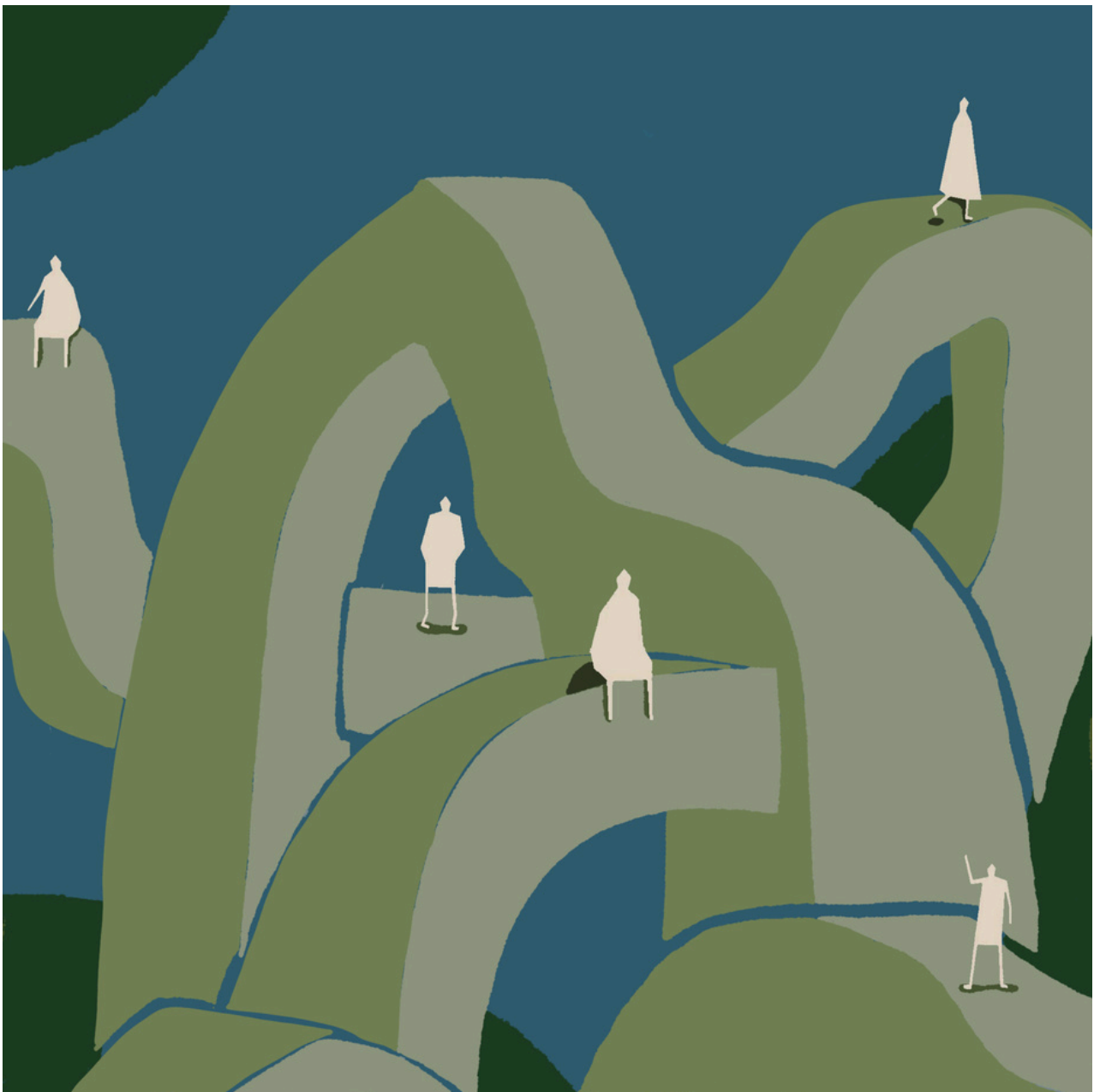


# Nel disordine, la direzione

Il Match Point 2025 e le scelte che trasformano l'impresa in visione

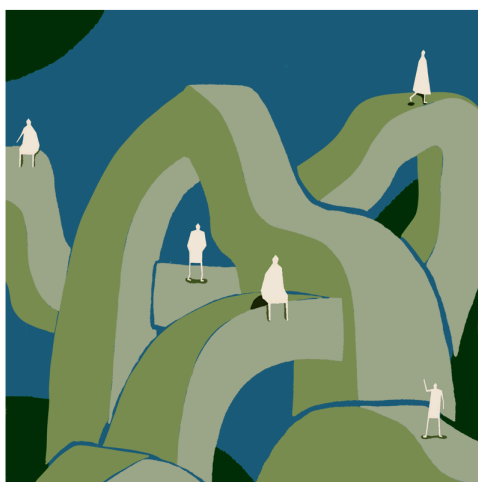
**Hanno collaborato a questo numero:**

M. Magatti, L. Poma, S. Lena, F. Maietta, E. Quintavalle, G. Sapelli, A. Cazzullo, M. Grazioli, G. Baturi, E. Granata, A. Aresu, I. Pais



# L'impresa nella normalità del disordine

Di Fondazione Germozzi  
26.09.2025



Viviamo un tempo che oscilla tra stabilità e incertezza, tra ordine e caos. È la “normalità del disordine”, in cui siamo chiamati a vivere, a lavorare e a immaginare futuro.

Dentro questa cornice si è svolto **Match Point 2025**, l'evento di Alta Formazione organizzato da Confartigianato Imprese nelle giornate dell'8 e 9 settembre, che raccontiamo in questo numero speciale di *Spirito Artigiano Magazine*.

Due giornate intense in cui si sono intrecciati sguardi diversi: l'analisi dei mutamenti economici e sociali, le domande sul senso del lavoro e della convivenza, la ricerca di nuovi

equilibri tra generazioni e territori, la lettura dei grandi scenari globali. Voci differenti, unite dalla volontà di cercare orientamento in un tempo che sembra smarrirsi e rigenerarsi nello stesso istante.

«Questo numero non è un semplice resoconto: è un mosaico qualitativo di pensieri che ci restituisce la forza delle idee quando si confrontano con la concretezza della vita quotidiana delle imprese. È un invito a riconoscere che il cambiamento non va temuto, ma abitato con coraggio e creatività»

Al centro rimane il filo rosso che guida ogni nostro passo: **l'impresa a valore artigiano**, che custodisce identità e radici ma, insieme, si apre al nuovo. Un modo di fare economia che non si limita a resistere al disordine, ma sa trasformarlo in occasione di crescita e di futuro condiviso.

Buona lettura!

# Il valore artigiano ben oltre l'artigianato

Di Sara Lena e Francesco Maietta  
26.09.2025



Il 5° *Radar Artigiano*, attraverso un viaggio nel concreto quotidiano delle imprese italiane, ha consentito di verificare se e in che misura, anche in quelle formalmente non artigiane sono presenti i connotati tipici dell'imprenditore artigiano indicati dalla normativa e una o più dimensioni proprie del valore artigiano. Inoltre, se

## soggettivamente gli imprenditori intervistati si sentano artigiani.

Operativamente è stata realizzata un'indagine su **200 imprese formalmente artigiane**, cioè iscritte all'Albo dell'artigianato e **300 non artigiane**. Sono state coinvolte imprese nate a partire dal 2009, con una dimensione entro i 50 addetti (ma oltre il 71% con al massimo 9 addetti) e che operano in una molteplicità di settori, dalla manifattura ai servizi alla logistica al commercio.

Un primo risultato rilevante è che nel 55,7% delle imprese non artigiane coinvolte nell'indagine l'imprenditore ha i requisiti fissati dalla normativa per essere definito artigiano, vale a dire: esercitare la piena responsabilità gestionale assumendo in toto oneri e rischi aziendali e svolgere il proprio lavoro, anche manuale, in prevalenza nei processi produttivi aziendali.

Le imprese con i requisiti formali per iscriversi all'Albo che non l'hanno fatto indicano quali ragioni il 37,1% perché non ne erano a conoscenza, il 31,1% poiché non vogliono vincoli alla propria crescita dimensionale o a eventuali trasformazioni della forma societaria, mentre la quota rimanente richiama motivazioni molto diverse, quali il fatto che non sentissero la necessità di tale scelta o perché consulenti o il commercialista lo hanno sconsigliato di farlo.

Emerge poi come tra le imprese formalmente non artigiane, è alta la quota che considera una o più delle tante dimensioni in cui si scompone il valore artigiano come costitutiva del proprio operato, dal rapporto con materie prime e fattori produttivi, ai contenuti dei processi produttivi e dei prodotti, al clima interno alle imprese sino al rapporto con le comunità o i consumatori e i mercati.

Infatti, l'87,3% delle imprese non artigiane dichiara che i propri prodotti e/o servizi sono l'esito di una logica aziendale improntata al *bello e ben fatto*, con prodotti funzionali e, al contempo, marcati da cura del dettaglio e qualità.

Poi, il 65% delle imprese non artigiane crea prodotti e servizi modulati su esigenze specifiche dei consumatori, il 73,3% cerca di trasmettere ai consumatori il senso di unicità e di autenticità dei propri prodotti e l'88,3% sottolinea la propria attenzione nella cura del cliente, con lo sforzo di creare un legame *emotivo* con i prodotti e con l'azienda. Unicità e

personalizzazione sono dimensioni costitutive del valore artigiano che, visibilmente, sono condivise da quote molto significative delle altre imprese.

Altra dimensione rilevante del valore artigiano, condivisa dal 73,7% delle imprese non artigiane, consiste nella centralità che nei processi produttivi hanno competenze, abilità e saperi dell'imprenditore e dei lavoratori, il cosiddetto *human touch*.

E, poi, c'è l'attenzione alla sostenibilità intesa in senso ampio, con il 59% delle non artigiane convinte che la propria azione è improntata alla tutela delle risorse naturali e dell'ambiente, e il 49,7% ritiene di contribuire alla coesione delle comunità in cui opera.

E, sempre in relazione al nesso con i territori e contesti in cui operano, il 60,3% delle imprese non artigiane richiama la propria vocazione a preservare e valorizzare tradizioni e saperi, che indicano come fondamento delle proprie produzioni. È anche questo un tratto costitutivo del valore artigiano che, in questa fase, è condiviso da mondi produttivi che non sono formalmente parte dell'artigianato italiano.

Ulteriore significativa dimensione tipica del valore artigiano, condivisa dall'82,7% delle non artigiane è il **contesto lavorativo** segnato da una buona relazionalità, cioè un ambiente lavorativo *friendly*, con relazioni a misura di persona.

Infine, altra dimensione costitutiva del valore artigiano, fatta propria anche dal 46% delle non artigiane, consiste in una profonda capacità di **innovazione di processo e di prodotto** come leva competitiva globale. E, anche grazie a questa spinta vitale, che le imprese italiane vanno per il mondo, e il 34% di esse condivide con le imprese artigiane un essenziale ancoraggio territoriale, che gli consente di portare sui mercati globali le risorse, i saperi e i prodotti locali.

I risultati del Radar Artigiano, quindi confermano oltre ogni ragionevole dubbio che tante delle dimensioni decisive del valore artigiano oggi connotano l'agire di imprese che formalmente artigiane non sono.

C'è poi anche una dimensione soggettiva, di autopercezione di imprenditori e imprese e, a questo proposito, il 62% delle non artigiane coinvolte nell'indagine dichiara di sentirsi artigiana, per cultura e modalità operative.

**Sentirsi artigiano e potersi proclamare esplicitamente interprete del valore artigiano consente alle imprese di esprimere valori percepiti come altamente positivi, tanto da costituire un motivo di orgoglio anche per le imprese non artigiane.**

Definirsi *artigiano* per imprenditori e imprese consente di evocare in modo sintetico e impressivo nell'immaginario collettivo qualità, personalizzazione, competenze, saperi, abilità, produzioni e prodotti più sostenibili, attenzione alla buona occupazione e a lavori motivanti e pregni di senso.

Quel che è rilevante è che oggi il valore artigiano va molto oltre il perimetro fissato dalla **Legge Quadro n° 443/1985**, che sin dalla sua fase di avvio ha svolto una straordinaria funzione di riconoscimento del ruolo delle piccole imprese e di quelle artigiane nel modello italiano di sviluppo, ma che oggi visibilmente non riflette più in modo compiuto il sistema produttivo italiano.

E, a questo proposito, la ricerca ha consentito di rilevare la distribuzione dei punti di vista di artigiani e non artigiani rispetto all'eventuale riforma della normativa stessa.

Tra le imprese non iscritte all'Albo, il 39,3% è favorevole a una **revisione della normativa**, il 27% reputa ancora valida l'attuale Legge e il 33,7% non ha opinioni definite in merito. Considerate le imprese non iscritte all'Albo, tra quelle che si sentono artigiane il 47,3% è favorevole alla modifica della denominazione rispetto a quella fissata dalla Legge Quadro del 1985, il 25,3% contrario e 27,4% incerto.

Invece, tra le imprese iscritte all'Albo, il 42,5% considera ancora valida la definizione della Legge Quadro del 1985 perché offre riferimenti chiari e precisi in un contesto di grande incertezza. Il 35,5% reputa superata l'attuale definizione di impresa artigiana perché non rispecchierebbe più il valore dell'artigianato, la realtà economica e le logiche produttive odierne. Il 22% non ha un'opinione precisa in merito.

Dalla ricerca, quindi, fuoriesce uno spettro ampio e articolato di opinioni con una prevalenza significativa dei favorevoli alla riforma soprattutto tra le imprese non artigiane, in particolare tra quelle che *dichiarano di sentirsi* artigiane che, più di tutte vorrebbero una modifica dei criteri definitori dell'impresa e dell'imprenditore artigiano.

Tra le imprese artigiane, invece, i contrari prevalgono rispetto ai favorevoli alla riforma, presumibilmente perché temono che ogni ampliamento del perimetro del loro mondo finirebbe per minacciare la sua identità distintiva, percepita come uno straordinario valore.

La verità è che la realtà sociale ha una sua intrinseca propulsione che rompe steccati e che nel tempo sfida le rappresentazioni consolidate e le norme.

# L'evoluzione del sistema di imprese italiano, nelle sue molteplici componenti, impone di ripensare i cardini della regolazione che sembra avere esaurito la sua funzione, con un gap crescente tra le definizioni della norma e la materialità delle imprese

Così, ad esempio, va emergendo la necessità di ripensare i connotati del profilo dell'imprenditore artigiano poiché nell'era del digitale potrebbe non essere più così distintivo il riferimento al coinvolgimento anche manuale nei processi produttivi aziendali. E anche la fissazione di vincoli dimensionali rigidi potrebbe essere, come rilevato dai risultati della ricerca, un vincolo meno accettabile per tante imprese che si sentono artigiane e sono convinte di operare come tali.

La riforma della Legge Quadro, quindi, risponderebbe ad esigenze emergenti dall'evoluzione concreta dei processi produttivi di impresa e della relazionalità tra quest'ultima, i soggetti e i contesti con cui entra in relazione.

Ridefinire i confini dell'universo artigiano non sarebbe altro che una presa d'atto che il modo di perimetrare tale universo, altamente efficace negli anni Ottanta, oggi non riflette più la materialità del sistema di imprese, e impedisce a tante aziende di beneficiare di quella distintività, tanto apprezzata, che solo l'artigianalità riconosciuta attribuisce a un'impresa.

L'ampia quota di imprese non artigiane che dichiara di sentirsi artigiana è una sorta di certificazione ulteriore di quanto emerso nelle precedenti edizioni del Radar Artigiano: il valore artigiano incarna un modo di fare impresa che, oltre a smentire le profezie di fine imminente dell'artigianato, in realtà lo proietta nel futuro. Non a caso il lavoro artigiano presenta una molteplicità di caratteri che coincidono con quelli che i giovani attribuiscono al buon lavoro, quello che sarebbe portatore di senso e nuove identità.

La radicalità delle trasformazioni del quarantennio che ci separano dalla promulgazione delle Legge Quadro, con l'insorgere di innovazioni straordinarie e difficoltà inedite che

pesano sui conti economici e la sostenibilità stessa delle imprese, ha comunque confermato che lo sviluppo italiano ancora una volta dovrà contare sullo slancio generato dalla resilienza dell'impresa artigiana e, più in generale, della piccola e piccolissima impresa.

# Il senso del lavoro nel ricambio generazionale

Di Mauro Magatti  
26.09.2025



## 1. A che punto è il lavoro nella transizione generazionale?

Il lavoro, storicamente, è sempre stato molto più che una semplice attività utile alla sopravvivenza materiale. È stato ed è, al tempo stesso, fonte di reddito, strumento di integrazione sociale, veicolo di riconoscimento, spazio di realizzazione personale e orizzonte di senso.

Oggi, nella fase di transizione generazionale che caratterizza le società occidentali, il lavoro si trova in una condizione di tensione profonda: da un lato, resta il principale dispositivo di inclusione e identità; dall'altro, appare impoverito, incerto, frammentato.

La nuova generazione che si affaccia sul mercato del lavoro si trova davanti a un paesaggio contraddittorio. I numeri raccontano già molto: in Italia, il tasso di attività si

aggira intorno al 62%. Il numero di occupati ha superato la soglia storica dei 24 milioni. Ma il tasso di attività italiano rimane ancora inferiore alla media degli altri Paesi europei. Ma, più ancora che la quantità, il problema è la qualità del lavoro.

Negli ultimi decenni si è assistito a un progressivo svuotamento di contenuto del lavoro: salari stagnanti o bassi, contratti instabili, mansioni ripetitive e poco valorizzanti. La metafora della clessidra ben descrive la situazione che si è venuta a creare: nella parte alta del mercato, i lavori altamente qualificati e ben remunerati; in basso, lavori poveri, precari e mal pagati. Con la parte centrale – quella che storicamente costituiva la “classe media” – in forte riduzione.

A questo si aggiunge la persistente insoddisfazione. Una recente indagine Gallup mostra che, in Europa, soltanto il 13% dei lavoratori si dichiara ingaggiato, cioè motivato e coinvolto; un 15% si dice attivamente disingaggiato, ovvero apertamente ostile e alienato; il restante 72% vive il lavoro senza entusiasmo né partecipazione. Così, mentre il lavoro rimane indispensabile per la vita individuale e collettiva, esso appare incapace di generare appartenenza, identità e soddisfazione.

Questa crisi non riguarda solo l'organizzazione del lavoro, ma tocca più a fondo la dimensione simbolica. Il lavoro non è più il “grande racconto” che dava forma a un progetto di vita e di società, come nel Novecento. È diventato, per molti, un luogo di sfruttamento, ansia e precarietà. Il rischio di un'economia sempre più caratterizzata dalla rendita e dallo sfruttamento – più che dal lavoro – diventa concreto. Specie in Italia.

La digitalizzazione accentua questa tendenza. Da una parte, essa apre opportunità di flessibilità, lavoro remoto, nuove professioni; dall'altra, rende più instabili le carriere, più labili le identità lavorative e più fragili i confini tra tempo di vita e tempo di lavoro. L'incertezza, la confusione identitaria e l'ansia diventano componenti importanti dell'esperienza lavorativa contemporanea.

## 2. Una ricerca sui giovani: tre gruppi

Per comprendere a fondo la transizione generazionale, occorre guardare alle ricerche che indagano le percezioni e le aspirazioni dei giovani. Uno studio su scala nazionale ancora in corso individua tre gruppi principali.

Un giovane su cinque si colloca in una posizione relativamente solida, con un buon accesso a opportunità formative e lavorative che permettono loro di inserirsi in circuiti

professionali.

Uno su quattro vive una condizione opposta, caratterizzata da precarietà e scarsità di opportunità. Intrappolato nell'incertezza, questo gruppo tende a isolarsi e a chiudersi. C'è infine il gruppo più numeroso (due ragazzi su tre), che si caratterizza per una condizione che l'antropologo David Le Breton ha efficacemente definito di "biancore": una sospensione identitaria, un vivere senza appigli solidi, segnato dall'ansia e dallo smarrimento.

Il "biancore" non è semplice apatia, ma esprime un vuoto di riferimenti, una difficoltà a immaginare il futuro. Si traduce in precarietà psicologica, ansia da prestazione, senso di non appartenenza.

In questo quadro, le aspettative dei giovani raccontano di un rapporto con il lavoro che si sta trasformando in profondità. Non si tratta più solo di guadagnare un reddito sufficiente, ma di avere accesso a un benessere in senso ampio: conciliazione tra turni e vita privata, relazioni significative, equilibrio psico-fisico.

Le nuove generazioni hanno un sistema valoriale diverso dagli adulti. E più precisamente:

- **Autonomia:** poter decidere, avere margini di libertà e responsabilità, sentirsi parte attiva e non ingranaggi passivi.
- **Coinvolgimento e comunità:** non essere soli, ma lavorare in ambienti collaborativi, con senso di appartenenza.
- **Sviluppo personale:** apprendere continuamente, crescere, formarsi.
- **Senso:** avere la percezione che il proprio lavoro contribuisca a qualcosa di utile, buono, bello.

Sono questi gli elementi che caratterizzano la sensibilità contemporanea, che unisce pragmatismo e ricerca di autenticità. I giovani non si accontentano di un lavoro "qualunque": vogliono sentirsi riconosciuti, rispettati, coinvolti.

### 3. E il lavoro artigiano?

In questo scenario, la questione del lavoro artigiano assume una nuova rilevanza. Da un lato, esso sembra poter offrire risposte inedite a molte delle domande dei giovani;

dall'altro, sono evidenti ambivalenze e difficoltà. Schematicamente, si possono individuare quattro snodi di attenzione.

Il primo riguarda il nesso tra lavoro manuale e digitale. Il lavoro artigiano custodisce un legame profondo con la concretezza: si lavora con le mani, con i materiali, con i corpi. Questo aspetto rappresenta un antidoto alla virtualizzazione digitale che rende il lavoro astratto e disincarnato. L'artigianato insegna un "saper fare" che è al tempo stesso tecnico e culturale: ogni prodotto porta in sé la traccia di una tradizione, di un apprendimento, di una competenza sedimentata.

Nello stesso tempo, però, l'artigianato deve dimostrare di non rimanere fermo: deve integrare le tecnologie digitali, dalla progettazione 3D al marketing online, dalla robotica collaborativa alle piattaforme di e-commerce. Il futuro del lavoro artigiano dipende dalla capacità di coniugare manualità e digitale, tradizione e innovazione.

Il secondo snodo riguarda la relazione tra autonomia e rischio. L'artigiano è, per definizione, autonomo. Decide, organizza, costruisce. Questa autonomia corrisponde a una forte domanda dei giovani di oggi, che non vogliono essere meri esecutori. Tuttavia, essa comporta anche un impegno che non è assicurato: bisogna saper investire, aggiornarsi, affrontare la concorrenza globale. Questa tensione si regge se il mondo artigiano non si presenta come un settore "a fine corsa", ma un ecosistema vitale in grado di aprire nuove opportunità. Il ruolo delle politiche pubbliche e delle reti di collaborazione qui è evidente. L'artigianato, infatti, non vive isolato: prospera quando entra in relazione con territori, istituzioni, scuole, comunità.

Il terzo snodo riguarda la qualità delle relazioni in rapporto ai modelli organizzativi e alla degenerazione paternalistica. Il lavoro artigiano non produce soltanto oggetti, ma anche relazioni. La bottega, il laboratorio, il piccolo studio sono luoghi di trasmissione, di apprendimento reciproco, di dialogo con i clienti. In questo, l'artigianato incarna un modello di lavoro che integra economia e comunità. Tuttavia, ci sono anche le ombre: il coinvolgimento può diventare eccessivo, con orari lunghi e sacrifici personali. Inoltre, i modelli di proprietà e di successione delle imprese artigiane sono spesso fragili. Senza un ricambio generazionale, molti mestieri rischiano di scomparire.

Infine, lo snodo unicità/territorio. L'artigianato esprime sempre un'unicità: il prodotto porta il segno della persona che l'ha realizzato e del territorio da cui proviene. Questo è un punto di forza, perché risponde al desiderio contemporaneo di autenticità e di legame con l'ambiente. Ma qui si nasconde la tentazione del provincialismo: se non sa dialogare con i

mercati globali, l'artigianato resta chiuso in nicchie troppo ristrette. La sfida è costruire filiere che valorizzino il locale in un orizzonte più ampio, promuovendo modelli sostenibili in relazione con il territorio.

## 4. Conclusione: un bivio generazionale

La transizione generazionale del lavoro si gioca dunque su un crinale sottile. Da un lato, il rischio che prevalgano sfruttamento, rendita, precarietà, alienazione. Dall'altro, la possibilità di costruire nuove forme di lavoro che uniscano realizzazione personale, senso comunitario, autonomia e sostenibilità.

Il lavoro artigiano, se reinterpretato e sostenuto, può diventare un laboratorio di futuro. Non come nostalgia del passato, ma come anticipazione di un modo diverso di produrre, di collaborare, di vivere.

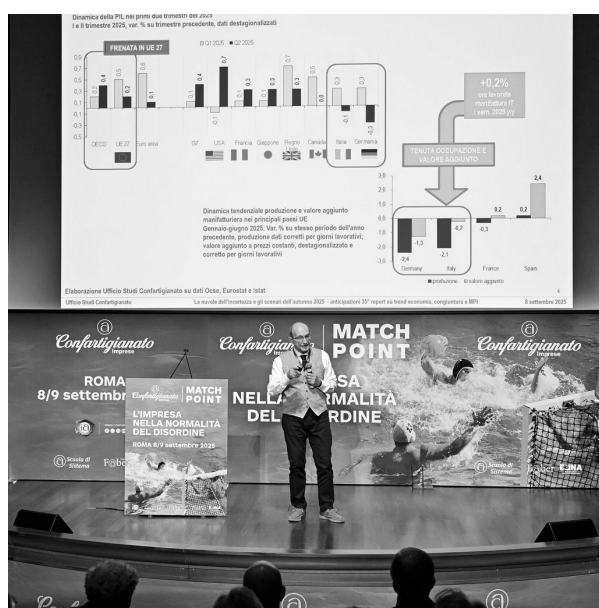
I giovani, con le loro aspettative di benessere ampio, autonomia, apprendimento e senso, chiedono un cambiamento nel modo di lavorare. Un'aspettativa giusta che va ascoltata e accompagnata.

La sfida è trasformare il lavoro da luogo di ansia e smarrimento a spazio di riconoscimento e creatività. In questo sta il vero nodo della transizione: non basta "dare lavoro", occorre dare senso al lavoro. Solo così la nuova generazione potrà sentirsi parte di un progetto comune, capace di affrontare le sfide del presente senza cadere nel biancore dell'ansia e della disillusione.

Una sfida che interpella il mondo artigiano, che può trarre dalla radice profonda della sua tradizione lo spunto per aprire una via di futuro.

# Le nuvole dell'incertezza e scenari globali a forte turbolenza

Di Enrico Quintavalle  
26.09.2025



«Un autunno denso di incognite, tra crisi geopolitiche, impatto dei nuovi dazi statunitensi e accelerazione delle trasformazioni globali. È questo lo scenario che emerge dal 35° Report congiunturale presentato dall'Ufficio Studi di Confartigianato in anteprima a Roma in occasione di *Match Point*».

# Un nuovo (dis)ordine mondiale

L'Europa si trova oggi schiacciata tra la leadership economica degli Stati Uniti e l'avanzata della Cina, quest'ultima frenata in modo significativo dalla pandemia. Una analisi dei dati del Fondo monetario internazionale evidenzia che nel 2012 gli **Stati Uniti** hanno superato l'**Unione europea** in termini di peso sul PIL mondiale, valutato in dollari USA, e nel 2027 sarà la **Cina** a sorpassare l'Europa. Le politiche protezioniste degli Stati Uniti hanno contribuito a dare nuovo spessore alle alleanze all'interno della **Shanghai Cooperation Organization (SCO)**, un gruppo di dieci economie emergenti – Cina, India, Russia, Pakistan, Iran, Kazakistan, Uzbekistan, Bielorussia, Kirghizistan e Tagikistan – che rappresenta il 23,8% del PIL mondiale e il 42,3% della popolazione, dati che testimoniano come il baricentro economico mondiale sia sempre più proiettato ad Oriente. Per il made in Italy si tratta di mercati significativi, ma meno dinamici a seguito delle conseguenze di pandemia e conflitti. Nel 2025 nell'area dei dieci paesi SCO nel 2025 (ultimi dodici mesi a maggio) l'Italia esporta per 27 miliardi di euro, il 4,3% del totale export nel mondo. I cali delle vendite in Cina, ma soprattutto in Russia, hanno determinato tra il 2021 e il 2025 una flessione del 9,0% dell'export verso i dieci paesi SCO, a fronte di un aumento del 22,3% registrato nel resto del mondo.

## Le sfide della pressione demografica

La ricerca di nuovi punti di equilibrio nelle relazioni internazionali si intreccia con la turbolenza rilevata sul piano demografico. Lo studio mette in luce il boom africano, che si riverbera sui flussi migratori verso i paesi europei: entro il 2050 l'Africa guadagnerà quasi un miliardo di abitanti, mentre l'Europa ne perderà 41 milioni. Nel 2025 il rapporto è di 2,1 africani per ogni europeo, destinato a salire a 3,5 a metà secolo.

## La crisi dei motori europei

La Germania, storica locomotiva economica del continente, rischia il terzo anno consecutivo di recessione, mentre la Francia manifesta diversi segnali di fragilità, dominati dalla crescita del debito pubblico, dalla elevata pressione fiscale e dalla minore performance di crescita ed export.

Il contributo della **Germania** alla crescita dell'Unione europea, che nel quinquennio tra il 2009 e il 2014 era pari al 55,9%, è sceso allo 0,2% nel quinquennio 2019-2024. La bassa domanda tedesca rispetto al trend dell'area dell'euro ha determinato tra il 2021 e il 2025 un minore export italiano in Germania di 15,5 miliardi di euro. Per la **Francia**, il report di Confartigianato sottolinea l'evoluzione più critica di alcune grandezze economiche nell'arco delle due presidenze di Emmanuel Macron. Nel 2022 il **debito pubblico** francese ha superato in valore assoluto quello italiano, collocandosi al primo posto nell'UE. Tra il 2016 e il 2024 il rapporto **debito/PIL** in Francia sale di 14,9 punti percentuali, a fronte della stabilità in Italia (+1,1 p.p) e il calo registrato in Germania (-5,8 p.p.). Lo **spread sul rendimento dei titoli di stato**, misurato dal differenziale di rendimento dei titoli decennali francesi rispetto ai bund tedeschi si avvicina a quello dei titoli italiani (12 punti base di differenza ad agosto 2025), mentre nel 2017 lo spread francese era risultato mediamente superiore di 130 punti a quello italiano. Mentre scriviamo (al 22 settembre 2025) gli spread di Francia e Italia si sono allineati al valore di 82 punti base. Il **PIL pro capite** tra il 2016 e il 2024 in Francia registra un incremento in termini reali del 7,2%, inferiore al +10,7% dell'Italia, mentre la Germania segna un limitato +2,9%. Si osserva una analoga graduatoria nei tre maggiori paesi dell'Ue per il trend delle **esportazioni di beni** in volume: la Francia con +11,0% segue l'Italia che registra un +15,0%, mentre la Germania si ferma al +6,6%.

Le imprese e famiglie francesi sono strette tra la più **elevata pressione fiscale** tra i 27 paesi dell'UE e una **bassa qualità dei servizi pubblici**. Il carico fiscale in Francia è al 45,2% del PIL, necessario per finanziare la seconda spesa pubblica primaria europea (55,1% del PIL al netto degli interessi), a fronte della ventitreesima posizione nell'Ue a 27 per qualità dei servizi pubblici.

## Quali focolai delle crisi prossime venture?

Il primo quarto del XXI secolo è caratterizzato dal succedersi di numerose e gravi crisi. Ne contiamo dodici. Dall'attacco alle Torri Gemelle del 2001, sono seguite la Grande Crisi (2008-2009), la crisi del debito sovrano europeo (2011-2013), il primo tempo della crisi russo-ucraina (2014), la pandemia (2020), la crisi delle commodities e delle filiere globali (2020-2021), l'invasione dell'Ucraina (2022), la crisi energetica (2022), i conflitti in Medio Oriente (2023) e da ultimo l'incertezza innescata dai dazi statunitensi (2025). Il succedersi di queste violente turbolenze si è intersecata con una crisi climatica e una demografica,

intensificando la frequenza delle recessioni. In Italia in diciassette anni tra il 2008 e il 2024 si sono registrati sei anni di recessione, mentre nei precedenti quarantasette anni (1961-2008) si registrarono solo due anni di recessione (1975 e 1993).

Per il futuro si delineano alcuni possibili fattori di innesco di ulteriori crisi, e qui ne citiamo alcuni. La carenza di **materie prime critiche** determinata da tensioni geopolitiche e conflitti, potrebbe portare ad un rallentamento, se non addirittura ad un blocco, dei processi di transizioni digitale e green delle economie europee. L'Unione europea, infatti, presenta una elevata dipendenza dall'estero di queste materie prime. Lo scoppio di un conflitto nel Pacifico metterebbe in crisi la produzione di **microchip**, concentrata tra Taiwan, Corea del Sud e Cina, determinando una carenza di componenti essenziali per la produzione di *device*, apparecchiature elettroniche industriali, macchinari e mezzi di trasporto, beni ad elevato contenuto di tecnologie digitali.

I conflitti che interessano i primari mercati di offerta dell'energia – oggi sono interessati quelli della Russia e del Medio Oriente – mantengono elevate le tensioni sui prezzi delle **commodities energetiche**, le quali sono molto difficili da metabolizzare. Dopo la bolla del 2022, nel 2025 i prezzi retail di energia elettrica e gas rimangono ancora del 44% superiori ai livelli del 2021. *Last but not least*, in ambito finanziario rischi sistemici potranno provenire dalla **crypto economy**. Dopo le elezioni presidenziali negli Stati Uniti, accelera il valore di mercato delle criptoattività, già cresciuto nel corso del 2024. Dopo l'annuncio di iniziative volte a rafforzare l'adozione di strumenti digitali denominati in dollari da parte della nuova amministrazione statunitense è ulteriormente aumentato per salire a 3,8 trilioni di dollari a inizio settembre 2025, pari al 3,4% del PIL mondiale. La forte espansione di criptoattività caratterizzate da un'elevata volatilità delle quotazioni comporta rischi potenziali anche per la stabilità finanziaria, sulla base delle interazioni tra la **crypto economy**, il settore finanziario tradizionale e l'economia reale.

***Nostre elaborazioni su dati Banca d'Italia, Coinmarketcap, Commissione europea, Fondo monetario internazionale, Eurostat, Istat e Nazioni Unite***

# Un nuovo contesto competitivo

Di Lucio Poma  
26.09.2025



Il contesto geopolitico economico è profondamente mutato. La Cina entrata nel WTO all'inizio del millennio da un decennio si è posizionata, con forza crescente, al centro, affiancando gli Stati Uniti come blocco economico di riferimento mondiale.

Stati Uniti che, dal 2018, con l'avvio della prima ondata dei dazi di Trump hanno posto in essere un radicale cambiamento nella competizione, passando dall'ideale di un mercato

libero con Stato minimale (*laissez faire*) ad una competizione economica fortemente sostenuta, ed alterata, dall'importante presenza dello Stato: dazi, aiuti di stato alle imprese e incentivi ai consumatori per acquisto di beni nazionali.

La Cina è dichiaratamente un'economia capitalista a guida statale nella quale l'intervento dello stato è ancor più pregnante.

Si apre dunque una competizione globale dove le imprese dei blocchi economici concorrono tra loro sostenute dagli interventi statali che, con angolazioni diverse, alterano la concorrenza a favore dei propri campioni nazionali.

Tra i due blocchi centrali risiede un'Europa dormiente che probabilmente immagina ancora di giocare con le vecchie regole del mercato rispettando i dettami della libera concorrenza impedendo, con l'articolo 107 del TFEU, gli aiuti di stato alle imprese.

È indispensabile che l'Europa si metta immediatamente al passo, allentando i dettami del suddetto articolo, tendendo di imporsi come terza forza centrale nel nuovo equilibrio economico mondiale.

«Come può una impresa artigiana reagire a problematiche talmente ampie che rendono piccolo l'agire dello stato nazione?»

L'associazione Confartigianato è una risposta. L'associazione non è soltanto un luogo deputato alla difesa degli interessi degli associati ma anche un motore propositivo che può fare pressione, anche a livello europeo, affinché si prendano le giuste direzioni con benefici che ricadono a cascata sui propri associati.

È tempo di agire.

# Nuovo mondo, nuovi capitalismi: il grande ritorno

Di Giulio Sapelli  
26.09.2025



La grande trasformazione in corso da circa quarant'anni nel capitalismo mondiale pare sia giunta a una sua nuova configurazione. Spieghiamoci meglio, prendendo per riferimento il capolavoro di Schumpeter *Capitalismo, socialismo e democrazia*. In quel capolavoro si prevedeva la trasformazione della forma democratico-costituzionale à la Constant-De Staël, alveo

costituzionale consustanziale al progredire dell'impresa nel mercato, in forme statuali politico-autoritarie per consentire la pianificazione da economia diretta, così da sostenere la trasformazione del mercato in forma idonea a sostenere l'impresa poliarchico-monopolistica: le *big corporations*.

Ma questo modello non prevedeva che, invece della centralizzazione capitalistica planetaria à la Hilferding, si sarebbe opposto, nella Seconda guerra mondiale, il contrasto imperialistico con la creazione post-bellica dell'economia diretta oligopolistica del capitalismo misto dei gloriosi trent'anni. In quel capitalismo, ormai alle nostre spalle, l'oligopolio con progresso tecnico à la Sylos Labini era sì sempre più possente, ma via via colpito — come magistralmente previsto da Baran e Sweezy grazie all'analisi del capitalismo anglosferico — dalla legge della caduta tendenziale del saggio di profitto.

Così accadde quando l'accordo di Bretton Woods, con la crisi petrolifera, venne meno. La reazione fu quella della creazione delle *corporations* ad alta leva finanziaria con collateralizzazione dei debiti.

**Iniziava così, alla fine degli anni Ottanta del Novecento, il mondo in cui oggi siamo ancora immersi.** Iniziava il mondo in cui stiamo sprofondando nelle paludi delle guerre: l'era clintoniana-cardosiana-dalemiano-blairiana-hawkiana (perché tutto iniziò in Australia, lo si ricordi sempre...), in primis celebrata in quel fiorentino Salone dei Cinquecento a Firenze nel 1989, dove si decretò l'inizio della centralizzazione capitalistica, chiamata globalizzazione, con la fine del welfare state, l'inaugurazione della regressione neoclassica da scuola austriaca, che avrebbe portato alla dissoluzione sociale oggi in corso, con reazioni post-populistiche-jingoiste che nel trumpismo trovarono e trovano la loro forma politica essenziale.

Ecco Trump numero uno, e ora il suo "grande ritorno", con bande armate, assalti ai Parlamenti, rottura del bilanciamento dei poteri costituzionali USA.

Mentre questa dissoluzione-trasformazione capitalistica s'inverava, l'URSS crollava definitivamente tra mille orrori, e quel nuovo capitalismo finanziarizzato trovava il suo profilo come destino politico del mondo, prima che economico, anche nella Russia putiniana. Russia divenuta terra di oligarchi, di un capitalismo di guerra da nazione minacciata di depredazione e da estinzione — secondo le teorie dei teorici putiniani della Russia come potenza euroasiatica sempre minacciata da invasione.

Nessuno tenne conto di ciò nell'ignoranza dilagante, in primis nell'UE, e si accumularono i venti di tragedia e le zanne dell'orso. Di qui le ricorrenti spinte aggressive e imperialiste dei nuovi zar.

**Insomma, in trent'anni ha preso forma una nuova configurazione dei capitalismi mondiali, che ha trovato solo con la guerra inter-imperialistica tra l'anglosfera, le potenze jagelloniche baltiche e la Russia il suo pieno inveramento.**

Le potenze capitalistiche indopacifiche guardano alla Cina e alla Russia tanto con rispetto quanto con paura, disorientate dal costante ritiro strategico degli USA dall'arena mondiale, come ha dimostrato l'*Anabasi* — non di Senofonte, ma la ritirata USA dall'Afghanistan — che ha lasciato tutte le "potenze di mezzo" indopacifiche tra il terrore e lo stupore.

Non solo l'inverazione storico-generale, ma la consacrazione politica di questo nuovo grande capitalismo da *corporations* da guerra è stata resa possibile per la disgregazione ormai irreversibile del comunismo internazionale e l'inveramento di un neo-socialismo di mercato liberale mai visto prima d'ora. Esso si fece — e si fa ancor più oggi stolidamente teorizzatore (i meriti, i bisogni e altre stranezze...) — della più feroce pratica della disuguaglianza sociale come mai s'era prima inverata sulla faccia del pianeta.

**Ma, di converso, e nell'insieme, un altro grande fenomeno sommuoveva e sommuove il corpaccione dei capitalismi mondiali: il proliferare della piccola**

e media impresa, sospinta a emergere *à la* Chjanov dalla forza della comunità e della società naturale, della famiglia nucleare o allargata che sia, come è tipico dell'impresa artigiana.

Tutto aveva già previsto una delle menti più lucide della scienza economica novecentesca, maestra tra Baghdad e Oxford di generazioni di economisti: la grande e dimenticata Edith Penrose, che precedette tutti nel prevedere che la dimensione media delle imprese sarebbe continuata a scendere, contestualmente a processi di concentrazione tipici del nuovo *owner capitalism* da *managers stockoptionisti*, che ha distrutto il capitalismo manageriale per trasformarlo in capitalismo oligarchico ad altissima disuguaglianza.

Tutto viene di seguito. E la cultura *woke* e il transumanesimo alto-borghese liberale multilateralista hanno fornito le armi per l'inveramento ideologico della nuova oligarchia, sublimando nella filosofia *à la* Derrida della decostruzione sociale e dei diritti e dei doveri sociali la distruzione della società e l'annichilimento del lavoro, riducendo i lavoratori salariati delle *big corporations* — spesso invisibili perché *high-tech* — in nuovi schiavi. È la prima volta che le forme di capitalismo sempre cangianti riattualizzano forme precapitalistiche, come lo schiavismo, oggi senza occuparsi della famiglia dello schiavo come era un tempo. Foucault e Derrida hanno fornito le armi postmoderne sotto forma delle pistole della cultura *woke*, che ha sprofondato l'umanità — o ciò che ne rimane — nella droga e nella *leaderizzazione* dei politici senza partiti, tipici del neo-caciquismo oggi imperante.

**Il mondo è oppresso da una formidabile ondata di disuguaglianza sociale. Tutti gli Stati nazionali, in forme più spiccate e visibili, sono attraversati dalle faglie della divaricazione di status e di reddito.**

Nel mondo tutto muta molto velocemente, e questa volta, a riprova dell'interconnessione ormai irreversibile, sarà tutto il globo a trasformarsi ancora più rapidamente, più di quanto

non sia accaduto in altre epoche storiche, per l'avvento di una nuova ondata di grandi cicli Kondrat'ev, fondati sull'algoritmizzazione dell'assimilazione cognitiva magnetico-energetica, che trasforma il mondo e lo sottopone a formidabili tensioni di carenza di offerta sul fronte delle risorse energetiche necessarie a questo processo.

La ragione risiede nel fatto che, con le aggressioni alle regole del *fair play* internazionale compiute da Donald Trump, gli storici alleati degli USA, alleati di lunga durata, non scoraggeranno più come un tempo le altre nazioni a formare blocchi e a istituire o rafforzare reti commerciali atte a isolare sempre di più gli USA nell'arena mondiale. In fondo, altro non siamo che di fronte a un caso storico di «guerra economica».

Le tregue negoziali durano sempre meno, con la sospensione delle tariffe verso Canada e Messico in cambio di concessioni tattiche sui regimi d'immigrazione o su temi simili. Ma si tratta di *bluff* che generano e genereranno un'instabilità permanente, dettata dall'imprevedibilità delle decisioni della più grande potenza mondiale.

Si tratta sicuramente di uno strumento con cui gli USA credono di invertire la tendenza ormai irresistibile del loro declino industriale, che non è abbastanza bilanciato sul piano sociale — redditi e occupazione — dalla crescita irreversibile del primato USA nei servizi digitali ad alto consumo energetico. Ma tutto ciò altro non fa che compromettere la loro credibilità. Essi continuano a essere gli unici garanti della rete di alleanze che hanno sorretto tanto l'ordine quanto il disordine. Tema cruciale, tanto più decisivo grazie alle nuove posizioni assunte recentemente dall'Europa e dal Giappone sul riarmo.

Naturalmente non possiamo comprendere con quanta forza l'ordine mondiale tenderà alla disgregazione oppure al raggrumarsi di nuove potenze inclusive sulle alte vette del potere mondiale, come affermava il grande Ludwig Dehio. Il dramma è che anche le alte vette stanno disfacendosi.

La prova? Basta guardare al comportamento delle banche centrali: oggi si liberano, per quanto possono, di titoli del Tesoro USA e comprano oro; le riserve auree costituiscono ormai circa il 27% delle riserve totali. Ecco la notizia assai più importante della folcloristica parata militare di Pechino, che fa sfilare militari senza capi, capi appena eliminati dalle purghe di Xi Jinping, e capi di stato di nazioni centroasiatiche, tutti più debitorici alla Russia che alla Cina del loro ordine interno e della possibilità di trovare un indirizzo politico coerente (comune è impossibile, vedi Mongolia...).

Gli osservatori silenziosi giudicano questi comportamenti delle banche centrali una prova della caduta dell'affidabilità non tanto degli USA come potenza mondiale, ma, a mio parere, come l'inizio di una violenta crisi internazionale provocata dalla drammatica interruzione dell'era della globalizzazione secolare. Dalla crescita delle tariffe — come insegna Mundell nel suo saggio degli anni Sessanta del Novecento — non può derivare altro che la svalutazione selvaggia delle monete, con ciò che ne consegue, ossia un peggioramento delle condizioni economiche universali.

Essa altro non era che la politica di globalizzazione — come ho sempre sostenuto — una manifestazione dell'era della centralizzazione capitalistica mondiale, al centro della quale non vi erano più solo le filiere d'impresa che costituiscono il nerbo del commercio mondiale, ma, in primis, l'emersione di quello straordinario fenomeno internazionale che è stata la deflazione secolare, preconizzata da Hansen alla fine degli anni Trenta e culminata oggi con la guerra imperialistica.

Dalla fine degli anni Ottanta del Novecento inizia la creazione del mercato mondiale che, a differenza dell'epoca di Bastiat, ora si vuol fondare non più sul *laissez-faire*, ma sullo Stato, sui regolamenti speciali e infine sulla governance, e non più sulla politica economica ma sulle cosiddette prerogative di autorità indipendenti.

L'UE è l'esempio mostruoso, e di dissipazione con immensi dolori sociali, della costruzione di questa utopia del male, eletta a *regula mundi* attraverso la perversione del modello regolatorio francese e l'*ordo-liberismo* tedesco, condito con un neo-

## hegelismo à la Alexandre Kojève e una spruzzatina di neo-cameralismo USA.

Ma questo commercio mondiale (Germania merkeliana *docet*) altro non era che un insieme di Stati rivolti a costruire una politica di esportazioni basata su bassi salari, destinata a condurre sì all'ampliamento dei mercati, ma sulle basi fragili della deflazione e della povertà assoluta, che si allarga sempre più in tutto il mondo. Le guerre inter-imperialistiche, che iniziarono nei Balcani, continuarono in Georgia e in Ucraina, e dilagano in Myanmar da decenni, minacciano continuamente l'Indo-Pacifico con il conflitto indo-pakistano, complicando il quadro. Un quadro che le cancellerie internazionali, se riescono a interpretare, non riescono poi a frenare, ponendo in atto rimedi che altro non sarebbero che una capacità diplomatica — che non si è perduta — e che dovrebbe essere accompagnata da una capacità di deterrenza, sostituita oggi da una farsesca politica di riarmo europeo, senza basi scientifiche e militari degne di questo nome, con l'umiliazione di capi militari che potrebbero invece dare il meglio di sé. Ma gli Houthi continuano indisturbati a bombardare, invece di essere ridotti al silenzio liberatorio del commercio mondiale. Quando si parla del declino dell'Occidente, si parla di bazzecole che potrebbero essere evitate con un minimo di amor di patria e di orgoglio nazionale e internazionale democratico, a fronte dei burattini di Pechino e dei loro leader a libro paga.

# La sinfonia incompiuta dell'Europa: tra mercati, geopolitica e intelligenza collettiva. Forum TEHA 2025

Di Marco Grazioli  
26.09.2025



## L'Europa tra responsabilità, mercati e intelligenza collettiva

Cernobbio torna ogni anno come spartito riconoscibile; eppure, mai uguale a sé stesso. Anche nell'edizione 2025 i temi hanno gorgogliato, si sono intrecciati, si sono arrampicati tra le pareti della geopolitica e quelle dell'economia reale. La melodia di fondo è stata ottimista: i mercati respirano ancora di abbondante liquidità, la tecnologia accelera come

un'orchestra senza direttore. Ma attorno, i tamburi della geopolitica — Medio Oriente, Est Europa — hanno picchiato con forza, ricordando che l'Europa non può restare spettatrice, chiamata com'è a scelte di responsabilità.

## Stati Uniti: il Medio Oriente sopra ogni cosa

L'intonazione più forte, dagli americani, non è arrivata sull'Ucraina ma sul Medio Oriente. Sei senatori, voci diverse dello stesso partito, hanno ribadito che la priorità di Washington è oggi lì: la questione israelo-palestinese, Hezbollah da disarmare, Siria e Turchia sullo sfondo, e l'Iran con il suo eterno dossier nucleare.

L'Europa, per contro, si trova spinta a occuparsi in prima persona della guerra russo-ucraina: un cambio di partitura che ne misura la maturità.

Sul fronte economico, invece, la fiducia americana vibra: +1,9% di crescita attesa per il 2025, che qualcuno spinge fino a un possibile +4% se l'innovazione continuerà a rimbalzare con questo ritmo. Ma l'entusiasmo non copre le dissonanze: conglomerati sempre più giganteschi che rischiano di soffocare l'antitrust, pressioni politiche sulla Federal Reserve che ne minacciano l'autonomia. L'armonia resta fragile.

## Europa: tra lentezze e valori

Per l'Europa, la parola che rimbomba è "unanimity": principio nobile ma oggi zavorra. La governance comunitaria sembra impigliata in se stessa. La Spagna e il Portogallo hanno proposto riforme graduali, piccoli passi per liberare l'agire comune. Intanto, il sondaggio a Cernobbio è stato impietoso: solo il 25% dei presenti giudica positiva l'azione europea dell'ultimo anno.

Il bivio è chiaro: o ritrovare la credibilità dei giorni della pandemia, o restare ai margini delle grandi decisioni globali.

Ma il vero richiamo, quasi corale, è valoriale: l'Europa come campione di pace, diritti e accordi al posto degli scontri. Una leadership che non si misura solo in PIL o spread, ma in capacità di dare voce unitaria e di non arretrare nel gioco dei giganti.

## Italia: un salto che non basta

Per l'Italia, Cernobbio ha regalato un segnale positivo: tre posizioni guadagnate nel Global Attractiveness Index. Dal 19° al 16° posto, un passo che racconta stabilità politica e una certa fiducia nei conti pubblici.

Eppure, dietro questo balzo, resta la ferita del capitale umano. Penultima in Europa per povertà educativa, con laureati fermi al 31% e divari territoriali che gridano. Il Nord-ovest vola, il Sud resta in coda. Senza un piano forte su istruzione e formazione, l'attrattività rischia di essere un fuoco di paglia.

## Intelligenza artificiale e intelligenza collettiva

Un altro tema, forse il più visionario: il rapporto tra IA e cervello umano. I dati ci dicono che la macchina è più rapida. Ma la selezione, l'intuizione, il capitale sociale che nasce dall'incontro — quello resta prerogativa umana. È lì che si gioca la vera partita.

A Cernobbio si è parlato di "intelligenza artigiana": la capacità di combinare conoscenze, solidarietà, cooperazione. Non una sfida uomo contro macchina, ma una nuova orchestrazione in cui tecnologia e comunità suonano insieme.

## Dall'analisi all'azione

Alla fine, l'impressione è che il Forum Ambrosetti 2025 ci inviti a un equilibrio nuovo.

L'ottimismo dei mercati e i progressi italiani non cancellano le incertezze geopolitiche, educative, istituzionali.

L'Europa deve uscire dall'ambiguità, non solo reagire agli eventi ma governarli. Servono visione, responsabilità e la capacità di creare valore collettivo.

È una partitura complessa. Ma è proprio nella complessità che può nascere una sinfonia capace di tenere insieme innovazione, capitale umano e leadership valoriale. Lì si gioca la possibilità di un futuro che non sia soltanto crescita, ma anche significato.

# Identità italiana: la bellezza come destino

Di Aldo Cazzullo  
26.09.2025



L'Italia non è semplicemente un Paese: è un respiro che attraversa colline e borghi, un canto che si leva dai vicoli e dalle piazze, un gesto che si imprime nelle mani di chi modella la materia. Ogni collina racconta una storia, ogni borgo custodisce un segreto, ogni dialetto è una melodia unica. Questa diversità, lungi dall'isolare, unisce e diventa forza, bellezza, identità. La piccola patria – il campanile, la piazza, il dialetto – nutre la grande patria, e insieme formano l'anima italiana: capace di guardare al futuro senza dimenticare il passato, pronta a plasmare l'oggi con il valore delle proprie radici.

*«Le mani italiane parlano un linguaggio universale.  
L'artigiano che cesella il metallo, modella l'argilla,  
intono il violino, incontra oggi il braccio*

meccanico e l'algoritmo digitale. Tradizione e innovazione si intrecciano, eppure la tecnologia non sostituisce l'umano: lo amplifica, custodisce la sua memoria, accende il cuore. Ogni opera, ogni gesto, ogni oggetto fatto a mano diventa ponte tra passato e futuro, testimone di creatività, responsabilità e ingegno»

L'Italia, giovane come Stato ma antica come cultura, ha secoli di eccellenza alle spalle. Giulio Cesare e Virgilio, Dante e San Francesco, Giotto e Raffaello: fari che hanno plasmato l'identità italiana, unendo classicità e cristianità, pietà e creatività, etica e bellezza. Enea, l'eroe pietoso che porta sulle spalle padre e figlio, simboleggia la responsabilità verso le generazioni future. L'Italia non nasce dai confini o dalle leggi, ma dalla capacità di creare bellezza e custodirla nel tempo, da un'invenzione costante della propria grandezza.

«La bellezza e l'artigianato sono strumenti di coesione, ponti tra generazioni, veicoli per trasmettere valori, resistere alle sfide, innovare senza perdere l'identità. Ogni gesto, ogni opera, ogni scelta contribuisce al bene comune. La responsabilità individuale è il cuore della comunità, e oggi più che mai è chiave per affrontare le sfide dell'economia digitale, della globalizzazione, della gestione del territorio»

Il patrimonio italiano non è solo fatto di monumenti o opere: è memoria, fiducia, consapevolezza. I numeri demografici parlano chiaro: il calo delle nascite segnala una società che deve ritrovare fiducia nel futuro. Senza consapevolezza di sé e del proprio valore collettivo, anche il più grande tesoro culturale rischia di restare chiuso in una teca, lontano dalla vita.

In questo quadro, lavoro, artigianato ed educazione diventano strumenti di rinascita. I mestieri d'arte trasformano materia e realtà in opere che parlano all'anima, insegnano pazienza, precisione, amore per il dettaglio. L'innovazione tecnologica può amplificare queste competenze, ma mai sostituirle. I giovani devono conoscere il passato, tradurlo in abilità concreta, contribuire alla crescita della comunità nazionale. Formare, trasmettere, guidare: così si costruisce un'Italia viva, creativa, responsabile.

La forza dell'Italia si manifesta anche nel mondo. Nonostante le dimensioni ridotte, il Paese possiede un patrimonio artistico e culturale unico: sessanta siti UNESCO che raccontano storia, arte, artigianato, saper fare. Creare bellezza, unire storia e innovazione, coltivare talento e ingegno: questa è la forza dell'Italia, capace di attrarre il mondo intero. Il cibo, i vini, la moda, l'arte, l'artigianato: ogni creazione italiana porta con sé memoria, storia, emozione, umanità.

Essere italiani significa custodire e trasmettere questo patrimonio. Non è una sfortuna: è privilegio e responsabilità. Significa leggere la propria storia, comprendere radici e identità locali, valorizzare eccellenze artigiane e artistiche, affrontare sfide globali con coraggio. Significa formare i giovani, guidarli, offrire loro strumenti per tornare e contribuire al bene comune, affinché l'Italia continui a creare bellezza, innovazione e senso civico.

Il legame tra memoria e futuro attraversa tutta la storia dell'identità italiana. L'Italia ha saputo rinascere dalle crisi, dalle guerre, dalle calamità, dalle divisioni interne, grazie alla resilienza dei cittadini, alla creatività degli artigiani, alla bellezza dell'arte e alla profondità della cultura. Ogni generazione ha costruito un Paese capace di guardare avanti senza dimenticare il passato, dove eccellenza e responsabilità individuale si incontrano per il bene comune.

Oggi, nonostante le difficoltà, l'Italia conserva un prestigio straordinario. È una terra in cui il valore dell'arte, della cultura, dell'artigianato e del lavoro manuale continua a essere riconosciuto. Essere italiani significa custodire questa eredità con orgoglio, valorizzare la memoria storica e artistica, promuovere l'innovazione, trasmettere fiducia ai giovani. È

questa identità, ricca di storia, bellezza e responsabilità, che consente all'Italia di continuare a essere protagonista nel mondo, modello di creatività, ingegno e umanesimo.

**«L'Italia è un mosaico di mani, occhi, cuori e cervelli. Ogni gesto, ogni opera, ogni pensiero contribuisce a tessere la trama di un Paese unico»**

Custodire questo patrimonio, valorizzare le diversità, promuovere l'innovazione, trasmettere fiducia: questa è la missione di chi ama l'Italia. Essere italiani è un privilegio, una responsabilità, un'opportunità. E con questa consapevolezza, l'Italia può continuare a splendere, creando bellezza, innovazione e umanesimo, unendo passato e futuro, memoria e speranza, talento e cuore.

In un mondo in cui tutto corre e cambia in continuazione, l'Italia resta custode di un equilibrio raro: la capacità di coniugare storia, artigianato e tecnologia, radici profonde e visione futura. Qui il passato non è peso, ma luce; qui la memoria non imprigiona, ma guida; qui l'identità è creatività viva, che si rinnova ogni giorno attraverso mani che modellano, menti che innovano, cuori che custodiscono.

Ecco l'Italia, così fragile e così forte, così giovane e così antica: un Paese che insegna che la bellezza non è ornamento, ma forza; che la responsabilità non è imposizione, ma privilegio; che l'identità non è ricordo, ma progetto. Ogni italiano è custode e narratore di questa storia, ogni gesto è seme per il futuro. Con coraggio, passione e cura, l'Italia può continuare a essere la patria del bello, del vero e del bene, un modello universale di umanesimo, ingegno e creatività.

# Rerum Novarum 2.0. L'artigiano tra tradizione, responsabilità e futuro

Di Giuseppe Baturi  
26.09.2025



Il lavoro artigiano rappresenta un'esperienza unica di responsabilità, creatività e relazione con il mondo circostante. Non si tratta soltanto di produrre beni o servizi, ma di vivere un impegno concreto all'interno di contesti relazionali di prossimità, in piccole comunità, in un rapporto diretto e consapevole con il territorio. In questo senso, l'attività artigiana diventa un esercizio di libertà e autonomia, capace di sviluppare responsabilità verso i collaboratori, la comunità e il bene comune.

«La valorizzazione del lavoro artigiano ha un impatto diretto sulla democrazia e sulla coesione sociale. Esso introduce nel mercato e nella società

## valori umani primordiali, originali, che non possono essere sostituiti da logiche esclusivamente economiche o tecnologiche»

San Giovanni XXIII, nella *Mater et Magistra*, sottolineava come gli artigiani sparsi nel mondo debbano essere consapevoli della nobiltà della loro professione, del valore che apportano alla comunità e del ruolo nel mantenere vivo il senso di responsabilità e lo spirito di collaborazione. Operare con finezza, dedizione e originalità non è soltanto un modo di fare, ma un impegno culturale e sociale che trasforma il lavoro in testimonianza di civiltà.

Il Papa Roncalli indicava ai poteri pubblici la necessità di azioni concrete a sostegno degli artigiani, riconoscendo che essi portano con sé valori umani genuini e contribuiscono al progresso della civiltà. Questa visione positiva della responsabilità e del lavoro dell'artigiano rimane oggi attuale e cruciale. Nel contesto contemporaneo, caratterizzato da quella che Papa Francesco definisce una "polycrisi", le crisi economiche, sociali, ambientali e tecnologiche si intrecciano e accelerano a vicenda, moltiplicandone gli effetti devastanti. La sfida è enorme: mantenere vive le comunità, preservare la dignità del lavoro, coniugare innovazione e valore umano.

La crisi del Covid-19 ha reso evidente come i momenti di difficoltà possano diventare occasioni di riflessione e riorganizzazione, purché affrontati con spirito collaborativo. Papa Francesco ha più volte ricordato che da una crisi non si esce mai uguali e non necessariamente migliori: la tentazione dell'egoismo e della contrapposizione può prevalere se non si lavora insieme. Tuttavia, la crisi può diventare un'opportunità per riordinare le priorità, ripensare il presente e immaginare nuovi scenari di sviluppo, dove lavoro, famiglia, impresa e comunità si intrecciano in un equilibrio responsabile.

L'azione di contenimento di una crisi economica, sociale o energetica deve essere accompagnata dalla capacità creativa di ripensare la realtà, di rimarginare il mercato e l'attività economica, di conciliare lavoro, impresa e famiglia. Solo così le crisi possono trasformarsi in occasioni di crescita collettiva e rafforzamento della comunità.

Come Leone XIII, con la storica enciclica *Rerum Novarum*, affrontò la questione sociale durante la prima rivoluzione industriale, così oggi la Chiesa propone strumenti

interpretativi per affrontare la nuova rivoluzione tecnologica e digitale. L'intelligenza artificiale rappresenta una sfida epocale per la dignità umana, la giustizia e il lavoro. Essa modifica profondamente settori come finanza, energia, logistica, marketing, gestione dei rischi, organizzazione del lavoro e formazione, e richiede attenzione alla concentrazione dei canali informativi, che possono essere controllati da pochi soggetti.

«L'esperienza dell'artigiano, con la sua conoscenza concreta del lavoro, del territorio e dei collaboratori, diventa fondamentale per preservare ricchezza, pluralismo e creatività in un mondo sempre più digitalizzato. La tecnologia deve supportare e amplificare il lavoro umano, senza sostituirne il giudizio, l'etica e la responsabilità»

Un rischio concreto dell'innovazione tecnologica è la dequalificazione del lavoro, ridotto a funzioni ripetitive o rigidamente automatizzate. Per questo la formazione, l'aggiornamento professionale e la valorizzazione delle competenze diventano strumenti indispensabili per esaltare la creatività e l'impegno dei laboratori artigiani. Ogni laboratorio ha il potenziale per essere un luogo di innovazione, sperimentazione e crescita, dove la qualità del lavoro non si misura solo in termini di produttività, ma di valore umano e culturale.

Papa Francesco ha ricordato che il lavoro non è soltanto un mezzo per ottenere reddito, ma una dimensione fondamentale della vita, uno strumento di maturazione personale e di realizzazione di sé. Attraverso il lavoro, l'uomo comprende meglio se stesso, dialoga con gli altri, contribuisce alla costruzione della società e diventa parte attiva nella promozione della pace. Il lavoro artigiano, in particolare, è un modello di collaborazione, attenzione reciproca e dedizione alla comunità.

Il lavoro, oltre a generare reddito e progresso, ha un valore etico e sociale. È luogo di incontro, collaborazione e condivisione, dove si apprendono il rispetto, la solidarietà e l'attenzione verso l'altro. L'artigiano, con la sua capacità di creare bellezza, utilità e

innovazione, diventa un custode di valori universali e promotore di coesione sociale. Ogni gesto creativo diventa un contributo al bene comune, alla giustizia e alla pace.

Papa Leone XIII aveva indicato due elementi fondamentali per garantire equilibrio sociale: la concordia e l'associazionismo. La concordia consente di sostituire la contrapposizione aprioristica con un ordine condiviso, mentre l'associazionismo permette agli uomini di agire insieme per il bene comune. Questa lezione rimane attuale: le diseguaglianze, i flussi migratori, i cambiamenti climatici, le guerre e le innovazioni tecnologiche richiedono una risposta comune, partecipata e responsabile.

La dottrina sociale della Chiesa non consiste in semplici affermazioni, ma in un cammino: avvicinarsi ai problemi, comprenderli nella loro complessità e proporre soluzioni attraverso dialogo, amicizia sociale e partecipazione attiva. Ogni generazione si trova di fronte a sfide nuove, che richiedono apertura mentale, capacità di ascolto e visione corale. L'alleanza per la speranza proposta da Papa Francesco, inclusiva, lungimirante e fondata sui dati di realtà, offre un modello per costruire una società più equa e solidale.

Il bene comune si realizza solo quando tutti gli attori – cittadini, lavoratori, imprenditori, artigiani, famiglie e associazioni – contribuiscono con responsabilità e impegno. La soggettività creativa, come ricordava Giovanni Paolo II, è la chiave per affrontare le crisi, generare sviluppo e preservare la coesione sociale.

**«Lo sviluppo reale non nasce dai piani statali o dai poteri astratti, ma dai soggetti concreti: chi lavora, chi investe tempo e competenze, chi scommette su imprese capaci di generare progresso. L'artigiano è protagonista di questa dinamica: la sua attività quotidiana diventa testimonianza di responsabilità, cultura e valore umano. La creatività, la manualità**

## e la cura del dettaglio si trasformano in strumenti di coesione sociale e crescita collettiva»

Il lavoro artigiano non è solo produzione materiale, ma pratica etica e sociale. Attraverso esso si costruiscono comunità, si trasmettono valori, si educano le nuove generazioni alla responsabilità e all'attenzione verso gli altri. La dimensione umana del lavoro, il legame con il territorio e la capacità di innovare senza perdere il senso della tradizione rappresentano la sfida più importante per le società contemporanee.

Le crisi, le innovazioni tecnologiche e le trasformazioni globali richiedono uno sforzo congiunto. L'artigiano, custode di valori universali e promotore di coesione sociale, resta un modello esemplare. Le mani che creano, modellano e trasformano la materia sono simbolo di un impegno che unisce tecnica, cuore e intelligenza. Attraverso questo impegno si costruisce sviluppo, giustizia, pace e felicità per la comunità.

La sfida del presente e del futuro è chiara: combinare tradizione e innovazione, responsabilità individuale e bene comune, creatività e tecnologia. Il lavoro artigiano, con la sua umanità, il legame con il territorio e la capacità di generare valore, costituisce una risposta concreta e positiva, offrendo al contempo un esempio di partecipazione sociale, etica e culturale.

In un mondo in rapida trasformazione, la manualità e la creatività degli artigiani rimangono fari di umanità, indispensabili per il progresso della società e per il bene di tutti. La loro opera quotidiana, fatta di dedizione, intelligenza e cura, rappresenta un impegno silenzioso ma vitale, capace di costruire un futuro più giusto, solidale e pieno di speranza.

# Dal valore artigiano alla geopolitica: l'armonia possibile dell'IA

Di Alessandro Aresu  
26.09.2025



«Viviamo un tempo che non assomiglia a nessun altro. Non è un'epoca di certezze, ma nemmeno un'epoca di puro caos. È piuttosto una stagione che potremmo chiamare “normalità del disordine”: una condizione in cui instabilità, shock improvvisi e cambiamenti accelerati convivono con la ricerca ostinata di continuità, di punti di riferimento, di forme di stabilità. È in questo scenario che si

colloca il dibattito sull'intelligenza artificiale, e con esso la sfida più profonda: non solo capire cosa le macchine possano fare, ma comprendere come l'uomo voglia vivere in un mondo trasformato dalla tecnologia».

Non si tratta, dunque, di un dibattito astratto. L'intelligenza artificiale non è un'entità eterea che abita lo spazio digitale. È invece un fenomeno materiale, radicato in infrastrutture precise, in processi industriali e in catene di fornitura che coprono il globo. Dietro ogni algoritmo ci sono server che consumano enormi quantità di energia, centri dati che richiedono nuove reti elettriche, miniere che estraggono terre rare, fabbriche che producono chip in pochi luoghi del mondo. Parlare di IA significa, allora, parlare di geoeconomia, di rapporti di forza tra potenze, di nuove interdipendenze che ridisegnano la mappa del pianeta.

Questa materialità ci obbliga a guardare con attenzione alle scelte politiche ed economiche che si intrecciano al destino della tecnologia. Perché l'IA non nasce dal nulla: è il frutto di investimenti colossali, di competizioni industriali, di strategie nazionali. L'innovazione, così, diventa uno specchio della fragilità del nostro tempo. Siamo al centro di un processo che promette di cambiare ogni settore, ma che al tempo stesso apre nuovi squilibri, nuove vulnerabilità, nuove dipendenze.

«E qui, in questo scenario che sembra lontano dalle nostre botteghe e dai nostri laboratori, può entrare in gioco l'intelligenza artigiana. Non come elemento nostalgico, ma come controcanto indispensabile. L'artigiano conosce la materia, la plasma, la ascolta. Sa che il lavoro non è mai pura

astrazione: è gesto, è pratica, è esperienza.  
Nell'epoca in cui tutto sembra smaterializzarsi, la  
lezione dell'artigiano ci ricorda che la creazione  
non può prescindere dal rapporto diretto con ciò  
che si trasforma»

Non dobbiamo immaginare l'artigianato come opposto alla tecnologia. Sarebbe un errore, una trappola romantica. La questione non è scegliere tra l'uomo e la macchina, ma costruire un equilibrio nuovo. L'intelligenza artificiale, se usata con consapevolezza, può diventare una lente che amplifica le possibilità del lavoro umano, senza sostituirlo. Può aiutare nella progettazione, nell'organizzazione, nell'accesso a informazioni complesse. Ma non potrà mai replicare la sensibilità di chi sa interpretare il contesto, prendere decisioni etiche, costruire relazioni di fiducia.

È in questo spazio che l'artigianato trova la sua nuova centralità. L'intelligenza artigiana – fatta di ingegno, di precisione, di capacità di innovare dentro la tradizione – diventa il contrappeso necessario a un mondo che rischia di farsi travolgere dall'accelerazione. Non si tratta di resistere al cambiamento, ma di guidarlo. Non si tratta di proteggere un'identità chiusa, ma di renderla generativa.

L'Italia, in questo senso, ha una responsabilità e una possibilità. Non possiamo illuderci di guidare le grandi piattaforme globali, né di dominare le filiere tecnologiche più strategiche. Ma possiamo custodire un sapere diffuso, fatto di migliaia di imprese, di territori che hanno saputo trasformare la tradizione in innovazione, di comunità che ancora oggi tengono insieme produzione e cultura. Possiamo essere un Paese che non subisce la tecnologia, ma la piega al proprio modo di vivere e di lavorare.

Il nodo cruciale diventa allora quello delle competenze. Perché l'artigianato non è solo manualità: è intelligenza che si forma con l'esperienza e con l'apprendimento. Le nuove generazioni devono essere accompagnate a leggere la tecnologia senza subirla, a usarla senza idolatrarla, a trasformarla in strumento di crescita. L'IA potrà generare valore solo se avremo persone capaci di interpretarla, di integrarla, di metterla al servizio di progetti concreti. È qui che si gioca la sfida educativa e culturale più importante.

In un tempo di disordine, la formazione non è un lusso: è il cuore della resilienza. Serve a dare direzione, a permettere che il cambiamento non diventi smarrimento. E serve a legare insieme due dimensioni che troppo spesso vengono contrapposte: l'innovazione e la comunità. Perché il lavoro non è solo produzione di beni, ma anche costruzione di legami, di senso, di appartenenza. L'intelligenza artificiale non può generare da sola questi valori: spetta a noi decidere come abitarla, come inserirla in un tessuto sociale che dia forza e significato alle persone.

«Il futuro, allora, non è un destino inevitabile tracciato dagli algoritmi. È un campo di possibilità. Un terreno instabile, certo, ma anche ricco di occasioni. Se l'artigianato saprà dialogare con la tecnologia senza farsi assorbire, se le comunità sapranno rinnovare il proprio capitale umano, se i territori sapranno valorizzare le proprie competenze distintive, allora l'Italia potrà trovare un posto originale dentro la nuova geografia mondiale»

È un compito difficile, ma non impossibile. Richiede lucidità e coraggio, capacità di visione e concretezza quotidiana. Richiede soprattutto la consapevolezza che la sfida non si gioca tra intelligenza artificiale e intelligenza artigiana, ma dentro la loro possibile armonia. Un'armonia che non elimina il disordine, ma lo trasforma in energia creativa.

Alla fine, ciò che conta non è ciò che le macchine potranno fare, ma ciò che noi decideremo di fare con le macchine. Non è la potenza degli algoritmi a determinare il futuro, ma la nostra capacità di orientarli secondo valori che riconoscono la dignità del lavoro e la centralità delle persone.

Per questo possiamo guardare avanti con fiducia. Non ingenua, non cieca, ma fiducia fondata sul riconoscimento delle nostre radici e sulla volontà di innovare. L'artigiano che plasma la materia con le sue mani, e che insieme utilizza gli strumenti digitali per ampliare il proprio orizzonte, rappresenta una metafora potente del nostro tempo. Ci ricorda che anche nell'epoca più incerta, anche dentro la normalità del disordine, possiamo generare futuro.

# Dalla catena di montaggio al nastro di Möbius: l'evoluzione dell'organizzazione del lavoro nella società contemporanea

Di Ivana Pais  
26.09.2025



«L'analisi dell'organizzazione del lavoro non può prescindere dal passato, ma il passato va guardato con lo sguardo della contemporaneità. Non come un semplice esercizio storico, ma come chiave di

lettura dei modelli e delle strutture che ancora plasmano la vita quotidiana. La società industriale, nelle sue immagini più iconiche – da *Tempi moderni* di Charlie Chaplin alle fabbriche automobilistiche fordiane – mostra come l'organizzazione scientifica del lavoro abbia influenzato processi produttivi e sociali. La catena di montaggio, il fordismo, gli orari rigidamente scanditi, la scansione dei compiti: non erano solo strumenti di efficienza industriale, ma anche modelli di vita e di tempo che si sono insinuati nel tessuto sociale».

Questo modello non ha lasciato tracce solo nelle imprese, ma anche nella scuola, nella gestione delle attività quotidiane e nelle relazioni sociali. Se si osservano alcune aule moderne, si possono riconoscere schemi che ricordano la catena di montaggio: fogli e compiti distribuiti secondo tempi prestabiliti, insegnanti che scandiscono il ritmo della giornata e studenti che eseguono compiti sequenziali. È come se la fabbrica si fosse infiltrata nei sistemi educativi, dimostrando come le logiche industriali abbiano permeato anche ambiti apparentemente distanti dalla produzione.

Non solo fordismo. Il toyotismo ha esteso il concetto di organizzazione lean oltre le fabbriche, arrivando a orientare la vita quotidiana e il pensiero manageriale. Libri di self-help spiegano come applicare la logica toyotista per gestire le proprie abitudini, ottimizzare il tempo, controllare il consumo di risorse. Ciò dimostra quanto i modelli produttivi non siano mai circoscritti a un settore: diventano strumenti culturali, influenzano la società e determinano comportamenti individuali e collettivi.

«Oggi i modelli di riferimento nascono nelle aziende dominanti della loro epoca, e queste sono sempre più spesso piattaforme digitali. Amazon, Google, Facebook, piattaforme di incontro domanda-offerta di beni e servizi: qui si crea valore in modo diverso rispetto alle fabbriche del passato»

Il cuore del processo produttivo non è più la linea di montaggio, ma l'elaborazione dei dati, la gestione delle informazioni e la capacità di personalizzare servizi e prodotti. La piattaforma diventa il nuovo centro nevralgico: produce non solo merci, ma conoscenza, insight, prodotti generati dall'analisi dei dati degli utenti. La creazione di valore passa attraverso l'informazione più che attraverso la produzione fisica.

Per rappresentare questo cambiamento, le immagini tradizionali non bastano più. La piramide fordista, la rete dei distretti industriali: simboli chiari e immediati. Ma le piattaforme digitali richiedono un'immagine più sofisticata, come il nastro di Möbius, un oggetto matematico senza un dentro e un fuori definiti. Il nastro simboleggia l'incessante flusso di dati, attività e interazioni: lavoratori, clienti e piattaforme si influenzano reciprocamente in una continua circolarità, senza confini netti. È un'immagine che aiuta a comprendere le organizzazioni moderne, dinamiche, complesse, in cui i ruoli si sovrappongono e le relazioni non sono più lineari.

Uno degli aspetti più rilevanti riguarda la trasformazione della fiducia in reputazione. Nei distretti industriali tradizionali, la fiducia personale era il collante delle transazioni economiche.

«Oggi, la reputazione digitale – basata su recensioni e valutazioni di sconosciuti – affianca o

## sostituisce la fiducia relazionale»

Collf, badanti, professionisti indipendenti, artigiani: chi sa costruire un profilo digitale efficace ottiene visibilità e opportunità di lavoro superiori a quelle di chi possiede competenze tradizionali ma non sa raccontarle. Le piattaforme hanno trasformato la capacità di autopresentazione in una competenza essenziale, influenzando il successo professionale.

Questa trasformazione influisce anche sulla formazione e sulle competenze richieste. Non basta più "saper fare": è necessario saper comunicare ciò che si sa fare. Il mercato richiede soft skill, capacità di narrazione, adattabilità, gestione di informazioni digitali. I percorsi formativi frammentati, le micro-credenziali, sostituiscono percorsi tradizionali lunghi: la formazione si adatta alla velocità del cambiamento, con corsi brevi, certificazioni modulari, riconoscimenti rapidi, pensati per rispondere a esigenze specifiche del mercato e del lavoro.

Un esempio emblematico è Amazon Ring. La piattaforma osserva i dati di vendita dei prodotti venduti da terzi e individua quelli di successo. Produce il proprio dispositivo e lo vende – è questo il caso della video camera Amazon Ring – mentre i clienti lo acquistano e ne controllano l'uso attraverso lo smartphone. La piattaforma guadagna, i clienti controllano indirettamente i lavoratori addetti alla consegna, e il cerchio si chiude senza intervento diretto della supervisione aziendale. Questo modello evidenzia il nuovo ruolo del cliente: non più semplice destinatario, ma attore centrale nella produzione e nella valutazione del lavoro, in grado di influenzare direttamente processi e risultati.

«Questa centralità del cliente genera cambiamenti nelle alleanze sociali. Prima era possibile costruire relazioni tra consumatori e lavoratori, o tra produzione e consumo. Oggi, l'alleanza si crea tra consumatore e piattaforma: l'artigiano o il lavoratore rimangono dentro la piattaforma, ma il

# potere di determinare il valore è spostato verso chi utilizza il servizio. È un cambiamento radicale nelle dinamiche di mercato e nella distribuzione del potere»

Il mismatch di competenze diventa la sfida più urgente. La cosiddetta disoccupazione tecnologica non si misura solo con numeri assoluti, ma con la capacità di adattarsi a nuove competenze richieste da processi sempre più digitalizzati. Il boomerang recruiting, cioè il ritorno dei lavoratori che hanno acquisito esperienza altrove, segnala la necessità di flessibilità e capacità di apprendimento continuo, così come la crescente domanda di soft skill e competenze digitali trasversali.

L'intelligenza artificiale rappresenta l'ultimo anello di questa trasformazione, non come semplice tecnologia, ma come occasione per ripensare i processi produttivi e mettere l'umano al centro. Gli osservatori sull'AI partecipativa mostrano come l'introduzione delle tecnologie possa avvenire attraverso processi condivisi, dove lavoratori, dirigenti e comunità definiscono insieme l'uso e l'impatto della tecnologia. Si tratta di un approccio collaborativo e consapevole, che evita scelte unilaterali e favorisce l'innovazione responsabile.

In sintesi, il percorso che va dal fordismo e toyotismo ai distretti industriali e alle piattaforme digitali mostra un filo conduttore: l'organizzazione del lavoro non è mai neutra, riflette valori sociali, priorità economiche e modelli culturali. Comprendere questi processi significa prepararsi a un futuro in cui dati, reputazione digitale, soft skill, micro-credenziali, collaborazione partecipativa e centralità del cliente diventano strumenti essenziali per mantenere l'umano al centro anche nell'era digitale. L'evoluzione della società non è solo tecnologica: è culturale, sociale e organizzativa, e richiede consapevolezza, attenzione e capacità di adattamento da parte di tutti gli attori coinvolti.

# La bella Italia che resiste: radicamento, comunità e futuro dei territori

Di Elena Granata  
26.09.2025



«La “bella Italia” non è più quella che si racconta nelle cartoline, nelle guide turistiche o nelle retoriche dei festival dedicati al Made in Italy. Borghi incantati, valli e città storiche, un tempo custodi di saperi e tradizioni, oggi vivono sotto il peso di un’inedita fragilità sociale ed economica».

Il problema non riguarda solo la loro bellezza paesaggistica o il patrimonio culturale, ma la capacità concreta di garantire alle nuove generazioni un progetto di vita stabile, radicato nei luoghi, fatto di casa, lavoro e comunità. Questo diritto, fondamento di qualsiasi società sana, si sta erodendo sotto le pressioni di un modello economico che premia solo i territori già attrattivi, lasciando indietro gran parte delle aree interne.

«Il nodo centrale della questione è la casa. Non più solo una questione di disponibilità, ma di accessibilità e sostenibilità. La crisi abitativa, storicamente associata alle grandi città, si è allargata in modo sorprendente e quasi simultaneo a università, città medie e località turistiche, fino a raggiungere le comunità montane e rurali»

In Val di Fiemme, per esempio, la mancanza di alloggi per infermieri, agricoltori e lavoratori locali compromette l'economia e la vita della comunità. Lo stesso modello economico, basato sull'abitare come strumento di reddito e speculazione, si applica tanto a Milano quanto a Lecce, Napoli o Cagliari. L'abitare diventa un bene di consumo, sacrificando il diritto fondamentale di avere un luogo in cui costruire relazioni, fare famiglia e avviare progetti di vita.

Il progetto di vita delle nuove generazioni risente di questa crisi: la possibilità di radicarsi, di lavorare vicino a casa o all'università, di iniziare un'attività imprenditoriale o semplicemente di formare una famiglia diventa un privilegio riservato a pochi. Le aziende, di conseguenza, soffrono la mancanza di personale qualificato, formato nei migliori atenei e costretto a migrare verso città o Paesi che offrono condizioni abitative e opportunità migliori. La difficoltà di trovare lavoro, casa e radicamento costituisce una stretta che si ripercuote sulla competitività economica dell'intero Paese.

Oggi i territori italiani sono dominati dalla logica dell'attrattività per il capitale, più che dalla capacità di garantire qualità della vita ai residenti. Le città non sono più luoghi in cui

vivere, creare e innovare, ma scenari da valorizzare per investimenti e turismo. Questo crea una dicotomia drammatica: territori attrattivi, pronti a ricevere capitali e turisti, e territori sacrificati, destinati all'abbandono. Le città medie, le piccole imprese e le comunità locali, che per decenni hanno garantito coesione e sviluppo, sono oggi tra le più penalizzate. L'esito è un'Italia a più velocità, dove la stabilità degli abitanti stanziali e delle famiglie con bambini è subordinata alla capacità di attrarre capitali finanziari.

Anche il turismo, pilastro di molte economie locali, mostra i limiti di questo modello. Le aree storicamente attrattive, come le Cinque Terre o l'Emilia Romagna, si confrontano con oscillazioni improvvise nella capacità di accogliere visitatori. L'overtourism, il sovraffollamento e la saturazione dei luoghi mettono in crisi sistemi che fino a ieri sembravano efficaci e consolidati. La fiducia tra turisti, residenti e territori si deteriora rapidamente: quando si rompe questo patto di fiducia, la reputazione di un luogo cala e il danno è spesso irreversibile. Il web decide dove andare in vacanza, chi premiare e chi punire, e la geografia dei sommersi e dei salvati cambia di anno in anno, creando instabilità e confusione.

Il problema va oltre l'estetica o la dimensione economica: riguarda la relazione tra abitus e habitat, tra le persone e i luoghi in cui vivono. Ogni borgo, città o valle custodisce conoscenze, competenze e tradizioni che non possono essere prefabbricate o standardizzate. La perdita di queste relazioni mette a rischio ciò che rende l'Italia unica: capitale culturale, artigianale e spirituale. La fragilità dei territori non è solo fisica, ma sociale: senza cura dei legami e della comunità, il Paese rischia di diventare un territorio anonimo, incapace di valorizzare la propria storia e la propria identità.

Parallelamente, alcuni territori marginali rischiano di essere sovrascritti da logiche estrattive e globalizzate, che arrivano sotto forma di logistica, grandi piattaforme, resort o infrastrutture commerciali. La valorizzazione dei luoghi diventa sfruttamento, e le comunità si trovano a subire pressioni economiche senza poter influire sulle decisioni. Amazon e altre piattaforme digitali rappresentano un esempio concreto: acquistano territori, capitalizzano sugli spazi e sulle persone, imponendo dinamiche di mercato che spesso escludono la comunità e riducono il radicamento locale.

In questo contesto, la risposta non può essere importata dai modelli anglosassoni o americani, centrati su efficienza, profitto e attrattività globale. Serve una prospettiva mediterranea, basata sulla cooperazione, sulla tradizione e sul legame con i luoghi e le comunità. La leadership deve saper coniugare creatività e saper fare, rispetto per la storia e apertura all'innovazione, cooperazione e dialogo, capacità di valorizzare ciò che è locale

senza rinunciare alla dimensione globale. Dal Mediterraneo, culla di civiltà e di pratiche sociali virtuose, può emergere una risorsa di competenze morali e immaginative in grado di guidare scelte di sviluppo sostenibile.

**«Il radicamento nei luoghi è quindi un atto strategico: proteggere la casa, le relazioni sociali, la comunità significa tutelare la capacità italiana di innovare e di competere, preservando le specificità culturali, storiche e artigianali che rendono il Paese unico».**

La bellezza dei territori non è solo estetica: è relazionale, culturale, economica e spirituale. Solo mettendo al centro l'abitare, il radicamento e la comunità si può resistere alla pressione dei modelli globalizzati, costruire un futuro sostenibile e valorizzare l'Italia come luogo in cui vivere, lavorare e creare.

Infine, la minaccia della "tabula rasa" planetaria, dal turismo selvaggio ai resort costruiti sulle rovine del mondo, ci ricorda quanto fragile sia il legame tra sviluppo economico e qualità della vita. La distruzione dei luoghi per fini speculativi, sia locali che globali, rende evidente la necessità di un approccio che non si limiti a valorizzare il capitale o il profitto, ma che tuteli la dimensione umana, sociale e culturale dei territori. La sfida consiste nel recuperare la centralità del luogo e della comunità, difendendo l'Italia da logiche che riducono i territori a semplici strumenti di sfruttamento.

In questo quadro, la leadership, le istituzioni, le imprese e le comunità devono reimparare a guardare ai territori con occhi diversi: non come piattaforme da monetizzare, ma come laboratori di vita, di cultura e di saper fare. La capacità di valorizzare la "bella Italia" risiede nell'intreccio tra tradizione e innovazione, tra radicamento e apertura, tra cura dei luoghi e sviluppo sostenibile. Solo così si può garantire alle nuove generazioni la possibilità di costruire progetti di vita reali, ancorati a una comunità e a un territorio, capaci di dare senso e futuro al Paese.