare soluzioni nel brevissimo periodo.

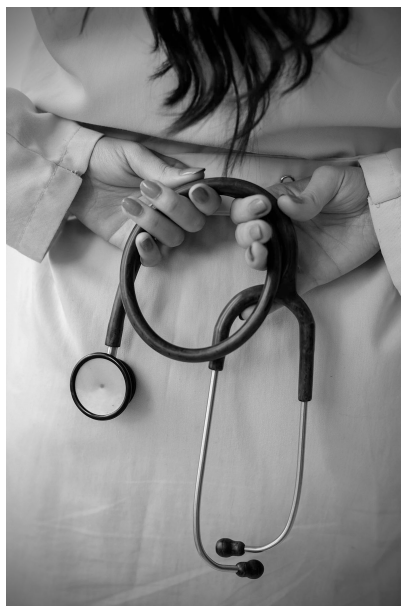
Quale via scegliere? Contingentare arrivi e presenze, intervenire con leggi e regolamenti, imporre o vietare determinati comportamenti? Alcune mete turistiche europee (Venezia, Barcellona, Berlino) hanno avviato iniziative con risultati incerti, anche a causa dell'assenza di una necessaria pianificazione di medio-lungo termine. Chi scrive resta della convinzione che visitare un luogo, sia esso una città, un museo, una meta di culto, sia un principio etico inalienabile e rientri nei diritti fondamentali dell'essere umano, anche se non formalizzato in testi ufficiali, e che l'apporto dell'economia del turismo sia indispensabile per una nazione come l'Italia, ad oggi incapace di competere altrimenti in uno scenario globale. Individuare la giusta via da seguire non è poi così difficile. Il 90% del territorio italiano ospita il 20% dei flussi totali, concentrati in non più di 4-5 mesi. Sarebbe probabilmente utile lavorare su politiche di destagionalizzazione, e soprattutto di equa distribuzione dei flussi sul territorio nazionale, per gran parte ancora ignorato dai grandi operatori internazionali. Venezia, meta simbolo dell'overtourism italiano, ha mostrato, forse involontariamente, la possibilità di redistribuire le presenze turistiche nei giorni della settimana e nei territori della laguna veneta, evitando l'inaccettabile sovraccarico del weekend, introducendo un ticket d'accesso il sabato e la domenica. Una iniziativa spot, non risolutiva, ma certamente in grado di aprire percorsi di riflessione su come sia possibile "utilizzare" il patrimonio territoriale limitando gli impatti negativi, trasformandoli in

economie esterne, mettendo a sistema i contesti locali e soprattutto operando su una scala territoriale appropriata.

© 2025 Spirito Artigiano. Tutti i diritti riservati.

I paradossi della sanità di oggi: eccellenza e sfide di un sistema in evoluzione

Di Daniela Bianco
28.02.2025



L'Italia è uno dei Paesi dove l'aspettativa di vita è più alta. Secondo i dati dell'Organizzazione Mondiale della Sanità, infatti, figura decima al mondo e al quarto posto nell'Unione Europea, dopo Lussemburgo, Svezia e Spagna. Eppure, il miglioramento progressivo dell'aspettativa di vita, aumentata negli ultimi 20 anni da 80,7 a 83,1 anni (+2,4 anni) è più che compensato dal peggioramento dell'aspettativa di vita in buona salute, scesa dal 2004 al 2023 da 69,9 a 67,4 anni (-2,5). In altri termini, come avverte anche l'Istat, gli italiani vivono sempre più a lungo ma spesso in condizioni di salute più precarie e cagionevoli.

Questo apparente controsenso è solo uno dei tanti paradossi che caratterizzano il nostro sistema sanitario: un modello che, sulla carta, si distingue per qualità e accessibilità, ma

che deve affrontare sfide sempre più complesse per rispondere ai bisogni di una popolazione in cambiamento.

I risultati straordinari nell'allungamento della vita media, ottenuti grazie a un sistema sanitario universalistico e gratuito, creato a immagine e somiglianza del National Health Service inglese, alle innovazioni terapeutiche e tecnologiche e alla pratica clinica resa possibile da un ecosistema delle Life Sciences tra i più avanzati a livello europeo e globale, sono messi alla prova dalle tante sfide, di sostenibilità, accesso, capitale umano e digitalizzazione tra le altre, alle quali è sottoposto il nostro sistema-salute.

Una prima sfida riguarda la sostenibilità del sistema, e in questo campo l'aspetto socio-demografico si intreccia con quello economico.

Nel nostro Paese, secondo solo alla Grecia in termini di rapporto tra debito pubblico e PIL, e con una produttività sostanzialmente ferma – tra il 2000 e il 2023 il valore aggiunto per ora lavorata in Italia è cresciuto dell'1%, rispetto al 14% della Francia e al 22% della Germania -, le prospettive di crescita limitate e i vincoli di bilancio riducono drasticamente la capacità di investire anche in sanità.

D'altra parte, in Italia l'età media è aumentata (e dai 46,6 anni salirà fino a 50,6 anni nel 2050) e il tasso di fertilità è sceso a 1,2 figli per donna, ben al di sotto della soglia di sostituzione demografica di 2,1, cosicché la percentuale della popolazione anziana, spesso fragile e affetta da comorbidità, è destinata a crescere ulteriormente e aumentare il suo peso sul sistema sanitario e di welfare: secondo il modello previsionale del think tank Meridiano Sanità di TEHA, nel 2050 il 75% della spesa sanitaria pubblica si concentrerà negli over-60.

Il calo della natalità e l'allungamento dell'aspettativa di vita portano a un progressivo invecchiamento della popolazione con un conseguente aumento dei bisogni di salute e delle spese previdenziali e assistenziali, unito a una riduzione del gettito fiscale, rendendo indispensabile un'accelerazione della crescita economica per controbilanciare tali pressioni e preservare la sostenibilità economica del sistema, oltre che del Servizio Sanitario Nazionale.

Una seconda sfida per il nostro sistema-salute concerne le disomogeneità di accesso all'innovazione.

Negli ultimi decenni, la medicina ha conosciuto un'evoluzione senza precedenti, con innovazioni tecnologiche e farmacologiche che hanno trasformato il panorama della diagnosi e della terapia, aprendo nuove prospettive in termini di sopravvivenza e qualità di vita dei pazienti. L'Italia in particolare è al secondo posto (dopo la Germania) in Europa per numero di farmaci resi accessibili ai pazienti sul territorio nazionale sul totale dei farmaci approvati a livello europeo e, tra i principali Paesi Europei, al terzo per il tempo medio di accesso (dopo Germania e Inghilterra) – e in progressivo miglioramento.

Tutte queste innovazioni richiedono in primis investimenti enormi da parte degli attori pubblici e privati: il processo di sviluppo di un farmaco è molto lungo (12-13 anni dalla prima sintesi all'accesso al mercato), costoso (circa 3,1 miliardi di euro per ciascuna soluzione terapeutica) e pure molto rischioso, dato che solo 1 o 2 sostanze su 10.000 superano tutte le fasi di sviluppo necessarie per entrare in commercio.

In secondo luogo, come evidenzia la letteratura, l'accesso ai farmaci dipende da una combinazione di fattori di contesto, strutturali e normativo-regolatori. Combinazioni che, in Italia, tendono inevitabilmente a moltiplicarsi laddove, se da una parte le condizioni di accesso sono negoziate e definite dallo Stato a livello centrale, dall'altra sono le singole Regioni a dover implementare le direttive nazionali, ad esempio rispetto alla scelta dei centri prescrittori di un farmaco, alla gestione degli acquisti attraverso le centrali di committenza e, in generale, all'amministrazione della spesa sanitaria.

Alla base delle difformità nell'accesso ci sono dunque sistemi di accesso regionale differenti: alcuni passaggi, a partire dalle procedure di gara per l'acquisto dei nuovi farmaci, accentuano le disuguaglianze regionali esistenti, che derivano da una serie di elementi demografici, epidemiologici, organizzativi e, non ultimo, economici: nel decennio 2012-2023, a fronte di un aumento nazionale del PIL pro capite da 25.729 euro a 36.078 euro, il valore medio nelle Regioni del Nord si è mantenuto 1,8 volte maggiore rispetto a

Sud e Isole. Il benessere socio-economico dei cittadini condiziona l'accesso alle cure, al punto che nel 2023 il 6% degli uomini e il 9% delle donne hanno rinunciato almeno in parte alle prestazioni sanitarie, con percentuali ancora più alte nel Mezzogiorno.

Altre difficoltà che incontra il nostro Servizio Sanitario Nazionale concernono la perdita di attrattività del nostro Paese per il personale sanitario e di ricerca. Anche in questo caso, la situazione può apparire "paradossale": da un lato l'Italia può contare su moltissime Istituzioni, centri di ricerca, università e ospedali di eccellenza, che danno lavoro a centinaia di migliaia di persone – con oltre 625.000 dipendenti il SSN è la seconda azienda del Paese dopo la scuola – e nel 2023 i ricercatori italiani in campo medico erano al primo posto nell'Unione Europea sia per numero di pubblicazioni che per numero di citazioni pro capite; dall'altro, le difficili condizioni lavorative, unite a una percezione di basso riconoscimento professionale, hanno reso l'attività clinica o di ricerca meno attrattive per i giovani specialisti, soprattutto per alcune aree, ma anche per i medici di medicina generale e per gli infermieri. I dati relativi all'assegnazione delle borse di specializzazione medica per il 2024 confermano una crisi di attrattività per la professione medica: su 15.256 contratti di specializzazione disponibili, ne sono stati assegnati solo 11.392, pari al 74,7%; in altre parole, oltre un quarto delle borse è rimasto inutilizzato.

Non ultimo, ci si scontra con la difficile sfida della digitalizzazione del sistema. Tra i principali benefici che la sanità digitale può apportare al funzionamento del SSN, vi è il miglioramento dell'equità e dell'accesso alle cure e ai servizi del sistema sanitario. Come sottolineato anche dal Ministro della Salute Orazio Schillaci, infatti, la digitalizzazione della sanità porterà al superamento di molti ostacoli di tipo non solo geografico, ma anche sociale, economico e culturale, che hanno finora limitato l'accesso uniforme alle cure per ampie fasce della popolazione; queste considerazioni sono alla base della scelta di investire una quota parte dei fondi della Missione 6 del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) nel Fascicolo Sanitario Elettronico, nella telemedicina e in altre misure rivolte alla informatizzazione e digitalizzazione della sanità.

Tuttavia, eccetto per alcuni segnali positivi, anche su questo punto la strada appare in salita: a seguito della pandemia, l'e-prescription in Italia ha raggiunto un buon livello di utilizzo (85% della popolazione), mentre il servizio di e-booking è ancora poco utilizzato (solo il 28,8% della popolazione contro una media europea del 39,9%). Per quanto riguarda il Fascicolo Sanitario Elettronico, solo il 27,6% della popolazione ha riportato, nel 2022, di averne usufruito (dato che sale al 32,8% nella fascia di età 25-54 anni), mentre in Europa, mediamente, il servizio è utilizzato dal 34,2% della popolazione.

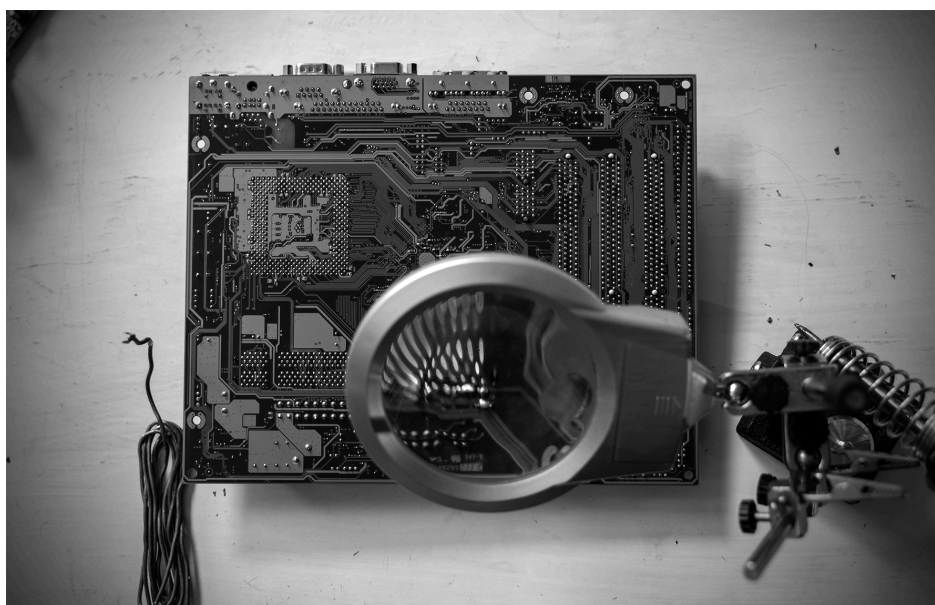
Nostre elaborazioni su dati Anaaio Giovani e Associazione Liberi Specializzandi – ALS, Commissione Europea, EFPIA, Global Burden of Disease, Istat, Ministero della Salute.

Per approfondire i temi trattati si rimanda a: The European House – Ambrosetti (2024), "XIX Rapporto Meridiano Sanità".

© 2025 Spirito Artigiano. Tutti i diritti riservati.

Scelte scolastiche e mismatch aziendale: formiamo giovani per lavori che non ci sono

Di Fondazione Germozzi
25.02.2025



Negli ultimi decenni il mercato del lavoro ha subito trasformazioni radicali, con una crescente domanda di competenze in ambito STEM (Scienza, Tecnologia, Ingegneria e Matematica). Le scelte dei ragazzi e delle famiglie, tuttavia, sembrano ancora privilegiare percorsi formativi liceali a discapito di quelli tecnici e professionali, per quanto i dati 2025-2026 vedano una lieve prevalenza del Liceo Scientifico, dato in linea con la necessità di competenze STEM.

Questo sostanziale disallineamento tra formazione e mercato del lavoro genera un preoccupante e costante mismatch, con giovani preparati per professioni sempre meno richieste e aziende in difficoltà nel reperire personale qualificato in ambito tecnico-scientifico.

**La predominanza dei licei*

Secondo i dati del Ministero dell'Istruzione, per l'anno scolastico 2025/2026 il 60% degli studenti ha scelto un percorso liceale, con una forte prevalenza per il Liceo Scientifico. Questo dato risulta in crescita dello 0,36% rispetto all'anno scorso. Al contrario, gli istituti tecnici e professionali hanno registrato rispettivamente il 31,32% e il 12,96% delle iscrizioni. I primi con un calo dello 0,34%, i secondi sostanzialmente stabili, con un leggerissimo calo dello 0,03%.

Un dato che potrebbe risultare positivo è relativo alla nuova filiera professionale, il percorso del 4+2. Secondo i dati del Ministero, le iscrizioni al primo anno sono incrementate dalle 1.669 dell'anno scolastico in corso alle 5.449 del 2025/2026. Questo dato potrebbe ulteriormente migliorare con lo spoglio delle iscrizioni cartacee.

La tendenza globale, tuttavia, evidenzia una marcata preferenza per i percorsi tradizionali, spesso percepiti come più prestigiosi e in grado di offrire maggiori opportunità future.

Tuttavia, questa percezione non sempre riflette la realtà del mercato del lavoro. Un rapporto di Unioncamere del 2024 ha evidenziato che il 40% delle imprese italiane ha difficoltà a trovare personale con competenze tecniche specifiche, mentre gli studenti con competenze generaliste o umanistiche affrontano tassi di disoccupazione più elevati rispetto ai loro coetanei con formazione tecnica.

**La divisione gentiliana e lo stigma verso i percorsi tecnici e professionali*

La struttura del sistema educativo italiano affonda le sue radici nella riforma Gentile del 1923, che ha istituito una netta separazione tra licei, istituti tecnici e istituti professionali. Separazione le cui conseguenze tutt'ora perdurano. Questa divisione ha contribuito a creare una gerarchia percepita tra i vari percorsi formativi, con i licei considerati come la scelta d'élite e gli istituti tecnici e professionali spesso stigmatizzati come opzioni di serie B.

È una percezione che influisce profondamente sulle scelte degli studenti e delle loro famiglie. Uno studio dell'ISTAT del 2023 ha rilevato che il 65% dei genitori preferisce indirizzare i propri figli verso un liceo, indipendentemente dalle inclinazioni o dalle competenze dei ragazzi, spesso per motivi legati al prestigio sociale e alle aspettative future.

**Un bagno di realtà*

"(...) Da un'analisi dei dati annuali dal Sistema informativo Excelsior pubblicati nei giorni scorsi da Unioncamere e Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, nel 2024 le imprese italiane indicano una difficoltà di reperimento del personale nel 47,8% delle entrate previste, in aumento di 2,7 punti percentuali rispetto al 45,1% del 2023. La difficoltà di reperimento nelle micro e piccole imprese (MPI) sale al 51,3% (3,2 punti in più del 48,1% nel 2023), per arrivare al 59,2% nelle imprese artigiane (...)."

Questi dati confermano che una formazione tecnica offre prospettive occupazionali solide e remunerative, rispondendo alle esigenze del mercato del lavoro e colmando il divario tra domanda e offerta di competenze specializzate.

**L'esempio di altri sistemi educativi: Francia, Germania e Stati Uniti*

La Fondazione Germozzi, già in un rapporto del marzo 2022, ha proposto di rivedere la struttura complessiva del sistema educativo italiano, prendendo spunto da modelli esteri come quelli di Francia, Germania e Stati Uniti, dove la divisione tra percorsi accademici e professionali esiste ma è meno marcata.

In Francia, il sistema educativo non divide in modo netto (come in Italia) i licei dagli altri percorsi. Esiste il "Lycée Général" (che sarebbe il nostro Liceo Classico), il "Lycée Technologique" e il "Lycée Professionnel", equivalenti ai nostri Istituti Tecnici e Professionali. Questa struttura permette una maggiore flessibilità e riduce lo stigma associato ai percorsi professionali.

Particolarmente interessante è il sistema educativo tedesco, che si distingue per la sua forte attenzione alla specializzazione precoce e alla valorizzazione dei percorsi tecnici e professionali. Dopo la scuola primaria, gli studenti vengono indirizzati verso diversi tipi di scuole in base alle loro capacità e interessi: il Gymnasium, per chi punta all'università; la

Realschule, che offre una preparazione intermedia; e la Hauptschule, orientata verso il mondo del lavoro.

Ciò che rende il sistema tedesco particolarmente efficace è l'importanza data alla formazione tecnica e professionale. Molti studenti, invece di seguire un percorso puramente accademico, scelgono la Berufsschule, che combina teoria e pratica, o la Fachoberschule, che offre una formazione tecnica avanzata. Il cuore di questo sistema è il modello duale, che permette ai giovani di alternare lezioni scolastiche con un vero e proprio apprendistato in azienda.

Altrettanto interessante è il sistema educativo degli Stati Uniti, caratterizzato da una struttura più flessibile rispetto a quella tedesca. Dopo la scuola primaria, gli studenti accedono alla middle school (o junior high school, dai 12 ai 14 anni) e successivamente alla high school (dai 14 ai 18 anni).

L'istruzione superiore è molto valorizzata e gli studenti possono scegliere tra college e università. Tuttavia, il costo elevato rappresenta una barriera all'ingresso che fortunatamente non esiste nella nostra realtà.

**La Commissione Bertagna*

In questa direzione salutiamo con interesse i lavori della Commissione Bertagna, che riprendono le indicazioni esplicitate sin dal 2022 dalla Fondazione Germozzi.

In estrema sintesi, la Commissione Bertagna propone di uniformare la denominazione degli indirizzi di studio, estendendo il termine "Liceo" anche agli istituti tecnici e professionali. Il modello prevede:

- Liceo con opzioni classica e scientifica.
- Liceo tecnologico, articolato in tre indirizzi: ICT, mecatronico e chimico-industriale.
- Liceo professionale o di Istruzione e Formazione Professionale, con tre opzioni: sociosanitario, meccanico e alberghiero-ristorazione.

**Conclusione*

Il divario tra le scelte scolastiche dei giovani italiani e le reali esigenze del mercato del lavoro rappresenta una sfida cruciale per il futuro del Paese. Occorre promuovere percorsi formativi che valorizzino le competenze tecniche, scientifiche e applicative, favorendo una

maggior integrazione tra scuola e mondo del lavoro. Solo attraverso una riforma mirata sarà possibile preparare le nuove generazioni ad affrontare con successo le sfide di un mercato in continua evoluzione.

© 2025 Spirito Artigiano. Tutti i diritti riservati.