

Anno LXX | numero 2 - 2021



# Economia trentina



---

**E-COMMERCE**  
Conseguenza e causa  
di globalizzazione

---

---

## INFORMATIVA ABBONATI

Ai sensi dell'art. 13 del Regolamento (UE) 2016/679 (GDPR), La informiamo che i Suoi dati personali saranno trattati dalla Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Trento, Titolare del trattamento, per provvedere alla spedizione della pubblicazione "Economia trentina".

In nessun caso i suoi dati saranno diffusi, né trasferiti all'estero, ma potranno essere comunicati a terzi incaricati di svolgere o fornire specifici servizi strettamente funzionali all'invio della rivista ed esclusivamente nei limiti e con le modalità previste dalla normativa vigente.

I dati conferiti saranno conservati per il tempo necessario ad adempiere alla finalità indicata. Lei potrà far valere i Suoi diritti di cui agli artt. 15 e ss. del GDPR (cancellazione, blocco, aggiornamento, rettificazione, portabilità, integrazione dei dati, opposizione al loro trattamento e reclamo al Garante Privacy) e in particolare potrà in qualunque momento richiedere la cancellazione del Suo nominativo dall'indirizzario scrivendo a Camera di Commercio I.A.A. di Trento, via Calepina 13, 38122 Trento (cciaa@tn.legalmail.camcom.it) oppure al Responsabile della protezione dei dati (rpd@tn.legalmail.camcom.it).

## PRIVACY - BANCHE DATI DI USO REDAZIONALE (articolo 2 Codice di deontologia dei giornalisti)

In relazione al Regolamento (UE) 2016/679 (GDPR - Regolamento europeo in materia di dati personali e ai sensi dell'art. 2, secondo comma del Codice di deontologia dei giornalisti, relativo al trattamento dei dati personali nell'esercizio dell'attività giornalistica, la Camera di Commercio I.A.A. di Trento, in qualità di Titolare del trattamento, comunica

- che nella propria sede in via Calepina, 13 - 38122 Trento - sono presenti banche dati ad uso redazionale nelle quali sono raccolti dati personali e sensibili;
  - che per far valere i diritti di cui agli artt. 15 e ss. del GDPR (cancellazione, blocco, aggiornamento, rettifica, portabilità, integrazione dei dati, opposizione al loro trattamento) e in particolare per richiedere la cancellazione del proprio nominativo dall'indirizzario può scrivere a Camera di Commercio I.A.A. di Trento, via Calepina 13, 38122 Trento (cciaa@tn.legalmail.camcom.it) oppure al Responsabile della protezione dei dati (rpd@tn.legalmail.camcom.it).
-

## ECONOMIA TRENTEINA

Rivista trimestriale  
della Camera di Commercio Industria  
Artigianato e Agricoltura di Trento

Anno LXX - n. 2-2021  
Giugno 2021

Direzione e redazione  
Camera di Commercio IAA di Trento  
via Calepina 13 - 38122 Trento  
tel: 0461 887269  
fax: 0461 986356  
email: ufficio.stampa@tn.camcom.it  
www.tn.camcom.it

Reg. Tribunale di Trento n. 34  
dell'11 Agosto 1952

*Presidente:*  
Giovanni Bort  
*Direttore responsabile:*  
Alberto Olivo  
*Comitato editoriale:*  
Michele Andreus, Alberto  
Folgheraiter, Alessandro  
Franceschini, Mauro Marcantoni,  
Daniele Marini, Alberto Olivo  
*Coordinamento redazionale:*  
Donatella Plotegher  
*In redazione:*  
Roberto Giampiccolo, Graziella Pisoni

*Progetto grafico:*  
Plus Communication  
*Impaginazione:* Prima srl  
*Stampa:*  
Stampa Sud



*Foto:*  
Archivio Camera di Commercio di Trento;  
Archivio Soprintendenza beni culturali  
PAT: Tommaso Prugnola, Team Video-  
naria; Archivio Ufficio beni archeologici,  
PAT: Q. Michelin, P. Bellintani; Archivio  
fotografico T Fondaco dei Tedeschi; Pho-  
tographybyDelfinoSistoLegnaniandMarco-  
Cappelletti@DfsGroup, Matteo de Fina @  
DFS, Photos Marta Buso @DFS; Archivio  
fotografico Dedagroup Spa; Archivio  
Trento Film Festival: Michele Purin, Fe-  
derica Daldon; Shutterstock.com: Andrii  
Yalanskyi, Viacheslav Lopatin, Martinez  
Studio, Vitalii Demin, metamorworks,  
Andrey\_Popov, Jurgen Ziewe, Pressma-  
ster, Roman Chazov, Africa Studio, Rido,  
marcinjozwiak, WNstock, Anel Alijagic,  
Melanie Lemahieu, Gorodenkoff, Zivica  
Kerkez, AerialVision\_it, kung\_tom,  
Tatyaby, Monkey Business Images,  
Kinga, ZoFot, GaudiLab, Syda Production,  
Brett Holmes, KAZLOVA IRYNA, Peerayot,  
Everett Collection, szefei, VGstockstudio,  
Michael Nivelet, Olga Danylenko, Boere-  
scu, Pavlo Glazkov, LanaG.

Poste Italiane s.p.a.  
Spedizione  
in Abbonamento Postale  
70% Trento n. 2-2021

ISSN 0012-9879

Foto di copertina:  
Shutterstock.com - Andrii Yalanskyi

Corrispondenza, manoscritti,  
pubblicazioni devono essere  
indirizzati alla Direzione della  
rivista. Gli articoli firmati e siglati  
rispecchiano soltanto il pensiero  
dell'Autore e non impegnano la  
Direzione della rivista. È vietata la  
riproduzione degli articoli e delle  
note senza l'autorizzazione.



## AREA SVILUPPO

# 02

### LA GLOBALIZZAZIONE POST-PANDEMICA

MICHELE ANDREUS



# 06

### TRASFORMAZIONE DIGITALE

DIEGO PONTE



# 10

### LOGISTICA, ECONOMIA, TERRITORIO

LUCA GRAZIOLI  
ALESSANDRO  
FRANCESCHINI



# 16

### STILI DI CONSUMO DEGLI ANNI DUEMILA

FRANCESCA SETIFFI



## AREA ECONOMIA E AZIENDE

# 20

### OCCUPAZIONE E ROBOT

MAURO CASELLI  
ANDREA FRACASSO

# 24

### LA LEADERSHIP FEMMINILE NELLE FAMILY BUSINESS

EDOARDO SICILIANO



# 30

### CAPITALE UMANO E INNOVAZIONE

VALENTINA GILLI  
ROBERTO LORO



## AREA CULTURA E TERRITORIO

# 34

### IL PARCO ARCHEO NATURA DI FIAVÉ

FRANCO MARZATICO



# 40

### 69° TRENTO FILM FESTIVAL

MAURO LEVEGHI

# 44

### QUANDO IL REGIME CHIUDEVA I GIORNALI

ALBERTO FOLGHERAITER



## OLTRE I CONFINI PROVINCIALI

# 48

### IN NEGOZIO O SUL WEB?

DANIELE MARINI



# 52

### OLTRE LA RESILIENZA

GIANLUCA CEPOLLARO



# 56

### T FONDACO DEI TEDESCHI

NADIA DE LAZZARI



# LA GLOBALIZZAZIONE POST-PANDEMICA

---

MICHELE ANDREAUS

*Professore ordinario presso il Dipartimento di economia e management dell'Università degli studi di Trento*

---

Necessaria la creazione di un modello di sviluppo nuovo e sostenibile

“L'alba del giorno dopo” è un film uscito alcuni anni fa, che racconta la rapidissima e drammatica reazione del pianeta al cambiamento climatico, con una improvvisa glaciazione. In pochi giorni il mondo cambia, con milioni di morti, i centri nevralgici del globo distrutti e ricoperti di ghiaccio e i Paesi in via di sviluppo, gli unici vivibili, che divengono il nuovo centro del mondo. In questi mesi ho pensato spesso a questo film, che, seppur con toni hollywoodiani, racconta una storia ricca di significati e con alcune similitudini a quanto stiamo vivendo dal febbraio del 2020.

Il primo punto in comune è che, come nel film, il mondo si è trovato impreparato a questa immane tragedia, sebbene i segnali del pericolo fossero ben chiari. Senza andare a scavare nei *social* e leggere le cassandre del giorno dopo, l'Oms e la Banca mondiale pubblicarono nel settembre 2019 il *report* “A World at Risk”, dove, a pagina 30, si legge chiaramente che uno dei principali rischi globali era una pandemia derivante da un batterio che poteva attaccare il sistema respiratorio. Il mondo occidentale in questi ultimi 15 anni è riuscito a evitare danni letali con ben cinque epidemie-pandemie, che hanno evidenziato un crescente impatto economico.

L'impatto è andato dai 30-50 miliardi di dollari della Sars del 2003, ai 40-65 miliardi di Ebola nel 2013. Tale andamento segue probabilmente di pari passo il *trend* della globalizzazione, che ha caratterizzato fortemente l'economia degli ultimi vent'anni. In particolare, l'Oms raccomandava di investire in prevenzione, nella creazione di posti letto in terapia intensiva per avere margini di manovra in caso di necessità, di investire in strutture ospedaliere, nella definizione di protocolli internazionali e univoci per la gestione dell'emergenza. Questo aspetto è in particolare di fondamentale importanza: una pandemia non può essere gestita con protocolli diversi in Paesi diversi, o addirittura diversi da regione a regione. La pandemia è per definizione globale e le chiusure dei confini non servono a contenere il virus, soprattutto quando questo è già presente. Per certi versi, l'emergenza pandemica va a mettere in discussione proprio la globalizzazione, o meglio, ne evidenzia le contraddizioni. Da un lato abbiamo un'economia e per certi versi gli stili di vita che sono globalizzati, ossia, rispondono a un governo del processo globale, sebbene non centralizzato. Differenti normative e differenti strutture dei costi, differenti capacità tecniche hanno, per definizione, ripositionato produzioni di beni e servizi. L'India tradizionalmente ha sempre avuto una forte produzione di farmaci, la Cina è passata nel giro di vent'anni da produzioni a basso costo e basso contenuto tecnologico, a produzioni ad altissimo contenuto tecnologico, al punto che la supremazia occidentale è a forte rischio o addirittura compromessa. Nel contempo però la regia "politica" è frammentata non solo a livello continentale, ma anche a livello di stati, regioni, comuni, incapaci di avere una regia e una visione condivisa.

---

## L'EMERGENZA PANDEMICA METTE IN DISCUSSIONE LA GLOBALIZZAZIONE, O MEGLIO, NE EVIDENZIA LE CONTRADDIZIONI

---

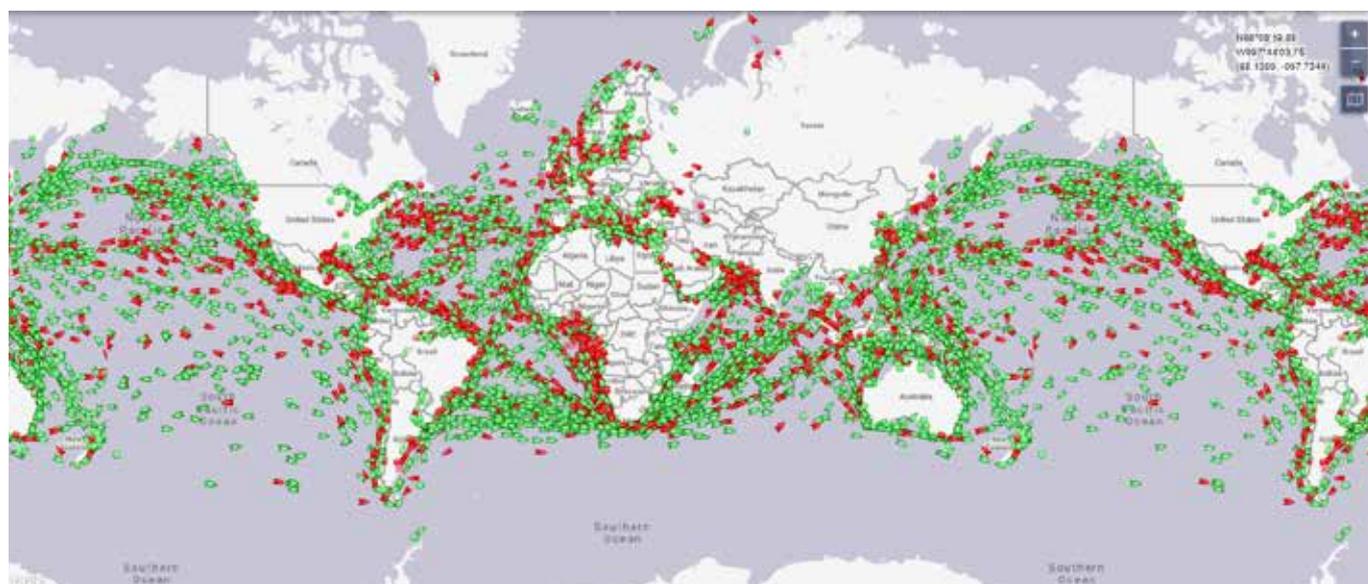
E questa contraddizione rallenterà fortemente l'efficacia della ricostruzione: un'economia che ormai ragiona in termini globali e una politica che sempre più ragiona nel presente, trascurando il domani, concentrandosi sul particolare.

È evidente che questa globalizzazione economica ha, da un lato, consentito un'impetuosa crescita economica in questi anni - concentrata in alcuni Paesi, soprattutto asiatici - che ha a sua volta trainato la crescita, minore, di altri Paesi, soprattutto quelli esportatori di tecnologie industriali, come ad esempio la Germania. Forse noi non ci rendiamo ancora conto di quanto gli oggetti che maneggiamo quotidianamente siano globalizzati. L'incidente

occorso alla nave EverGiven, che ha bloccato per alcuni giorni il Canale di Suez, ha creato disagi alle catene di approvvigionamento in tutto il mondo: da lì passa il 12% del commercio mondiale e circa il 7% del commercio mondiale di petrolio.

L'automobile che noi guidiamo e che siamo convinti sia prodotta in Italia, o in Europa, in realtà prima di arrivare dal concessionario ha fatto alcune volte il giro del mondo. Sia per una componentistica, che è per definizione specializzata e globale, sia per produzioni intermedie e fasi produttive che avvengono in luoghi diversi, a volte in continenti diversi. Tutto questo, come emerge chiaramente in questo *forum* di Economia trentina, richiede strutture logistiche di dimensioni importanti, genera traffico, trasporti. Se vediamo l'immagine del traffico navale in un qualsiasi momento, abbiamo piena contezza delle dimensioni del fenomeno, anche considerando solo le navi cargo (in verde) e le petroliere (in rosso), escludendo quindi tutte le altre. La misura della globalizzazione delle merci è dimostrata anche dall'incremento del traffico nava-

Traffico navale - 29 aprile 2021 - ore 10:30 - Fonte: <https://www.marinetraffic.com/>.



le del 300% dal 1992 a oggi. Tutto questo è cresciuto di pari passo con la pervasività di Internet e delle telecomunicazioni. Da un lato ha reso facile e poco costoso fare industria a livello globale. Oggi si può avviare un'attività industriale senza disporre di impianti, basta un *computer* e una connessione. Si progetta, noleggiando capacità di calcolo e usando il *cloud* come archivio, si noleggia la produzione in Cina e ci si affida alla rete per la commercializzazione. Le merci che noi consumiamo non sono però virtuali, sono fisiche e quindi devono essere trasportate. Come sarà il dopo? Questa è la grande domanda. Abbiamo innanzitutto visioni forse romantiche da un lato o ciniche dall'altro: rimaniamo felici nella nostra valle e consumiamo i prodotti km zero che essa ci offre, o ritorniamo al tempo "felice" pre-pandemico. Ritengo che non vedremo né l'una, né l'altra. Dovremo assistere a una ridefinizione della globalizzazione da un lato, creando sistemi produttivi più flessibili, ancorché più costosi, e una crescente attenzione all'impatto ambientale della globalizzazione. La crisi pandemica da un certo punto di vista ci è molto utile per

---

BISOGNA PORRE  
ATTENZIONE ALLA  
CREAZIONE DI UN NUOVO  
MODELLO DI SVILUPPO  
PIÙ SOSTENIBILE DEL  
PRECEDENTE

---

allenarci a ciò che sarà la vera sfida del cambiamento, che è il clima. Mentre se avessimo a che fare solo con la pandemia potremmo anche sperare di tornare indietro con le lancette dell'orologio, il cambiamento climatico ci costringerà a cambiare. Oggi dobbiamo riprogettare tutto, anche andando a ridefinire pesantemente i nostri stili di vita. E contemporaneamente dovremo produrre le risorse per finanziare tutto questo. Noi usciamo dalla pandemia con un indebitamento tecnicamente non sostenibile, a meno che non si riesca a intraprendere una strada che, recuperata la ricchezza persa con la pandemia, ci permetta di crescere a un ritmo costante del 2-3% all'anno per un lungo periodo. E la costruzione di

un nuovo mondo per la gestione del cambiamento climatico potrà creare investimenti e ricchezza, però al momento, ci troviamo di fronte a una grande scommessa.

Quello che serve in prospettiva sono azioni volte ad alimentare la domanda di beni e servizi, in modo che il volano dell'economia si rimetta in moto, ma con una grande attenzione alla creazione di un nuovo modello di sviluppo, molto più so-



stenibile del precedente.

Se in questo momento l'emergenza è innanzitutto finanziaria (servono soldi subito), tra poco vedremo quella economica. Il mio non è il cinico discorso del professore di economia aziendale, ma il richiamo all'importanza di tenere vive le economie, perché senza un'economia che crea valore, non vi sono le risorse per la solidarietà sociale, per la prevenzione, per la riprogettazione dei sistemi di *welfare*. Di fatto, ci troviamo ora di fronte a una situazione che vede venire al pettine, in un colpo solo, tutti i nodi accumulati in anni di inazione politica, di classe dirigente opportunistica e mediocre, ovvero di finzioni e astrazioni dalla realtà, dove la cadenza della totalità delle decisioni politiche era comunque il breve termine e il consenso del giorno dopo: bastava la narrazione, tanto poi "Dio provvede".

E il fatto che tutti i Paesi europei ne siano colpiti, dovrebbe farci capire come l'emergenza e la ricostruzione non possano che essere affidate a una gestione unitaria, dove ognuno dovrà fare la sua parte, ma sotto una regia comune, attenta

non al singolo Paese, che non avrebbe prospettiva alcuna, ma all'intero condominio: è chiaro che in questa situazione il crollo di un solo Paese, determinerebbe il crollo non dell'Unione europea, ma della stessa comunità internazionale, che andrebbe incontro a un periodo di carestia e tensioni sociali,

con gli spiriti del male liberi di circolare e di trovare ascolto proprio nelle fasce sociali più esposte alla perdita dei diritti sociali, che il nostro mondo ci ha abituato a dare per scontati. Questo *forum* sull'*e-commerce* affronta uno dei tasselli di quanto sopra accennato. *L'e-commerce* è una conseguenza e una causa della globalizzazione. Oggi possiamo acquistare, vendere e consumare merci indipendentemente

dalla localizzazione. Noi possiamo acquistare in Canada un berretto e il nostro vignaiolo può vendere in Giappone la sua Nosiola. Altri *forum* potranno seguire, perché questo è un filone di temi che caratterizzeranno profondamente la vita delle aziende in futuro, ed "Economia trentina" dovrà, come ha sempre fatto, stimolare il dibattito e dare delle chiavi di lettura alle aziende trentine. ■

---

## L'EMERGENZA E LA RICOSTRUZIONE NON POSSONO CHE ESSERE AFFIDATE A UNA GESTIONE UNITARIA

---





# TRASFORMAZIONE DIGITALE

---

*DIEGO PONTE* Dipartimento di economia e management dell'Università degli studi di Trento

---

## Un sentiero ben tracciato per le piccole e medie imprese

Il periodo storico che stiamo vivendo è caratterizzato da un'ondata di cambiamenti generati dalle *Information and Communication Technologies* (ICTs) che sfocia in una tendenziale digitalizzazione dell'intera sfera privata e pubblica della società. La trasformazione digitale che caratterizza il secondo decennio degli anni 2000 vede infatti un'inarrestabile convergenza di molteplici innovazioni tecnologiche collegate a una connettività onnipresente. La forte innovazione di questi elementi ha portato la società verso quella che genericamente viene definita *digital transformation* ossia un radicale cambiamento di modelli sociali, cul-

turali, organizzativi e di *business*. Questi cambiamenti sono fortemente collegati a ciò che viene chiamato Industria 4.0, la rivoluzione industriale guidata da diverse tecnologie e strumenti quali ad esempio: *big data analytics*, *cloud*, *mobile*, *integrazione* e *IoT* (*Internet of Things*).

Grazie a questa inarrestabile evoluzione, il dibattito pubblico e l'esperienza personale si sono velocemente spostati da un dualismo analogico-digitale (caratteristico di una primissima digitalizzazione della società), *off-line/on-line* (caratteristico della primissima diffusione della rete Internet) fino a raggiungere il dibattito odierno tra realtà fisica e virtuale dove

“le realtà” si fondono per sfociare nella cosiddetta realtà aumentata costituita da sistemi *ciber*-fisici e mobili.

L'innovazione tecnologica è strettamente interconnessa con innovazioni di tipo economico e cambiamenti sociali. La trasformazione digitale sta impattando infatti sia sulla *customer journey* dei cittadini che sui modelli di *business* e sulle strategie delle aziende. Si pensi ad esempio agli impatti che tali tecnologie hanno avuto in termini di modelli di *business* innovativi e nuovi modi di consumo di beni e servizi. Molte attività economiche hanno iniziato a utilizzare le tecnologie informatiche per la propria proposta di valore. Ad esempio molte aziende hanno iniziato a usare il canale *on-line* rispetto al canale fisico - oppure entrambi contemporaneamente. Tali cambiamenti hanno generato innovazioni e sfide per interi settori tra cui, ad esempio: il trasporto privato, l'intrattenimento musicale e la consegna di cibi e bevande. D'altra parte, se questi settori sono quelli dove il cambiamento si fa più visibile, anche altri settori quali la manifattura e l'agricoltura stanno avendo esperienza di grandi cambiamenti. Questi *trend*, già in atto da diversi anni, si sono acuiti nel 2020 spingendo utenti di diverse fasce di età ad aprirsi maggiormente verso gli strumenti digitali ma, al tempo stesso, mostrando ancora grosse sacche di *digital divide* di persone, aziende e

territori!. Se, infatti, stime recenti mostrano che le aziende che investono nel digitale vedono ridurre i costi e aumentare i guadagni in modo sistematico, ancora nel 2020 oltre il 75% delle Pmi italiane dichiara di non effettuare vendite *on-line*, mentre solo il

15,8% svolge *e-commerce* attraverso siti o *app* proprie. Una recente indagine svolta dall'Osservatorio innovazione digitale nelle Pmi del Politecnico di Milano mostra che solo il 14% ha un approccio strategico al digitale, ossia un approccio che coinvolge armonicamente sia il modello di *business* che i processi *core* dell'azienda. Da un punto di vista aziendale, le dinamiche brevemente esposte non possono più essere sottovalutate e concetti quali, ad esempio, omnicanalità e maturità digitale dovrebbero essere inglobati nell'agenda di sviluppo organizzativo e nelle strategie aziendali<sup>2</sup>.

Concentrandosi sul Trentino, alcune indagini recenti, mostrano come le Pmi locali abbiano in effetti avviato il processo di trasformazione digitale<sup>3</sup>.

---

## LE AZIENDE CHE INVESTONO NEL DIGITALE VEDONO RIDURRE I COSTI E AUMENTARE I GUADAGNI IN MODO SISTEMATICO

---

1 *La Repubblica* (2020) "L'e-commerce vola, ma quasi otto PMI su dieci non vendono online", 3/11/2020.

2 *Monitor Deloitte* (2020) I bisogni delle PMI per la ripresa post-Covid. La crisi come opportunità per evolvere i paradigmi aziendali.

3 *Marini, D.* (2019) "Un sentiero incerto", *Economia trentina*, 3/2019, pp. 2-9.



Circa un terzo delle aziende indagate dichiara di avere aumentato i propri investimenti nel digitale in azienda nel 2018, mentre quasi il 60% li ha lasciati invariati. È interessante notare che per quasi la totalità delle aziende questi investimenti derivano da autofinanziamento. A suscitare particolare interesse è anche il respiro delle trasformazioni intraprese. Molte trasformazioni ricadono in categorie di cambiamento base o incrementale, volte a preservare lo *status quo* e a migliorare l'efficienza più che essere indirizzate a nuovi modi di fare *business* attraverso approcci più "disruptive"<sup>4</sup>.

La digitalizzazione delle Pmi è un percorso tortuoso. Buona parte di tale percorso viene promosso anche da iniziative pubbliche a vari livelli istituzionali che, utilizzando gli strumenti della progettazione, della fiscalità e degli incentivi, spingono le aziende a investire in questa direzione<sup>5</sup>. Ne è un esempio il progetto "Italy Going Digital" 2020-2023, sviluppato dal Governo congiuntamente con la Conferenza delle Regioni. Il piano promuove l'*e-commerce* e l'internazionalizzazione come leva strategica delle Pmi italiane e prevede un fondo di 80 milioni di euro in tre anni.

---

**PASSARE DA UN APPROCCIO  
ORIENTATO AI PRODOTTI  
E ALLE VENDITE A UN  
APPROCCIO INCENTRATO  
SUI CLIENTI**


---

Sebbene le iniziative istituzionali volte a favorire il processo di digitalizzazione dovrebbero aiutare a sviluppare le diverse dimensioni del fenomeno, un ruolo importante, ma ancora poco sviluppato, è la componente umana della digitalizzazione. Utili informazioni in tal senso vengono fornite dall'indice di digitalizzazione dell'economia e della società (*Digital economy and society index-DESI*) sviluppato dall'Unione europea<sup>6</sup>. Questo indice mostra che, mentre alcuni indicatori italiani sono in linea, o quasi, con la media europea (es. le infrastrutture digitali), il capitale umano - l'indicatore che riguarda le competenze digitali - è il principale indicatore molto sotto la media europea (Figura 1).

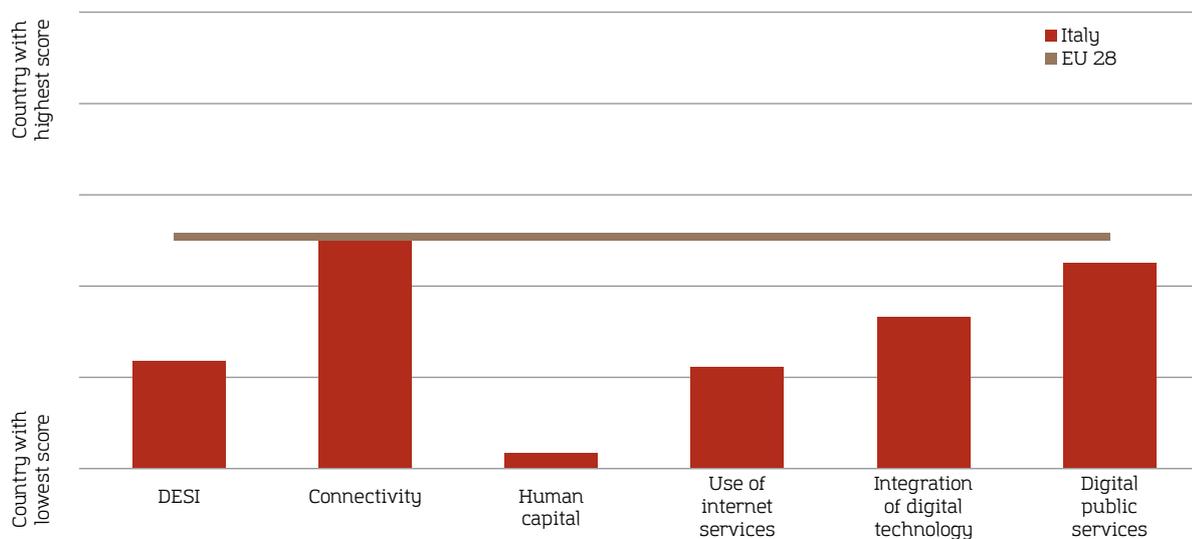
Le iniziative istituzionali per favorire la digitalizzazione devono quindi prima passare per una crescita della consapevolezza strategica del cambiamento in atto e del necessario allineamento che deve intercorrere tra strategia e attività operative verso la digitalizzazione. In *primis*, è necessario sviluppare una chiara strategia e un piano per far evolvere le capacità interne e il modo di lavorare. La revisione dei processi aziendali in logica digitale è un primo *step* che deve evolvere con la riorganizzazione degli spazi aziendali e con l'attivazione di canali digitali per clienti e fornitori.

4 Ndr: "dirompenti".

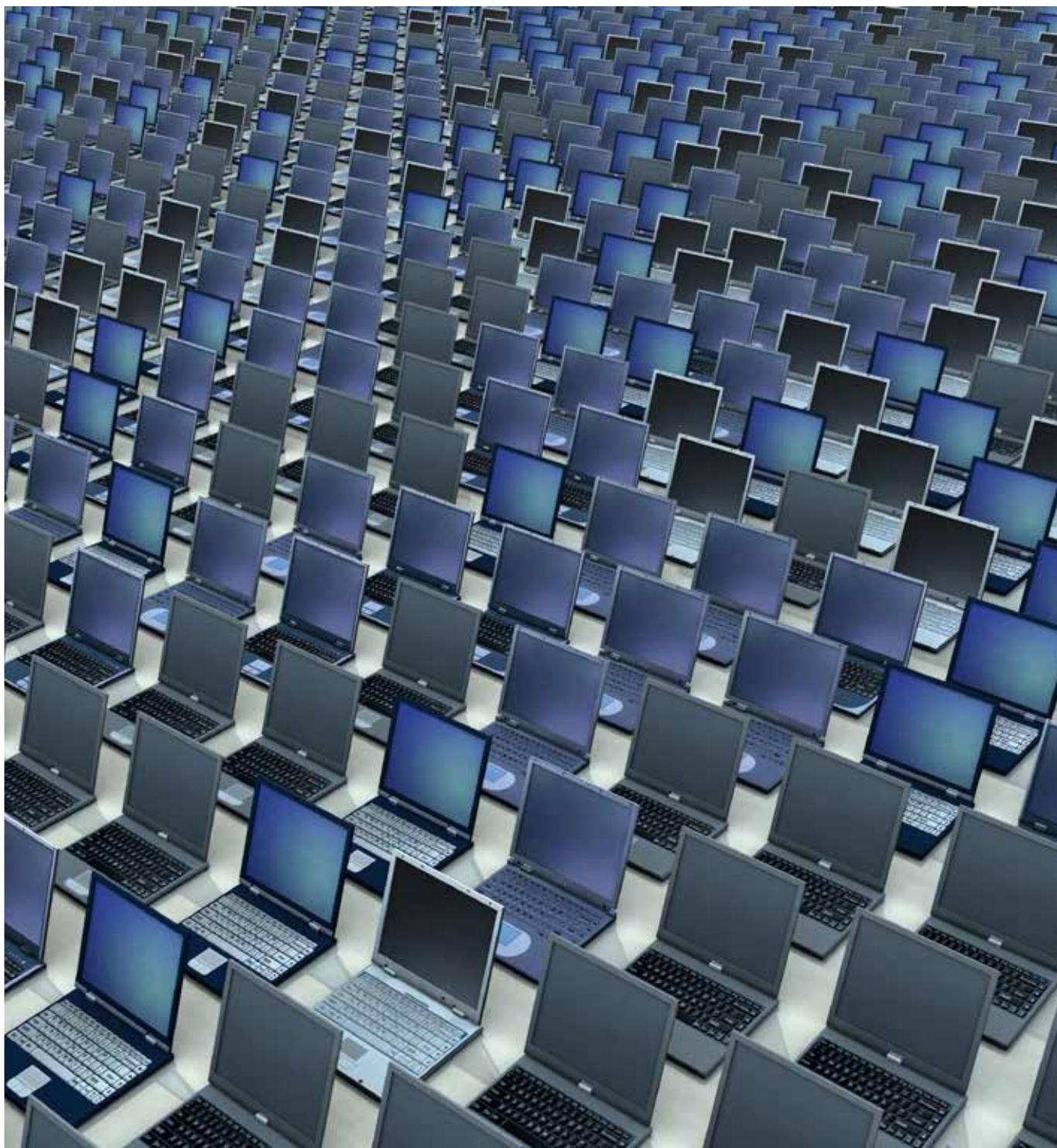
5 Pretto, C. (2019) "Innovazione ICT e trasformazione digitale", *Economia trentina*, 3/2019, pp. 15-19.

6 The Digital Economy and Society Index 2020 <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/scoreboard/italy>.

Figura 1: Scostamento indicatori DESI rispetto alla media europea



Fonte: The Digital Economy and Society Index 2020 <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/scoreboard/italy>



Inoltre è sempre più necessario far evolvere la strategia da un approccio orientato ai prodotti e alle vendite a un approccio omnicanale incentrato sui clienti. Sempre più spesso infatti, i clienti diventano centrali per un processo di vendita basato su canali diversi ma interconnessi. Come detto, la distinzione tra spazio fisico e spazio virtuale si affievolisce e interagire con i clienti, al giorno d'oggi, significa raggiungere clienti assodati e potenziali clienti da qualunque dispositivo, offrendo un'esperienza fluida e messaggi chiari su tutti i canali ufficiali.

Per concludere, in una fase storica di grande trasformazione digitale - accentuata dalle spinte al cambiamento generate dalla pandemia del 2020 - le aziende non dovrebbero più vedere la digitalizzazione come un "sentiero incerto" così come avveniva qualche anno fa; dovrebbero invece accelerare su una riorganizzazione ragionata della propria strategia, dei propri canali di *business* investendo non solo in infrastrutture e strumenti ma soprattutto in competenze e capacità digitali al fine di cambiare e innovare la propria proposta di valore. ■



# LOGISTICA, ECONOMIA, TERRITORIO

---

*LUCA GRAZIOLI* Direttore "Logistica e trasporti" del centro studi SHR - Italia  
*ALESSANDRO FRANCESCHINI* Architetto e urbanista

---

## Nuovi assetti urbano-territoriali

Il tema della logistica, intesa come quell'insieme di attività che presidiano la movimentazione di merci, persone e informazioni all'interno di una rete produttiva estesa<sup>1</sup>, rappresenta una questione cruciale della contemporaneità, con effetti sul reale che non riguardano solo il mondo dell'economia, ma coinvolgono le caratteristiche stesse dell'antropizzazione del mondo e delle trasformazioni del

territorio. Nonostante le recenti crisi economiche<sup>2</sup>, la logistica costituisce un settore in forte espansione, destinata, proprio perché articolata in singoli oggetti spaziali e sistemi di relazione tra questi stessi oggetti, ad avere effetti importanti sull'organizzazione del territorio e delle città. Anche per queste ragioni, il tema merita una grande attenzione che va al di là degli studi di settore.

---

<sup>1</sup> Marcorucci E., Corò G., (2001), *Le politiche per la logistica*, in *Quaderni della mobilità*, n°1, Osservatorio permanente della mobilità, Regione Marche.

<sup>2</sup> Ci si riferisce, in questa sede, alle crisi economiche del 2009-2011 e alla crisi economica-sanitaria causata dal coronavirus.

Negli ultimi decenni, si è assistito a una mutazione del modello economico-produttivo tradizionale del nostro Paese, la cui evoluzione è stata accelerata dalla crisi sanitaria provocata dal coronavirus<sup>3</sup>. I segni di queste trasformazioni, già in atto da tempo, possono essere individuati nei seguenti macro-fenomeni:

- la forte crescita delle città – in termini sia di numero di abitanti, sia di estensione – le quali, a partire dal Secondo dopoguerra, hanno visto affluire centinaia di migliaia di nuovi abitanti provenienti dalle zone rurali e dalle valli periferiche;
- la graduale delocalizzazione del comparto produttivo, manifatturiero in particolare, avviata, in Italia, alla fine degli anni Ottanta a vantaggio, prima delle parti meno sviluppate del Paese e quindi delle aree europee provenienti dall'ex-blocco sovietico;
- l'avvento di Internet che ha progressivamente trasformato le modalità di fare commercio e, di conseguenza, di organizzare, smistare, controllare lo stoccaggio delle merci;
- l'implementazione della tecnologia IoT (*Internet of Things*) e lo sviluppo dell'intelligenza artificiale, che proprio nei settori ad alta robotizzazione ha trovato la sua massima applicazione;

---

## UNO DEGLI EFFETTI EMBLEMATICI DI INTERNET È LA PROGRESSIVA DISSOLUZIONE DELLO SPAZIO

---

<sup>3</sup> Mentre stiamo scrivendo questo articolo, aprile 2021, è in corso la fase decrescente della così detta "terza ondata", grazie anche a un'importante campagna vaccinale avviata, in Italia, nelle prime settimane dell'anno.

- il recente e subitaneo cambiamento degli stili di vita e, in particolare, del modo in cui si lavora, ci si muove, si acquista e si utilizza il territorio;
- la crescente, diffusa sensibilità ambientale, dovuta all'inasprimento dei fenomeni legati al riscaldamento globale e ai cambiamenti climatici, ma anche al protagonismo di nuove generazioni di giovani e giovanissimi, molto più sensibili al tema delle precedenti.

Questi fenomeni, in filigrana ai quali è possibile rinvenire anche altri, non potevano che avere effetti dirompenti sulla strutturazione del territorio, portando a un'organizzazione dello spazio aperto che va ben oltre "l'uso allargato del territorio", codificato negli anni Novanta dall'urbanista Bernardo Secchi<sup>4</sup>.

### Spazio, merci, persone

Il concetto alla base di queste premesse è quello del rapporto tra individui e spazio circostante, mai come oggi così fortemente in crisi. Uno degli effetti più emblematici dell'avvento di Internet, infatti, è stata la progressiva dissoluzione dello spazio. Oggi le persone sono, contemporaneamente,

ovunque e in nessun luogo: si lavora anche da casa; si partecipa a *meeting* aziendali o a conferenze da qualsiasi punto del pianeta; si è presenti sulle piattaforme immateriali dei *social network*, per dialogare costantemente con i propri contatti, a prescindere dalla loro posizione fisica.

<sup>4</sup> Secchi B. (1993), "Per una urbanistica degli spazi aperti", in Casabella, n. 597/598.





Per contro, quest'abbondanza di virtualità ha portato a un paradossale attaccamento alle "cose", agli "oggetti"; un bisogno enfatizzato dai *lockdown*, più o meno formali, che il mondo ha attraversato durante la recente crisi sanitaria.

La delocalizzazione degli impianti produttivi e l'avvento delle nuove tecnologie hanno fatto sì che - nel contesto ampio del "villaggio globale" - il rapporto tra produttore e consumatore si giocasse a migliaia di chilometri di distanza. Nato come fenomeno di "prossimità" e inaugurato dalle prassi mercantili della città medievale, il commercio vive oggi una rivoluzione senza precedenti. In questo contesto, la logistica assume un ruolo di grande rilevanza, proprio per il suo ruolo teso alla gestione efficiente della dialettica "a-spaziale" individui-oggetti. Portando con sé tante opportunità e alcuni rischi che devono essere governati, soprattutto per quanto riguarda gli effetti sull'organizzazione delle città e del territorio.

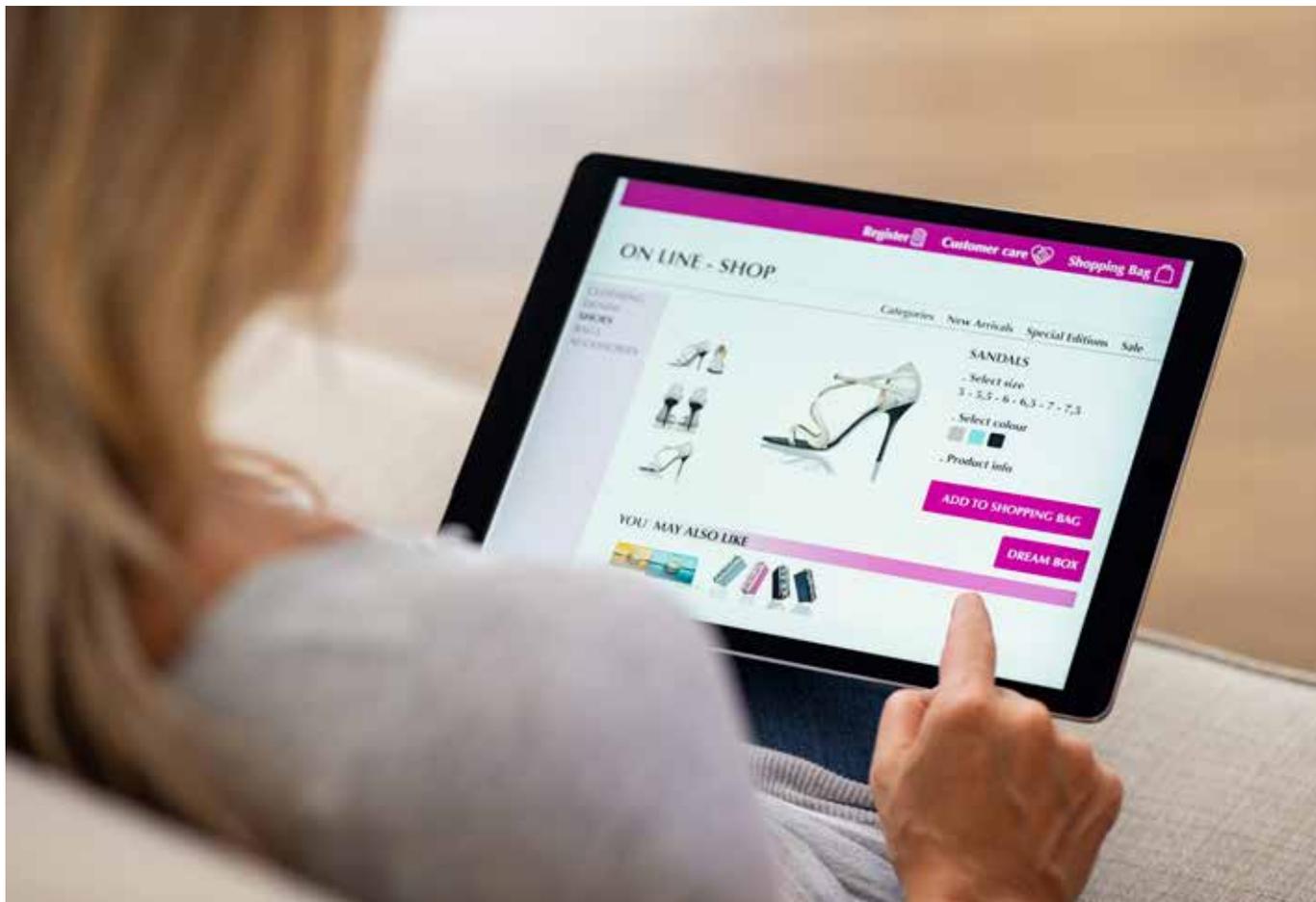
Tali minacce possono essere sintetizzate nei seguenti aspetti:

- il rischio di una scarsa pianificazione urbanistica dei centri di logistica, che può portare con sé un eccessivo consumo di territorio e di risorse. Non va mai dimenticato che i centri di stoccaggio e smistamento si articolano in grandi oggetti territoriali, che fungono, a loro volta, anche da attrattori di traffico. La loro collocazione dentro un disegno

territoriale coerente, fondamentale per un uso razionale delle risorse non rinnovabili come il suolo;

- il rischio ambientale: merci che si spostano in tutto il pianeta, anche su lunghe tratte, devono avere la forza di affrancarsi dal solo mezzo di trasporto su gomma, basato su carburanti di origine fossile. In questo senso, va quindi accelerato il processo di emancipazione del trasporto in un'ottica "green", spostando le merci prevalentemente su ferro;
- la rottura dell'equilibrio tra centro e periferia e tra aree urbanizzate e aree interne. Il rischio che si corre in questa fase di urbanizzazione è una progressiva depauperazione dei territori fragili e dell'organizzazione di un Paese che viaggia a due velocità, tra di loro molto distanti: territori moderni infrastrutturizzati da una parte, aree dimenticate ed economicamente depresse dall'altra.

Di contro, sono molte le opportunità legate allo sviluppo di questo settore produttivo. Tale occasione, tuttavia, deve essere mediata in base alle reali vocazioni dei singoli territori. Ogni luogo ha in sé delle potenzialità che devono essere utilizzate con intelligenza. Alcuni territori potranno far valere sul mercato la loro distanza dai grandi flussi, ad esempio in chiave turistica e in particolare "dopo" l'esperienza del coronavirus; altri, invece, potranno trarre beneficio dal-



la loro favorevole posizione in termini di connessione con altre realtà territoriali. In questo senso, il ruolo che storicamente ha esercitato e che, soprattutto, potrà esercitare in futuro il nodo di Verona e dell'asse strategico che coincide con l'autostrada A22 - nei termini della gestione delle merci e della logistica e nella prospettiva del completamento delle Reti transeuropee di trasporto (TEN-T), e in particolare dei corridoi "Mediterraneo" (che attraversa il Nord Italia da Ovest a Est) e quello "Scandinavo-Mediterraneo" (passante per il valico del Brennero) - è intuitivamente enorme. Ma l'approccio deve essere anche integrato e non confinarsi solo nella risposta meramente infrastrutturale. In altre parole: le infrastrutture e le enormi risorse che catalizzano possono essere una imperdibile occasione per disegnare in maniera virtuosa il paesaggio e riorganizzare il territorio in termini sostenibili.

#### Le sfide dopo la crisi sanitaria: una logistica 4.0, tra città e territorio

Il 2020 è stato, per il settore della logistica così come quel-

lo dell'economia in generale, un anno di grande sofferenza, durante il quale si è assistito a una contrazione del giro di affari, causata da una riduzione dell'*export* e del traffico delle merci a causa delle restrizioni imposte dall'emergenza sanitaria. A una lettura attenta dei dati, tuttavia, è possibile dedurre che la contrazione non è stata omogenea in tutti i

settori economici. Nella generale crisi del comparto, alcune voci come l'*e-commerce*, il *food* e l'*healthcare* hanno registrato degli interessanti balzi in avanti, questi invece "accelerati" dalla pandemia. Inoltre, in questo momento specifico (primo trimestre 2021), è possibile leggere una lenta ma promettente ripresa del settore logistico. Con una carat-

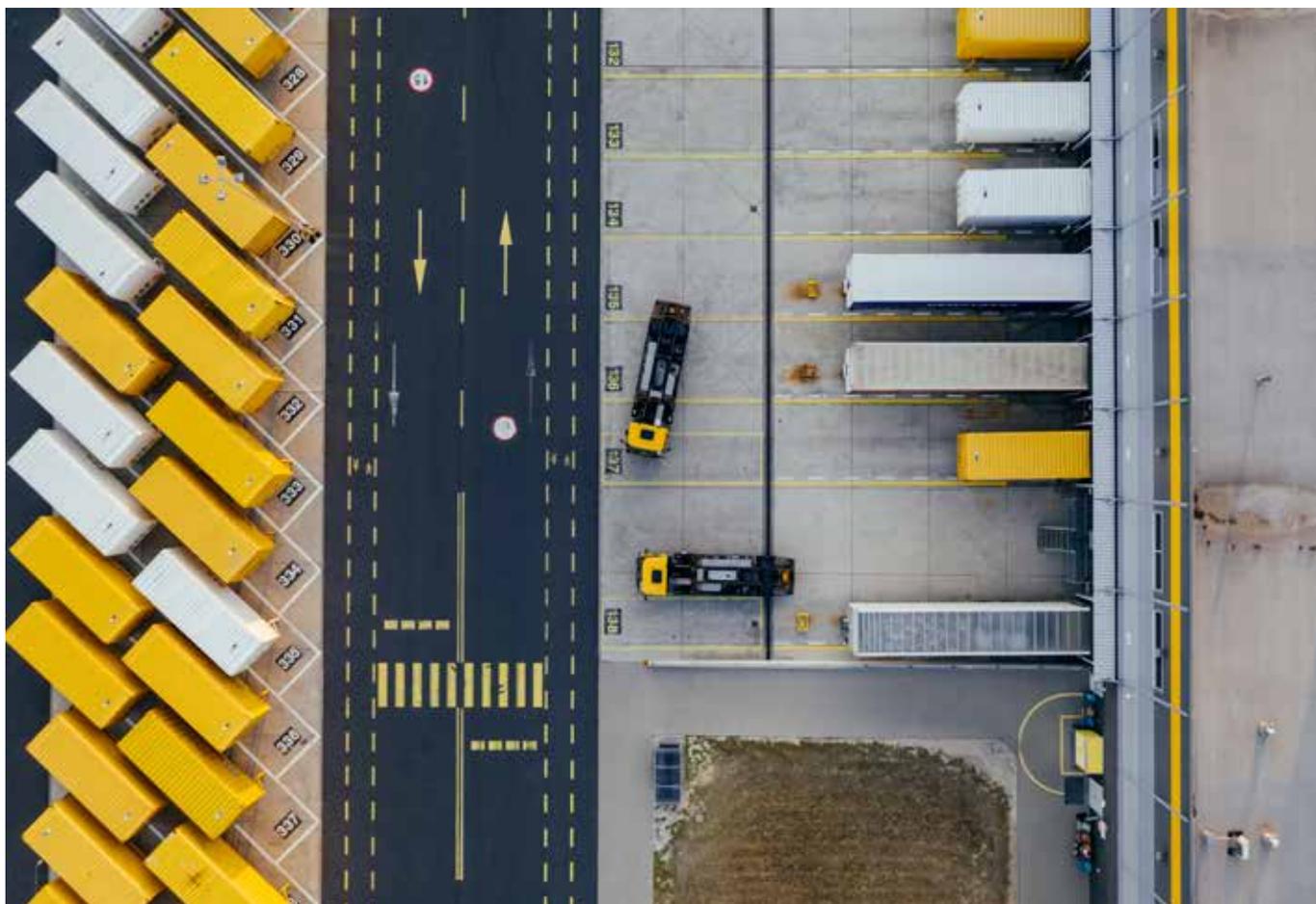
teristica su tutte: la tendenza in atto, da parte delle imprese e dei consumatori, è quella dell'esternalizzazione di una parte rilevante del processo logistico a un unico fornitore. Con una conseguente crescita dei grandi colossi della logistica.

Così com'è avvenuto in altri settori, la pandemia ha accelerato molti processi di cambiamento già in atto. Nel caso specifico, l'emergenza ha riportato la logistica al centro delle strategie aziendali, dando una nuova ridefinizione a questo ruolo e velocizzando quelle trasformazioni aziendali che le

---

### SIAMO DI FRONTE A UN IRREVERSIBILE CAMBIO DEGLI STILI DI VITA SOPRATTUTTO NELLE ABITUDINI DI ACQUISTO

---



imprese più accorte avevano già iniziato a implementare. A partire da una migliore efficienza dei processi di automazione e digitalizzazione, attraverso l'utilizzo dei *big data* e dell'intelligenza artificiale a servizio delle fasi di stoccaggio e di distribuzione delle merci.

In questa prospettiva, un aspetto che merita attenzione, proprio per la sua portata legata all'uso del suolo, è l'impatto che l'evoluzione delle strutture a servizio della logistica - intese come un vasto insieme di manufatti, come magazzini, insediamenti produttivi, *transit-point*, *hub*, strade, aeroporti, porti... - potrà avere sulla città e sul territorio. Come si è accennato, infatti, siamo di fronte a un irreversibile cambio degli stili di vita, soprattutto nella sfera delle abitudini nell'acquisto, che oggi sono sempre più spostate nelle piattaforme *web*. Si pensi, nello specifico, che già prima della crisi sanitaria, secondo i dati elaborati da Netcomm, il Consorzio del commercio digitale italiano, nel 2019 gli acquisti *on-line* degli italiani hanno continuato a crescere, +15% rispetto all'anno precedente, superando i 31,5 miliardi di euro. Questo aumento dei volumi di vendita non potrà che avere degli effetti importanti sull'organizzazione del territorio dentro i centri urbani e nelle immediate periferie.

---

### NEL 2019 GLI ACQUISTI *ON-LINE* DEGLI ITALIANI HANNO CONTINUATO A CRESCERE

---

In particolare, i temi all'ordine del giorno riguardano le seguenti opportunità:

- lo sviluppo di "*hub* urbani": la crescita della logistica obbliga anche le città a ripensare la loro struttura e alcune delle loro funzioni storiche. In particolare, tra le soluzioni in grado di offrire una risposta valida alle esigenze della logistica urbana figurano alcuni concetti innovativi legati alla creazione di poli logistici o di "*city hub*" multifunzione.

Si tratta di soluzioni infrastrutturali e urbanistiche, già in fase di sperimentazione in alcune città europee, in grado di far coesistere tra loro diverse funzioni complementari legate alla logistica e accumulate da una attenzione allo sviluppo sostenibile: banchine di scarico di treni e furgoni associate

a banchine di carico per veicoli leggeri di consegna, aree di stoccaggio e preparazione, uffici... con una particolare attenzione al rispetto delle norme tese al miglioramento della qualità ambientale;

- la regolamentazione delle attività connesse al cosiddetto "ultimo miglio": l'ultimo anello della catena logistica è quello su cui è possibile fare ancora delle riflessioni importanti, sia sulla spesa, perché si tratta di una parte particolarmente

te onerosa (rappresenta il 20% dei costi globali), ma anche nei confronti dei lavoratori impiegati in questa specifica fase della distribuzione (i così detti "rider"). A maggior ragione se si considera che le esigenze dei consumatori spingono gli attori dell'e-commerce e della catena delle forniture a ripensare i processi di distribuzione con l'obiettivo di avvicinarsi quanto più possibile al centro nevralgico delle città;

il necessario approccio legato alla conservazione ambientale e allo sviluppo sostenibile, concetto oramai destinato a uscire dalla dimensione teorica, dentro la quale è stato per molti decenni relegato, per sostanziarsi in politiche urbanistiche legate allo svi-

luppo della città e del territorio contemporanei, capaci di seguire una prospettiva di crescita senza aver impatti negativi sull'ambiente.

In conclusione, è possibile affermare che sviluppo della logistica e organizzazione del territorio rappresentano un binomio importantissimo per il futuro delle città. La movimentazione delle merci e delle informazioni, in una società che sta trasferendo sulla piattaforma virtuale le proprie prassi di scambio e di interazione, apre molte incognite, sulle quali è necessario riflettere, ma anche molte occasioni e opportunità per riprogettare lo spazio aperto in una dimensione sostenibile e competitiva. ■

---

## SVILUPPO DELLA LOGISTICA E ORGANIZZAZIONE DEL TERRITORIO SONO UN BINOMIO IMPORTANTE PER IL FUTURO DELLE CITTÀ

---





# STILI DI CONSUMO DEGLI ANNI DUEMILA

---

*FRANCESCA SETIFFI* Dipartimento di filosofia, sociologia, pedagogia e psicologia applicata dell'Università degli studi di Padova

---

## Una riorganizzazione dei tempi e degli spazi nella vita di tutti i giorni

**G**ia parecchi anni prima dell'inizio della pandemia le scelte di consumo delle famiglie italiane avevano subito una rilevante trasformazione derivante dalla crisi del 2008, che segna una frattura con le abitudini maturate dai consumatori negli anni Ottanta e Novanta del secolo precedente. Si tratta di una cesura ben più marcata del passaggio di secolo poiché il mondo occidentale si trova a contrastare una crisi finanziaria con delle ripercussioni nell'economia reale che aprirà la strada a una drammatica recessione, che influenzerà a lungo le strategie di consumo delle famiglie.

A seguito di questa prima frattura le scelte delle famiglie italiane si concentrano sul tentativo di mantenere inalterato il proprio stile di vita sviluppato prima del 2008, cercando di ridurre il consumo di beni superflui e prestando maggiore attenzione al rapporto qualità/prezzo di beni e servizi. Il passaggio da scelte impulsive a strategie di ricostruzione dello stile di vita avverrà solo in anni successivi. Come dimostrato dalle ricerche condotte dall'Osservatorio sui consumi delle famiglie italiane, è solo con il passare di alcuni anni che assistiamo alla nascita di diverse strategie di consumo che

portano a una nuova ri-normalizzazione dello stile di vita che diventa il risultato, soprattutto per il ceto medio, di una continua ridefinizione dell'equilibrio tra rinunce e concessioni, resistenza e innovazioni.

Il medio e lungo periodo spinge i consumatori a riorganizzare le scelte quotidiane tralasciando la repentina risposta post-crisi per trovare differenti strategie orientate a far fronte a una nuova normalità. Su questo versante, sono di particolare interesse le strategie di consumo del ceto medio nordamericano che decide di affittare una stanza della propria abitazione privata per riuscire a sostenere le spese del mutuo sulla prima casa appoggiandosi all'ormai nota azienda Airbnb che, in breve tempo, diventa un punto di riferimento nel settore turistico e negli affitti brevi. Questo fenomeno si diffonde rapidamente in molti Paesi, compresa l'Italia, e rappresenta una nuova diversificazione dello stile di vita che si riorganizza per contrastare la crisi. Ora Airbnb offre svariati servizi, ma la sua diffusione, pressoché globale, risponde a un'iniziale esigenza di riorganizzazione e diversificazione dello stile di vita, soprattutto del ceto medio, ponendosi come strategia di medio e lungo periodo.

Airbnb, esattamente come BlaBlaCar, azienda di *carpooling*, deve il suo successo anche al superamento dei confini tra

produttori e consumatori. Quanti affittano per brevi periodi una porzione della loro casa, o condividono uno spazio in auto, lo fanno, principalmente, per integrare il reddito e risparmiare sui costi di viaggio. Possiamo considerarli produttori o consumatori? Probabilmente nessuno dei due. In quel momento, chi concede un pezzo della propria casa oppure un posto nella propria auto è un "produttore-consumatore"

(*prosumer* è il termine usato nella letteratura accademica internazionale). Di conseguenza, "l'entrata economica o il risparmio non derivano da una prestazione professionale bensì da una riorganizzazione dello stile di vita". Il lavoro retribuito resta la principale fonte di reddito, ma queste scelte diversificano entrate e forme di risparmio mettendo in discussione gli

ormai consolidati confini tra tempi e spazi di produzione e consumo ai quali ci eravamo abituati nel corso della seconda metà del Novecento a seguito del *boom* economico.

La pandemia provocata dalla diffusione del virus SARS-COV2, diffusasi in Italia nei primi mesi del 2020, rappresenta un'ulteriore importante frattura nei comportamenti di consumo. A circa un anno dall'inizio della pandemia, le scelte di consumo delle famiglie si sono riorganizzate in maniera profonda nei periodi di *lockdown*, di semi-aperture e di aperture generali.

---

## LA PANDEMIA STA ALLA BASE DI UN'ULTERIORE IMPORTANTE FRATTURA NEI COMPORTAMENTI DI CONSUMO

---





La recente indagine dell'Istituto nazionale di statistica (2021) ci restituisce una situazione economica preoccupante: nel 2020 un milione di persone in più rispetto all'anno precedente versava in una condizione di povertà assoluta, nel Nord Italia la povertà è cresciuta di più anche se il dato assoluto più elevato persiste nel Mezzogiorno. Lo scorso anno assistiamo a un calo *record* della spesa per consumi delle famiglie e, secondo le stime preliminari dell'Istat (2021), la spesa media mensile si attesta ai livelli del 2000: "rimangono stabili solo le spese alimentari e quelle per l'abitazione mentre diminuiscono drasticamente quelle per tutti gli altri beni e servizi (-19,4%)". Il ripiegamento dei consumi mensili sulle spese alimentari e su quelle relative all'abitazione è influenzato dall'aumento dei nuclei familiari in condizioni di povertà, ma anche da un generale impoverimento delle altre classi sociali e, con tutta probabilità, anche quanti potrebbero mantenere medi e alti livelli di consumo adottano un atteggiamento tendenzialmente prudente e maggiormente orientato verso forme di risparmio.

Le principali trasformazioni che hanno ridisegnato le scelte di consumo riguardano una complessiva riorganizzazione dei tempi e degli spazi di vita quotidiana. Il lavoro da casa e la limitazione degli spostamenti hanno provocato un *digital jump*, uno scatto digitale, facendo diventare gli acquisti *on-line* un'abitudine consolidata e routinaria, con gli

spazi della casa che si sono dovuti necessariamente riconfigurare a causa dell'abbattimento dei confini, anche materiali, che prima della pandemia marcano la separazione tra lavoro domestico e lavoro extra-domestico.

Benessere, cibo e casa restano dei punti fermi nelle scelte delle famiglie italiane, tuttavia gli scenari potrebbero mutare nel corso di quest'anno, come ben delineato dal "Rapporto Coop 2020-Economia, consumi e stili di vita degli italiani di oggi e di domani". Per molti italiani la situazione pandemica e le difficoltà economiche portano a privilegiare i consumi

relativi all'ambiente domestico, ma la riconquista della socialità all'esterno delle mura casalinghe è comunque nella lista dei desideri di 4 italiani su 10 che dichiarano di voler viaggiare di più appena sarà possibile.

La ricostruzione di una realtà "*next normal*", come definita dal Rapporto Coop 2020, si concentrerà su casa, salute, tecnologia e acquisti *on-line*

(*digital*), pur privilegiando strategie di spesa orientate al risparmio. Il settore dell'arredamento resta privilegiato rispetto a quello dell'abbigliamento e delle calzature e sembrano consolidarsi, almeno per il momento, le scelte di consumo *slow cooking* che premiano la preparazione di cibi fatti in casa o l'acquisto di ingredienti di base anziché piatti pronti. Lo *slow cooking*, maturato come abitudine nei periodi di *lockdown*, continua a persistere come scelta di consumo assegnando maggiore importanza alla qualità e salubrità dei cibi.

---

### LA RIORGANIZZAZIONE DEI TEMPI E DEGLI SPAZI DI VITA QUOTIDIANA DETERMINA NUOVE SCELTE DI CONSUMO

---

Gli scenari delineati dal Rapporto Coop restituiscono una fotografia puntuale di desideri e abitudini di consumo, in una società italiana fortemente in transizione nella quale la campagna vaccinale è tuttora in corso, con conseguenze sanitarie, economiche e sociali della pandemia ampiamente diversificate tra le regioni italiane. Tali scelte e abitudini maturate durante lo scorso anno e mantenute nel 2021 potrebbero subire un'ulteriore trasformazione, con la riorganizzazione di tempi e spazi di lavoro e con l'auspicio di entrare in una nuova fase economica e sociale a seguito dell'avvio del "Next Generation EU".

In uno scenario così fortemente transitorio, le ricerche sono in grado di restituire un'istantanea di quanto e come si spende e degli auspici per il futuro ma le strategie di riorganizzazione dello stile di vita sono ancora in corso di riconfigurazione. Si pensi alle forme di contrasto alla crisi economica del 2008 a cui si è fatto cenno all'inizio dell'articolo (Airbnb e BlaBlaCar), ulteriormente messe in crisi oggi dai rischi legati alla socialità e, più in generale, agli spostamenti. Tutte le classi sociali tenderanno negli anni a riconfigurare nuove strategie e nuove gerarchie di distinzione sociale tuttavia, in questo momento, il futuro incerto schiaccia le scelte sul presente permettendoci di delineare solamente i tentativi di contrasto alle mutate condizioni economiche e sociali o di convivenza con nuove forme di socialità che, nel tempo, daranno forma a diversi stili di vita.

Ulteriori indagini condotte anche da altri istituti di ricerca, come ad esempio l'Osservatorio sulle strategie di consumo della famiglie italiane dell'Università di Verona, o ancora la

prossima edizione del Rapporto Coop potranno contribuire a restituire un quadro maggiormente accurato della transizione degli stili di vita delle famiglie italiane già a partire dai prossimi mesi. ■

#### Fonti:

Codeluppi V. (2020). *Come la pandemia ci ha cambiato*. Carocci, Roma

Istat (2021). *Indagine sulle spese per consumi delle famiglie, stime preliminari*. [https://www.istat.it/it/files/2021/03/STAT\\_TODAY\\_stime-preliminari-2020-pov-assoluta\\_spese.pdf](https://www.istat.it/it/files/2021/03/STAT_TODAY_stime-preliminari-2020-pov-assoluta_spese.pdf)

Rapporto Coop (2020). *Economia, consumi e stili di vita degli italiani*. <https://www.italiani.coop/rapporto-coop-2020-versione-definitiva/>

Sassatelli R., Santoro M., Semi G. (2015). *Fronteggiare la crisi. Come cambia lo stile di vita del ceto medio*. Il Mulino, Bologna

Schor J. B., Vallas S. P. (2020). *The Sharing Economy: Rhetoric and Reality*, *Annual Review of Sociology*, in corso di pubblicazione: <https://www.bc.edu/content/dam/bc1/schools/mcas/sociology/pdf/connected/Schor%20and%20Vallas%20ARS%20Sharing%20Economy%20August%202020.pdf>

Secondulfo D., Tronca L., Migliorati L. (2017). *Primo rapporto dell'Osservatorio sui consumi delle famiglie. Una nuova normalità*. Franco Angeli, Milano





# OCCUPAZIONE E *ROBOT*

MAURO CASELLI, ANDREA FRACASSO *Università degli studi di Trento*

## Gli effetti dell'automazione nel mercato del lavoro italiano

**G**li effetti della tecnologia sul lavoro sono stati oggetto di un lungo dibattito, che risale a secoli fa e che è tornato in auge sotto l'impulso di influenti contributi di vari studiosi e studiose. È stata la velocità del progresso tecnico, con impressionanti sviluppi nel campo della robotica, dell'intelligenza artificiale e dei *big data*, a far ri-emergere questa preoccupazione vecchia quanto il mondo, ovvero il timore che l'innovazione tecnologica possa avere un impatto negativo sui lavoratori.

In ambito economico il tema è stato affrontato principalmente in due modi, correlati ma distinti. Da un lato, si è cercato di identificare quali occupazioni sono e saranno esposte all'introduzione di varie tecnologie innovative, come l'intelligen-

za artificiale e l'automazione. Dall'altro lato, si è cercato di stimare empiricamente quale effetto abbiano esercitato sui lavoratori le innovazioni già introdotte nelle imprese e nei sistemi locali del lavoro negli ultimi decenni.

Il primo approccio al problema sfrutta le conoscenze relative alle caratteristiche delle varie attività professionali per predire quali di esse siano più esposte al rischio di sostituzione da parte di specifiche forme di innovazione (*robot* sul piano industriale o intelligenza artificiale per attività cognitive e relazionali). Nonostante vi siano importanti differenze nei vari studi condotti su questo aspetto, differenze spesso riconducibili a diverse ipotesi di lavoro o a diversi oggetti dell'analisi (aree geografiche, tecnologie, periodi storici, me-

todi di misurazione), gli studiosi sono concordi nel ritenere come crescente e abbastanza ampio il numero di professioni caratterizzate da mansioni potenzialmente sostituibili da nuove soluzioni tecnologiche.

L'osservazione che sempre più professioni sono e saranno esposte all'innovazione tecnologica sembra corroborare i timori di disoccupazione tecnologica di cui si è detto. In verità, tuttavia, l'espansione della quota di professioni esposte alla tecnologia non dice molto sugli effetti di quest'ultima sul mercato del lavoro. Per esempio, dato che ogni professione consta di numerose attività e solo poche di queste possono essere sostituite da un *robot*, quest'ultimo potrebbe non comportare lo spiazzamento completo del lavoratore esposto, quanto una parziale sostituzione in una limitata gamma delle sue attività. L'effetto non sarebbe quindi necessariamente negativo, dato che il lavoratore avrebbe la possibilità di concentrarsi sulle mansioni rimanenti o anche di svolgere nuove mansioni. In alcuni casi, questo potrebbe contribuire a liberare i lavoratori dalle mansioni più gravose, ripetitive o pericolose, oltre che rendere più produttivi impianti e lavoratori stessi. Se le tecnologie sostituissero solo parte del lavoro di una persona, il loro impatto a medio termine sarebbe il cambiamento della professione, piuttosto che la sua eliminazione. Quale dei due scenari è più probabile?

A fianco di attività lavorative che rischiano di essere sop-

pianate da nuove tecnologie, ve ne sono anche altre che possono guadagnare dalla loro introduzione. Basti pensare, per esempio, ai gestori di grandi banche dati o agli operatori che installano, mantengono e riparano *robot* e catene automatizzate. L'introduzione di una nuova tecnologia, poi, può far aumentare la produttività e la competitività delle imprese,

ridurre i prezzi dei prodotti, aumentare la produzione e, indirettamente, far crescere tutte le occupazioni non direttamente interessate dalla tecnologia ma coinvolte nel processo produttivo. Questi effetti positivi, diretti e indiretti, esistono? Sono rilevanti?

La necessità di rispondere a queste domande motiva il secondo approccio

al tema tecnologia-lavoro di cui si è detto. Numerosi sono infatti gli studi diretti a comprendere l'impatto sull'occupazione delle innovazioni tecnologiche effettivamente adottate dalle imprese. Nonostante il grande interesse per il tema, a oggi i risultati delle diverse analisi sono tutt'altro che univoci. Alcuni studi suggeriscono che l'adozione di tecnologie innovative abbia negativamente impattato su occupazioni e salari, avallando i timori per una disoccupazione tecnologica. Altri studi, invece, non trovano traccia di tale spiazzamento, dimostrando anzi la presenza di guadagni di produttività e l'espansione di attività correlate. I risultati di ciascuno studio non sono facilmente generalizzabili: l'introduzione dei *computer* negli anni 80 e 90 e l'adozione di *robot* industriali negli ultimi decenni sono fenomeni da studiare separatamente, circoscri-

---

## LA NATURA DELLA RELAZIONE TRA ROBOTIZZAZIONE E OCCUPAZIONE È COMPLESSA

---



vedo l'analisi a specifiche tecnologie e specifiche professioni. In un recente lavoro<sup>1</sup> (condotto nell'ambito di un progetto di ricerca finanziato dalla Fondazione Caritro - Progetto 2018.0258 - e realizzato in collaborazione con Ispat, Camera di Commercio di Trento, CGIL del Trentino e UIL del Trentino) abbiamo cercato, insieme ad altri ricercatori, di contribuire a questo dibattito fornendo delle evidenze empiriche in merito all'impatto dell'adozione dei *robot* sull'andamento occupazionale in Italia nel periodo 2011-2018. In considerazione delle osservazioni illustrate in precedenza, abbiamo scelto di focalizzare l'analisi sui *robot* industriali e di concentrarci su due gruppi di occupazioni. Il primo gruppo include le professioni che possono essere considerate come esposte ai *robot* per l'affinità che lega le attività svolte dai *robot* ai compiti caratterizzanti le professioni (si pensi per esempio ai saldatori e ai *robot* per la saldatura). Il secondo gruppo di occupazioni include le professioni associate alla progettazione, manutenzione e funzionamento dei *robot* o delle linee semi-automatiche (definiti come "operatori di *robot*"). Rispetto agli studi precedenti, il nostro lavoro introduce due novità: in primo luogo, abbiniamo occupazioni e *robot* sulla

---

## IL RICORSO ALLA ROBOTIZZAZIONE NON SEMBRA IMPLICARE UNA RIDUZIONE DELL'OCCUPAZIONE

---

<sup>1</sup> Caselli M., Fracasso A., Scicchitano S., Traverso S. e Tundis E. (2021), "Stop worrying and love the robot: An activity-based approach to assess the impact of robotization on employment dynamics", GLO Discussion Paper No 802, Global Labor Organization (GLO).

base delle principali attività lavorative che li caratterizzano; in secondo luogo, ci concentriamo sull'evoluzione dell'occupazione locale distinguendo le professioni direttamente esposte ai *robot*, gli operatori di *robot* e altri gruppi di professioni che condividono simili caratteristiche.

I risultati dello studio rivelano che l'adozione di *robot* in Italia ha avuto degli effetti positivi sull'andamento occupazionale degli operatori di *robot*, aumentati di circa il 50% in poco meno di dieci anni e in modo significativamente marcato in corrispondenza delle zone caratterizzate da un più intenso ricorso ai *robot* industriali. A rafforzare questo risultato c'è anche l'evidenza di un aumento delle quote di tutte le professioni caratterizzate da un'elevata importanza delle mansioni relative al controllo e all'utilizzo di macchinari.

Più eterogeni sono invece i risultati che riguardano le occupazioni esposte ai *robot*. La mancanza di una conclusione univoca deriva dalla grande eterogeneità dei *robot* e delle professioni. Per esempio, il ricorso alla robotizzazione non sembra essere accompagnato da una riduzione delle quote occupazionali delle professioni routinarie, cosa che invece è avvenuta (per i compiti cognitivi) con l'introduzione dei *computer*. Dove maggiori sono i *robot* adottati, invece, si osserva una diminuzione più importante del peso delle occupazioni che impongono ai lavoratori sforzi di natura fisica, in parti-





colare attività che prevedono un intenso impegno del busto e dei muscoli addominali e lombari.

Questi risultati suggeriscono la necessità di realizzare sempre analisi disaggregate e focalizzate su professioni omogenee in relazione alle caratteristiche che le legano ai *robot*. I casi studio aziendali, non utilizzati durante la nostra ricerca, possono pure essere utili per comprendere l'impatto delle nuove tecnologie, così come i questionari somministrati a lavoratori e imprenditori. Se le conclusioni di singoli studi aziendali devono essere generalizzate con cautela, per l'esistenza di problemi di selezione e rappresentatività, così gli studi a livello aggregato possono essere meglio costruiti e interpretati con il ricorso a queste fonti di informazione.

A livello dell'intero sistema locale del lavoro, la nostra analisi mostra come le variazioni nei tassi di occupazione e di disoccupazione, così come quelle dei salari medi, non siano correlate con i cambiamenti negli *stock* di *robot*. Questo limitato effetto aggregato della robotizzazione potrebbe derivare dalla compensazione di impatti diversi e contrastanti tra diverse professioni. È tuttavia possibile che l'intensità della robotizzazione o la dimensione delle professioni esposte siano troppo limitate per impattare sui mercati locali del lavoro. Questo impone cautela nel generalizzare per il futuro quanto osservato nel passato.

Nel loro insieme, i risultati del nostro studio confermano la natura complessa della relazione tra robotizzazione e occupazione. Nessuno dei nostri risultati suggerisce che l'adozione di *robot* industriali abbia impattato negativamente sull'occu-

pazione in Italia, ma varie evidenze suggeriscono come sotto la calma piatta si siano nascoste correnti diverse e per nulla irrilevanti. In particolare, dato che le professioni maggiormente esposte al rischio di automazione sembrano richiedere un livello di competenze relativamente basso e lo svolgimento di mansioni di carattere fisico e routinario, collocandosi per questo nella fascia medio-bassa della distribuzione del reddito, è importante chiedersi se un'accelerazione nell'adozione dei *robot*, causata dalla diminuzione del loro prezzo, non possa contribuire a ridurre le opportunità occupazionali e il reddito di una fascia già vulnerabile della popolazione.

Di fronte a questo scenario, due sono gli interventi da mettere in campo. In primo luogo, è necessario promuovere l'istruzione e la formazione delle persone, sia prima sia durante

l'attività lavorativa, così da permettere loro di partecipare al processo di cambiamento che accompagna il progresso tecnologico. In secondo luogo, è importante che vengano aggiornati i programmi di istruzione e formazione così da tenere il passo con le innovazioni, fornendo le conoscenze necessarie a lavoratori e lavoratrici

per continuare ad aggiornarsi. Soltanto persone capaci di interagire con le nuove tecnologie potranno essere valorizzate e non spiazzate da esse.

Al contempo, è necessario fare attenzione a non sottovalutare il portato positivo dell'adozione di nuove tecnologie robotiche, specie quando queste sono introdotte al fine di aumentare la produttività di certe fasi della produzione senza intaccare, nel complesso, il ruolo della manodopera umana. ■

---

### ATTENZIONE A NON SOTTOVALUTARE IL PORTATO POSITIVO DI NUOVE TECNOLOGIE ROBOTICHE

---



# LA LEADERSHIP FEMMINILE NELLE FAMILY BUSINESS

EDOARDO SICILIANO *Vincitore del Premio a tesi di laurea sull'imprenditoria femminile*

Una tesi di laurea su donne e *performance* aziendale

**D**urante i miei studi universitari ho avuto modo di constatare come le limitazioni sul posto di lavoro basate su stereotipi e pregiudizi riconducibili al *gender gap*, nel mondo economico aziendale, non solo rappresentano un problema dal risvolto umano e relazionale, ma sono anche alla base di implicazioni che possono influenzare aspetti più direttamente connessi alla *performance* aziendale.

Questa considerazione mi ha condotto a voler approfondire due questioni che hanno contraddistinto la storia recente delle imprese e, di conseguenza, la ricerca accademica in materia. Da un lato l'evoluzione della condizione femminile nel mondo delle imprese ha condotto a un notevole incremento della presenza di donne sia come imprenditrici che in ruoli di *leadership*, e numerosi studi si sono occupati di comprendere quali potessero essere le differenze di genere impattanti sul *business*,

tali da porre entrambi i sessi nella condizione di esprimere al meglio il loro potenziale. Dall'altro, nel processo di revisione della letteratura, è emerso un aspetto ancora poco approfondito, ovvero il legame tra presenza femminile in ruoli decisionali e la *performance* economico finanziaria delle *Family Business* che, oltre ad essere presenti nel contesto economico globale, rivestono un ruolo primario nel contesto economico italiano. Nel panorama attuale di studi, che più in generale analizza la *performance* aziendale nelle *Family Business*, accanto a *reportage* che non considerano l'argomento sono invece presenti alcuni approfondimenti che specificamente trattano il tema della presenza di donne in ruoli di *leadership* nelle *Family Business* e che si occupano di analizzarne gli effetti sulla *performance* aziendale. Da qui, dunque, la decisione di porre al centro della mia analisi la relazione tra la redditività delle imprese e la presenza delle figure femminili nelle posizioni apicali aziendali (Ceo e Cda), distinguendo tra *Family Business* e *Non Family Business*.

### "Gender Diversity" - La differenza di genere

L'argomento va considerato nel principio di base che l'eterogeneità dei componenti della forza lavoro non costituisce di per sé una risorsa di vantaggio competitivo per le imprese, ma lo è nella "gestione consapevole delle diversità" che in questo modo diventa fervida fonte in tal senso.

Ciò che muove verso la costruzione di una teoria sulle differenze di genere è, senza dubbio, la disparità in termini di trattamento, di incentivi, di raggiungimento di elevati livelli gerarchici e di condivisione di sfere di potere e controllo tra uomini e donne nelle realtà aziendali.

La teoria della *Gender Diversity*<sup>1</sup> nasce intorno agli anni 90 e trae ispirazione dalle correnti di pensiero di stampo femminista che provano a teorizzare e fissare assunti, prima trascurati o poco enfatizzati. Per riferirsi alla disparità tra uomini e donne, *Gender Diversity*, in letteratura si trovano

<sup>1</sup> Acker, 1990.





termini come “*Glass Ceiling*”, metafora utilizzata per indicare le barriere, le difficoltà e gli ostacoli invisibili agli occhi e “*Labyrinth of Leadership*”, immagine già usata nel corso della storia, partendo dall’Antica Grecia, per descrivere gli sforzi di una donna per raggiungere il successo professionale. Nonostante gli ostacoli alla piena affermazione nel mondo delle imprese siano ancora molti, si osserva tuttavia, oggi, un generale incremento anche dell’imprenditoria femminile.

### Le donne nelle *Family Business*

La letteratura ha indagato la relazione esistente tra il ruolo della donna e l’impresa in una specifica fattispecie molto comune nel contesto italiano, l’impresa di famiglia: questo contesto rappresenta uno dei luoghi più adatti a offrire alla donna opportunità, sia di posizioni che di equilibrio, tra responsabilità e famiglia, e le permette di raggiungere, tendenzialmente, profili di attività molto alti. Al contempo, non bisogna tuttavia trascurare il fatto che, in talune circostanze, la cornice familiare di un’impresa possa anche rappresentare una condizione di ostacolo alla realizzazione della posizione femminile: basti pensare che i ruoli familiari “non tradizionali” sono percepiti come incongruenti con le gerarchie aziendali e, di conseguenza, gli spazi disponibili per le donne risultano marginali o “invisibili”.

Dalla letteratura relativa alle imprese familiari, e dalle numerose testimonianze storiche e attuali, si evince chiaramente che la strada preferita nella successione familiare è quella di individuare l’erede nel figlio maschio. Di fatto, anche se le imprese guidate da donne sono in aumento, vi è comunque una latente, ma ben radicata, maggiore propensione a non considerare le figlie femmine possibili protagoniste nella linea di successione.

### La domanda di ricerca, metodi e risultati

Nel processo di revisione della letteratura relativa al rapporto tra figure femminili e mondo aziendale è emerso un omezzo che riguarda il legame tra figure femminili in posizioni di vertice aziendale (Ceo e Cda) e la *performance* aziendale delle *Family Business*.

L’obiettivo del lavoro di ricerca svolto può, quindi, essere sintetizzato come: “analizzare l’esistenza o meno di una relazione lineare tra la redditività delle imprese e la presenza delle figure femminili nelle posizioni apicali aziendali (CEO e Cda), distinguendo tra *Family Business* e *Non Family Business*”.

Per studiare questo fenomeno, è stata utilizzata una metodologia di ricerca mista, basata in parte su un’analisi quantitativa di un campione di riferimento e, nell’altra, su un’analisi qualitativa con interviste a esperti del settore. Infatti, la combinazione di tendenze statistiche quantitative generalizzabili e della profondità di comprensione più propria delle tecniche di ricer-



ca qualitativa crea uno strumento di ricerca più forte rispetto a quello che può fornire il singolo tipo di dati<sup>2</sup>. La doppia metodologia permette un'analisi completa e soddisfacente in grado di colmare, ove presenti, lacune dell'una o l'altra metodologia.

### Risultati dell'analisi quantitativa

L'output dell'analisi statistica sul campione di riferimento, estratto dai *dataset* utilizzati, ha evidenziato una generale assenza di correlazione lineare nelle *Family Business* tra i risultati di *performance* aziendali<sup>3</sup> e la presenza di donne in ruoli di *leadership* aziendali (Ceo e Cda).

### Risultati dell'analisi qualitativa

La questione del genere è un tema difficile da interpretare solo in termini statistici. I dati non riescono sempre a spiegare tutte le cause e le motivazioni che sottendono a ogni relativo fenomeno o risultato che risente pesantemente del fattore umano. Per questo motivo, ho ritenuto opportuno completare lo studio con interviste, realizzate grazie alla collaborazione tra l'Università degli studi di Trento e di Brescia, a due imprenditrici italiane che rivestono ruoli di rilievo in importanti associazioni per la difesa dell'imprenditoria femminile: Da-

niela Bandera, Presidente nazionale di EWMD e componente del Cda della Fondazione AIB-Brescia, e Valeria Giaccari, Presidente del Comitato per la promozione dell'imprenditorialità femminile della Camera di Commercio di Roma.

Quanto emerso ha confermato le difficoltà per le donne, anche in un recente passato, di accedere a posizioni di vertice, seppur nelle imprese di famiglia. Le scelte della proprietà sono spesso guidate dal pregiudizio, o dalla consuetudine, e tendono a privilegiare, nella successione parentale, il figlio maschio, non sempre sulla base di evidenti e giustificati motivi di propensione, esperienza e capacità. Se questo è da una parte tuttora vero, risulta altresì, dalle parole delle *testimonial*, che oggi "nel fare *business*, le aziende sempre più scelgono in base alle competenze, all'efficienza e all'efficacia dei servizi offerti", nel lungo termine, gettando i presupposti per cui avere giuste competenze e necessaria professionalità permetta comunque a chi ne è in possesso di emergere e valorizzare il proprio ruolo, prescindendo dal genere.

Nel complesso, quindi, le due imprenditrici riconoscono che sono stati fatti dei grandi progressi per la parità di genere, ma che persistono ancora ampi margini di miglioramento.

### Considerazioni e conclusioni dello studio

L'interpretazione dei risultati non è immediata, né scontata. In molti casi la letteratura accademica e quella scientifica so-

<sup>2</sup> Bryman, 2006.

<sup>3</sup> Bryman, 2006.





stengono che alcune attribuzioni tipicamente femminili sono di ostacolo per la redditività delle aziende; tale aspetto, calato nel contesto delle *Family Business*, pare essere parzialmente smentito dall'“effetto mitigatore” della presenza femminile nella *performance* delle *Family Business*: laddove la *performance* è positiva, questa sembra essere meno positiva e laddove è negativa, sembra essere meno negativa. Inoltre, e seppur scontato, ciò che emerge dall'analisi quantitativa e qualitativa è che la sola presenza di donne in ruoli di rilievo non sembra avere influenza diretta sul livello di *performance* delle *Family Business*, dovendosi infatti opportunamente considerare anche le competenze personali e il contesto dei *business* aziendali.

Questo risultato trova in qualche modo conferma anche nella letteratura e nell'analisi qualitativa che attribuisce alla *leadership* femminile l'attributo di “conservatrice”. Tale *leadership*, infatti, si caratterizza per un'azione meno aggressiva e, potremmo dire, meno spregiudicata, ma dall'altro lato più equilibrata e attenta alla gestione delle risorse umane (“*Pink Family Business*”).

Le caratteristiche peculiari femminili nel contesto familiare, come il senso di collaborazione, la propensione al dialogo e all'ascolto, viste come caratteristiche più proprie del genere, si commutano in valore aggiunto aziendale. La centralità del ruolo della donna nel contesto familiare e dell'impresa si espli-

cita nello sviluppo e nel mantenimento di reti di relazioni e di consolidamento del capitale sociale, laddove lo stesso incide favorevolmente sulla creazione di connessioni interpersonali tra gli appartenenti al contesto familiare, con il fine ultimo di creare valore per l'organizzazione. Tali competenze rientrano nel concetto della cosiddetta *leadership* emotiva, teorizzata nell'ultimo ventennio, che riassume in sé le capacità di custodire e di consolidare la coesione familiare e di garantire la fattibilità del

*business*. Persiste ancora, tuttavia, una parziale difficoltà per le donne nel raggiungere posizioni apicali nell'impresa di famiglia senza aprioristiche discriminazioni di genere.

Come in ogni studio, anche questa analisi ha insite alcune limitazioni che potranno sicuramente costituire argomento di approfondimenti in future ricerche.

---

### PERSISTE ANCORA UNA PARZIALE DIFFICOLTÀ PER LE DONNE NEL RAGGIUNGERE POSIZIONI APICALI NELL'IMPRESA DI FAMIGLIA

---

Il *dataset* utilizzato, per esempio, include un numero troppo esiguo di *record* per giungere a delle conclusioni generalizzabili l'analisi statistica potendo “soffrire”, in tal senso, di penalizzazioni quali per esempio un fattore di *overfitting*. Qualsiasi possa apparire la risultante della metodologia statistica applicata, l'auspicio è che questa mia tesi possa comunque essere ritenuta un punto di partenza per le implicazioni di tipo manageriale, nella prospettiva di future ricerche che continuino a trattare e discutere del delicato tema del *gender gap*. ■



# CAPITALE UMANO E INNOVAZIONE

VALENTINA GILLI *Direttrice Human Resources, Dedagroup SpA*  
ROBERTO LORO *Direttore Technology & Innovation, Dedagroup SpA*

“La sfida del nostro Gruppo riguarda l’ingresso di giovani talenti, la spinta all’innovazione, l’approccio multidisciplinare”  
(Valentina Gilli e Roberto Loro - Dedagroup)

**S**viluppare il capitale umano e la *forma mentis* dell’innovazione, in un Gruppo cresciuto in pochi anni da impresa regionale fino a raggiungere i primi posti delle aziende del settore ICT in Italia, è impresa molto sfidante.

Una sfida che, dal 2017, abbiamo affrontato avviando tre iniziative - Dedagroup Digital Academy, Co-Innovation Lab e

[Y]Our Master - che attualmente fanno parte integrante del nostro quotidiano, della nostra cultura aziendale e del patrimonio intangibile che ci caratterizza e identifica.

Dedagroup conta oggi oltre 1.900 collaboratori, distribuiti in 38 sedi tra Italia, Gran Bretagna, Messico e Stati Uniti. Un Gruppo eterogeneo per settori di mercato, geografie, competenze e approcci, con la capogruppo e il governo strategico

concentrati nella sede di Trento.

Siamo protagonisti della trasformazione digitale di enti, istituzioni e aziende, sviluppiamo eccellenze nel mondo del *software* e dei servizi tecnologici in sei aree strategiche: *Cloud, Digital Business, Fashion, Public Services, Banking & Finance, Treasury & Financial Software*.

Nel 2017 decidemmo di cambiare profondamente le prassi e le consuetudini che avevano caratterizzato le attività tradizionali di ricerca e selezione del personale delle risorse umane e l'approccio all'innovazione, concentrato sul miglioramento incrementale del nostro patrimonio applicativo e tecnologico.

La sfida che volevamo affrontare riguardava il futuro del nostro Gruppo nel suo insieme e lo sviluppo di una prospettiva strategica di lungo periodo, con l'ingresso di giovani talenti, la spinta all'innovazione continua e circolare, l'approccio multidisciplinare.

In quell'anno avviammo due iniziative "faro", la prima edizione della Dedagroup Digital Academy - oggi giunta alla sua

settima edizione - e il Laboratorio di Co-Innovazione realizzato in *partnership* con la Fondazione Bruno Kessler.

La Dedagroup Digital Academy fu una scommessa che aveva l'obiettivo di generare un cambio di paradigma nelle attività e nell'approccio di selezione e ingresso dei giovani nel Gruppo.

Volevamo attrarre giovani di talento, inserirli in azienda promuovendo il trasferimento di *know-how*, la diffusione di valori, cultura ed esperienze e dare loro una formazione omogenea e coerente sugli aspetti tecnici specifici dei nostri mercati ma anche sulle competenze trasversali e "soft".

La Digital Academy si è sviluppata, in questi anni, come un percorso di attrazione e inserimento in cui diamo a neolaureati provenienti da tutta Italia - con percorsi di formazione universitaria molto eterogenei, non solo tecnico/scientifici - una formazione e un lessico di base comuni per poi avviarli a una fase "operativa" affiancandoli a figure *senior* con cui imparare "facendo", vivendo l'operatività aziendale e le attività per i clienti.

---

## NEL 2017 CAMBIAMMO SIA LE PRASSI DI RICERCA E SELEZIONE DEL PERSONALE SIA L'APPROCCIO ALL'INNOVAZIONE

---

trazione e inserimento in cui diamo a neolaureati provenienti da tutta Italia - con percorsi di formazione universitaria molto eterogenei, non solo tecnico/scientifici - una formazione e un lessico di base comuni per poi avviarli a una fase "operativa" affiancandoli a figure *senior* con cui imparare "facendo", vivendo l'operatività aziendale e le attività per i clienti.



L'Academy è un percorso di formazione *full time* della durata di sei mesi, con tre settimane in aula e un periodo di "training on the job" nelle nostre *business unit* sotto la guida e l'affiancamento di colleghi *senior*. La formazione in aula, attualmente in forma *full digital* a causa della pandemia, viene realizzata a Trento nella sede della capogruppo. L'approccio didattico è interattivo, coinvolgente e concreto. Si articola su approfondimenti di temi quali *Digital Economy*, valore d'impresa, *Project Management*, *People Value*, *ICT Literacy*, *Data Management*, intelligenza artificiale.

Il percorso "on the job" immerge totalmente gli *academist* nell'attività quotidiana delle aziende del Gruppo e permette loro di sperimentare e mettersi alla prova nel quotidiano con la guida di un *tutor* dedicato.

Oggi l'Academy è la prassi *standard* del Gruppo e nel tempo ha dato origine a sue versioni più specializzate, una in ambito *Fashion & Luxury* e una nel *Banking & Finance*, che rispondono alla grande richiesta di nuove risorse da parte delle nostre aziende. Richiesta che non è facile soddisfare.

Il bilancio è molto positivo: mille colloqui di selezione, 126

partecipanti, 1.008 ore di lezione in aula e 30 mesi di apprendistato che, nel 95% dei casi, si traducono in contratti di lavoro a tempo indeterminato. Circa 50 nuovi ingressi all'anno, una fonte importantissima di energie giovani e motivate per sviluppare il nostro futuro.

La seconda iniziativa "faro" avviata nel 2017 è il Laboratorio di Co-Innovazione creato a Trento con la Fondazione Bruno

Kessler, in cui giovani di Dedagroup e di FBK co-sviluppano piattaforme *software* per l'interoperabilità dei dati e dei servizi. L'obiettivo è consentire lo scambio e l'utilizzo dei dati tra soggetti e ambienti eterogenei, per elaborarli e analizzarli tramite le più moderne tecniche tra cui l'intelligenza artificiale.

Il Laboratorio è la concretizzazione del nostro approccio aperto e integrato all'innovazione, tanto che tutti i risultati vengono

messi a disposizione in modalità *open source*. È un luogo - fisico e virtuale - che crea un contesto favorevole all'innovazione, in cui le aziende del Gruppo trovano spazio per iniziative, sperimentazioni e conversazioni che stimolano la contaminazione e il superamento del proprio ambito quotidiano. Il Laboratorio coinvolge i *team* di innovazione delle *business unit* e delle

---

L'OBIETTIVO È  
"PREPARARCI" AL  
FUTURO COMUNE PER  
COSTRUIRE INSIEME  
LA DEDAGROUP DEI  
PROSSIMI CINQUE ANNI

---





aziende del Gruppo, gli *stakeholder* e i clienti mantenendo una forte relazione con il mercato. A distanza di quattro anni le iniziative di innovazione che gravitano attorno al Laboratorio coinvolgono i colleghi che seguono la Pubblica amministrazione, il mondo *fintech* e quello della moda.

Anche grazie a queste iniziative Dedagroup ha ricevuto numerosi premi, tra cui due edizioni del Premio imprese per l'innovazione di Confindustria, un Premio dei premi (Presidenza del Consiglio dei Ministri) e dal 2018 l'in-

serimento come *best practice* nel Rapporto Open Innovation & Corporate Venture Capital di Assolombarda e InnovUP.

La convergenza delle iniziative di sviluppo del capitale umano e di innovazione ha portato, nel 2018, alla progettazione della terza iniziativa "faro": [Y]Our Master. Questa è forse quella più ambiziosa, ampia e complessa. Si tratta di un percorso di *master* riservato a dipendenti del Gruppo. Prevede una durata di 18 mesi per una selezione di circa 20 candidati ed è realizzato tramite docenti esterni e interni, con i quali i partecipanti possono arricchire le proprie competenze tecniche, ma anche sviluppare le *soft skill* necessarie per la

propria crescita e valorizzazione. L'attitudine a fare squadra e a mettere in rete il proprio *know-how*, la *self leadership* e la capacità di interpretare e farsi portatori della cultura azien-

dale, sono infatti elementi indispensabili per i professionisti di domani.

L'obiettivo è "prepararci" al futuro comune per costruire insieme la Dedagroup dei prossimi cinque anni. È un progetto molto articolato cui collaborano le direzioni *corporate* e le aziende del Gruppo, e prevede un percorso di formazione dei colleghi "formatori", un'opportunità im-

portante anche per la loro crescita professionale.

[Y]Our Master è oggi alla seconda edizione e accoglie 24 partecipanti, selezionati tra oltre 50 candidature dopo colloqui di valutazione.

Oggi più che mai siamo convinti che l'intersezione tra lo sviluppo del capitale umano e l'innovazione sia un valore fondamentale che caratterizza e che concretizza la prospettiva strategica, imprenditoriale e valoriale di Dedagroup. Immaginare il futuro per costruirlo insieme è la leva strategica su cui stiamo investendo per il futuro dei nostri collaboratori e dei nostri clienti. ■

---

### L'INTERSEZIONE TRA LO SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO E L'INNOVAZIONE È SICURAMENTE UN VALORE

---



*Parco Archeo Natura Fiavé. Ricostruzione del villaggio dell'età del Bronzo e, in primo piano, la ricostruzione dei pali che reggevano le capanne del villaggio più antico*

# IL PARCO ARCHEO NATURA DI FIAVÉ

*FRANCO MARZATICO* *Soprintendente per i beni culturali della Provincia autonoma di Trento*

## Cultura e ambiente a favore dello sviluppo

**S**e le prime notizie di scoperte archeologiche nella zona paludosa di Fiavé risalgono circa alla metà dell'Ottocento, è grazie agli scavi condotti dal 1969 al 1976 che Fiavé è assunta agli onori della cronaca nel campo degli studi preistorici a livello internazionale, diventando un punto di riferimento imprescindibile. Le indagini condotte sotto la direzione di Renato Perini, inizialmente dal Museo tridentino di scienze naturali e di seguito dall'Assessorato alla cultura della Provincia autonoma di Trento, con il concorso di ricercatori inglesi, svizzeri, francesi e tedeschi, hanno infatti conferito a Fiavé un ruolo di primo piano per la conoscenza del fenomeno delle palafitte nel corso del II millennio avanti Cristo, nell'età del Bronzo.

Più di una sono le ragioni della celebrità acquisita nel mondo scientifico dall'insediamento palafitticolo trentino. Lo testimonia il ricorrere dell'immagine della "selva di pali" e di un ingegnoso sistema di fondazione a reticolo sia su pubblicazioni specialistiche, scolastiche e divulgative sia in allestimenti espositivi di mostre e musei come, a titolo d'esempio, a suo tempo a Zurigo, a Londra al British Museum e attualmente a Roma nel grande Museo delle civiltà. La notorietà delle scoperte di Fiavé si deve innanzitutto alla spettacolare monumentalità delle fondazioni lignee utilizzate per sostenere le capanne sulle sponde di un lago oggi scomparso. Grazie all'azione protettiva esercitata dai sedimenti impregnati dall'acqua di sorgenti, sono infatti giunti fino noi, in eccezio-

nali condizioni di conservazione, straordinarie testimonianze dell'architettura palafitticola e oggetti di vita quotidiana anche in fibra vegetale, normalmente destinati negli insediamenti all'asciutto a subire l'ingiuria del tempo, fino a scomparire. Gli scavi hanno portato alla luce centinaia di pali (oltre settecento), lunghi complessivamente fra i nove-dieci metri, appartenenti a una prima sequenza d'abitati, risalente al 1800-1500 avanti Cristo, un ingegnoso sistema di fondazione a reticolo e una palizzata, appartenenti all'ultimo villaggio su pali del 1500-1350 avanti Cristo, distrutto da un furioso incendio. A questi fortunati ritrovamenti si aggiunge la grande ricchezza delle testimonianze di vita quotidiana e in particolare di eccezionali, rarissimi oggetti in legno che, insieme allo studio interdisciplinare dei depositi antropici, hanno permesso di offrire un'ampia visione retrospettiva del rapporto fra uomo e ambiente, all'insegna di un'archeologia globale.

Grazie alla rigorosa impostazione scientifica delle ricerche, decisivo è stato inoltre il contributo dato dalle scoperte di Fiauvé per superare definitivamente l'annoso dibattito, anche con implicazioni nazionalistiche, incentrato sull'esistenza o meno di capanne elevate sull'acqua. All'elaborazione nel

1854 della "teoria delle palafitte" da parte dello svizzero Ferdinand Keller era infatti seguita la contrapposizione di una linea di pensiero, avviata da un accademico tedesco, che so-

steneva l'originaria realizzazione delle palafitte sulle sponde di laghi e fiumi e non sull'acqua. A questo proposito, nell'introduzione al primo dei quattro corposi volumi dedicati alle indagini di Fiauvé, edito nel 1984, appare significativo il commento di uno fra i massimi esponenti della ricerca nelle palafitte dei laghi svizzeri, Ulrich Ruoff. Lo studioso rileva come "il problema delle palafitte negli anni 50" restasse aperto

e "tuttavia, di fronte agli scavi di Fiauvé anche i più scettici di noi, tra i quali si annovera lo stesso scrivente, hanno dovuto ricredersi e ammettere di trovarsi veramente in presenza di costruzioni edificate sull'acqua".

**Il Parco Archeo Natura di Fiauvé: valorizzare il patrimonio archeologico sommerso e le componenti naturalistiche per generare ricadute positive sul territorio**

All'esito estremamente fortunato e al clamore suscitato dalle scoperte archeologiche di Fiauvé è immediatamente corrisposta da parte della comunità locale una forte aspettativa per una valorizzazione dei ritrovamenti che fosse in grado

---

## UN ACCATTIVANTE ITINERARIO DOVE I MANUFATTI ORIGINALI DIALOGANO CON PLASTICI EVOCATIVI E INSTALLAZIONI DIDATTICHE

---



*L'area archeologica delle palafitte di Fiauvé nel parco naturale. Sono visibili le estremità dei pali sommersi che reggevano le antiche capanne*

di alimentare, oltre a consapevolezza e sensibilità culturali, anche l'attrattività turistica del territorio, generando ricadute economiche e opportunità occupazionali. Per rispondere a queste esigenze, già alla metà degli anni Settanta, era stata prospettata la realizzazione di un parco archeologico e l'apertura di un Museo delle palafitte, richiesto nel centro del paese di Fiauvé, per accogliere il flusso dei diversi pubblici. Quest'ultimo auspicio ha trovato concretizzazione nove anni fa, con l'inaugurazione, in un edificio storico rurale di proprietà del Comune di Fiauvé, di un percorso espositivo permanente dedicato alle palafitte e agli aspetti naturalistici della torbiera. Il Museo, che propone un accattivante itinerario dove i manufatti originali dialogano con plastici evocativi e installazioni didattiche, insieme alle attività educative e di archeologia sperimentale condotte da personale qualificato, hanno destato l'interesse dei visitatori, raccogliendo giudizi lusinghieri.

Nel corso dell'estate è ora prevista l'apertura dell'atteso Parco Archeo Natura che intende proporre al pubblico godimento, in modo integrato fra Museo e sito archeologico, le componenti culturali e naturalistiche del luogo. Da questo punto di vista la configurazione della torbiera con i suoi valori legati al passato preistorico e alla natura rientra perfettamente nelle previsioni del Codice dei beni culturali in quanto si configu-

---

### UN'OCCASIONE DI CRESCITA CULTURALE MA ANCHE DI INCENTIVO ALLO SVILUPPO DELL'IMPRENDITORIA LOCALE

---

ra come "...un ambito territoriale caratterizzato da importanti evidenze archeologiche e dalla compresenza di valori storici, paesaggistici, o ambientali, attrezzato come museo all'aperto". L'eccezionale importanza dei villaggi su pali di Fiauvé e la crescita delle sensibilità ambientali a suo tempo hanno permesso di mettere al riparo da progetti di bonifica per lo sfruttamento agricolo l'ampia conca della torbiera, *habitat* di

grandissimo pregio floristico e faunistico, collocato in un territorio dove ricercatori del Museo hanno recentemente segnalato anche la presenza dello sciacallo dorato. L'area della torbiera, protetta secondo gli indirizzi della Comunità europea come zona speciale di conservazione e dalla Provincia autonoma di Trento, come riserva naturale provinciale, rientra nelle più vaste di-

mensioni della biosfera Unesco Alpi Ledrensi e Judicaria. A queste caratteristiche fortemente qualificanti in termini di conservazione ambientale e biodiversità, con grandi potenzialità sul versante del richiamo di un turismo sostenibile, si aggiunge un ulteriore riconoscimento, conferito nel 2011 dall'Unesco. Alla lista del Patrimonio mondiale dell'Umanità sono state infatti iscritte sia le palafitte di Fiauvé sia quelle di Ledro, nell'ambito di un articolato progetto di tutela e valorizzazione che ha coinvolto i Paesi interessati dalla presenza di "siti seriali palafitticoli", oltre all'Italia, Svizzera, Francia,





*Parco Archeo Natura Fiavé. Passerella che porta alla riproduzione del villaggio dell'età del Bronzo*



Germania, Austria, e Slovenia.

In ragione della grande importanza rivestita dal paesaggio naturale della torbiera i Servizi provinciali preposti, quali Servizio sviluppo sostenibile e aree protette, Bacini montani e Servizio per lo sviluppo occupazionale e valorizzazione ambientale, per diversi anni nelle diverse competenze si sono impegnati per acquisire terreni e rinaturalizzare un'area occupata da una piscicoltura. Al posto delle impattanti vasche in cemento è stato aperto uno specchio d'acqua che ora accoglie la riproposizione fedele delle fondazioni delle palafitte registrata con gli scavi e una ricostruzione delle capanne dell'ultimo villaggio, cinto da una palizzata. È come se il visitatore fosse invitato, con un effetto esperienziale "immersivo" ed emozionale, a percorrere un plastico a grandezza naturale che propone, come nella realtà archeologica, uno spaccato di vita attorno al 1500 avanti Cristo, quando venne abbandonata un'insenatura occupata da capanne sostenute da lunghi pali e fu costruito un nuovo villaggio - detto Fiavé 6 - sorretto da un'elaborata fondazione a reticolo. Questa scelta risponde all'esigenza di fare apprezzare un patrimonio che, al di là dei manufatti mobili esposti nel Museo, risulta inaccessibile in quanto i pali delle spettacolari fondazioni sono oggi sommersi nei bacini for-

---

### SONO GIÀ AVVIATI PROGETTI DI VALORIZZAZIONE DEI LUOGHI DI INTERESSE CULTURALE E AMBIENTALE

---

mati dagli scavi colmi d'acqua. Attorno al laghetto si distribuisce una decina di installazioni scenografiche accompagnate da sintetici pannelli in tre lingue, destinati a illustrare aspetti connessi agli espedienti costruttivi, dalla scelta delle specie arboree alla realizzazione dei pali, alle opere a incastro, fino alla produzione ceramica, metallurgica e alimentare.

Il *target* privilegiato di visitatori del Parco Archeo Natura, che si connota come *open air museum*, è stato individuato nel segmento familiare che si vuole anche coinvolgere con visite guidate e attività di laboratorio, quali ad esempio la produzione vascolare, la tessitura, l'intreccio di fibre vegetali e la macinatura di cereali. La segnaletica e la mappa dei percorsi, che si snodano nell'ampia conca della torbiera mettendo in stretta relazione il Museo e il

Parco Archeo Natura, rispondono pertanto a queste intenzioni educative, formative e ricreative, secondo l'enunciazione dei compiti del museo definiti da Icom, l'*International Council of Museums* che, insieme alle finalità ricordate, contempla pure il diletto.

Alle intenzioni di natura prettamente culturale si unisce anche l'obiettivo, condiviso non solo con l'amministrazione locale e provinciale, attraverso i numerosi Servizi coinvolti nei lavori, ma anche Cassa del Trentino, Trentino Marketing, al-



Il percorso espositivo del Museo

tri soggetti privati, dall'associazionismo a tutti i protagonisti dell'offerta turistica, compresi quelli delle eccellenze gastronomiche, di offrire un'occasione di crescita anche sul piano economico per il territorio delle Giudicarie incentivando l'imprenditoria locale. Come avviene diffusamente in ambito montano ma non solo, si patiscono, in particolare per quanto riguarda le giovani generazioni, carenze occupazionali, abbandoni di residenza, scarsa natalità e, sotto l'incalzare della globalizzazione e della crisi, una progressiva perdita di sentimenti di coesione, di appartenenza e partecipazione, fondamentali per il buon vivere comune. Tenendo conto di questi aspetti, secondo principi di inclusione e coinvolgimento, con l'intervento determinante della Unità di missione strategica provinciale coordinamento enti locali, politiche territoriali e della montagna, si è pertanto avviato un percorso partecipativo per informare gli attori pubblici e privati del territorio e, per quanto possibile, in prospettiva, per coinvolgerli in forme di *governance* e promozione del Museo e del Parco Archeo Natura, nello spirito della *Public archaeology* e della Convenzione di Faro che attribuisce alla cittadinanza una parte attiva nella conservazione e promozione del paesaggio culturale. Sotto questo profilo, con il sostegno di Fondazione Caritro, in collaborazione con l'associazione Centro studi Judicaria, l'Ecomuseo della Judicaria e la Fondazione Bruno Kessler, sono già avviati progetti di valorizzazione dei luoghi di interesse culturale e ambientale, con lo sviluppo di

strumenti informativi multimediali in modo da accrescere accessibilità e conoscenza dei siti. Allo stesso tempo l'Apt Terme di Comano Dolomiti di Brenta sta operando, in funzione di una mobilità e turismo sostenibili, per il recupero di itinerari meno frequentati o dismessi, con la partecipazione della Soprintendenza e di Trento Film Festival.

Con forme di "ibridazione" sul piano organizzativo sono previste un'intesa fra il Comune di Fivè e soggetti pubblici e privati che, a più livelli, operano nei settori di interesse e il coinvolgimento attivo di realtà del territorio e non solo, quali l'Ecomuseo, Rete di riserve, BIM, Riserva biosfera Unesco, Parco fluviale della Sarca, Parco naturale Adamello Brenta - Geopark, Azienda per il turismo, Università, Museo dell'Alto Garda MAG e Museo delle palafitte di Ledro con il quale si stanno concertando iniziative in comune e rimandi per ottimizzare l'offerta.

L'auspicio è che le Giudicarie con il loro ricco *heritage*, costituito sia da zone di grandissimo pregio ambientale, come il Parco Adamello Brenta, sia di testimonianze del passato, dalle palafitte ai castelli, agli edifici religiosi e rurali, siano sempre più meta dei turisti che già frequentano l'Alto Garda e possano richiamare anche nuovi flussi di visitatori, con una crescita della permanenza. Secondo le Strategie 2030 dell'Onu per lo sviluppo sostenibile per perseguire questi obiettivi resta imprescindibile che l'*heritage* venga percepito come bene comune e faccia parte di un percorso di fruizione consapevole e condiviso. ■



# 69° TRENTO FILM FESTIVAL

*MAURO LEVEGHI* *Presidente del Trento Film Festival*

## L'edizione della speranza e della ripartenza

**I**l primo festival di cinema in Italia a tornare in sala dopo tanti mesi di chiusura è stato il 69° Trento Film Festival, la più antica rassegna internazionale di cinema e culture di montagna, che si è svolta dal 30 aprile al 9 maggio in una Trento che ricominciava ad assaporare, lentamente e responsabilmente, il gusto della normalità. Nei mesi precedenti, il Festival si era organizzato per un'edizione interamente digitale, ma l'annunciata riapertura dei cinema e il ritorno del Trentino in zona gialla ci ha spinto a una riorganizzazione dal vivo, così da poter nuovamente assaporare la magia di entrare in sala e il fascino del grande schermo. Essere il primo festival di cinema di questo 2021 a tornare in sala e fare da apripista in Italia per un settore così dura-

mente colpito dalla pandemia, ci ha reso orgogliosi e pronti per una nuova sfida: quella di ripartire e guardare al futuro.

### **Tre tempi, un unico Festival, un grande e meraviglioso pubblico**

In una situazione incerta e in continua evoluzione, il Festival ha dimostrato le sue grandi doti di resilienza, grazie a una macchina organizzativa - diretta dall'indefaticabile Luana Bisesti - capace di strutturare un'edizione flessibile e pronta ad adattarsi alle nuove situazioni. Per sfruttare al meglio le opportunità di ogni diverso periodo dell'anno e le progressive riaperture e per offrire al pubblico risposte sempre all'altezza delle aspettative, il Trento Film Festival ha deciso di darsi un nuovo assetto, prendendo

spunto dalle modalità di proiezione delle sale cinematografiche: quello di quest'anno è infatti un Festival in più tempi. Il primo tempo si è svolto dal 30 aprile al 9 maggio in forma "ibrida": decine gli appuntamenti alpinistici, letterari e scientifici in *live streaming* sui canali *social* e sul sito [www.trentofestival.it](http://www.trentofestival.it), con protagonisti come Nives Meroni, Heinz Maria-cher, Mélissa Le Nevé, Robert Peroni, Erri De Luca, insieme ai 98 film nel Concorso e nelle diverse Sezioni, proiettati al Multisala Modena ma disponibili in contemporanea sulla piattaforma di *streaming* [online.trentofestival.it](http://online.trentofestival.it). Il secondo tempo si è tenuto invece in presenza, dal 9 al 13 giugno, nelle piazze di Trento e a teatro, con eventi molto attesi e il ritorno di MontagnaLibri, in collaborazione con il Comune di Trento e tanti altri *partner*. Il terzo tempo sarà infine "proiettato" nelle valli trentine, in collaborazione con le Apt, nei luoghi di un turismo che riparte rinnovato.

### Nel manifesto ufficiale una riflessione sul rapporto tra uomo e natura

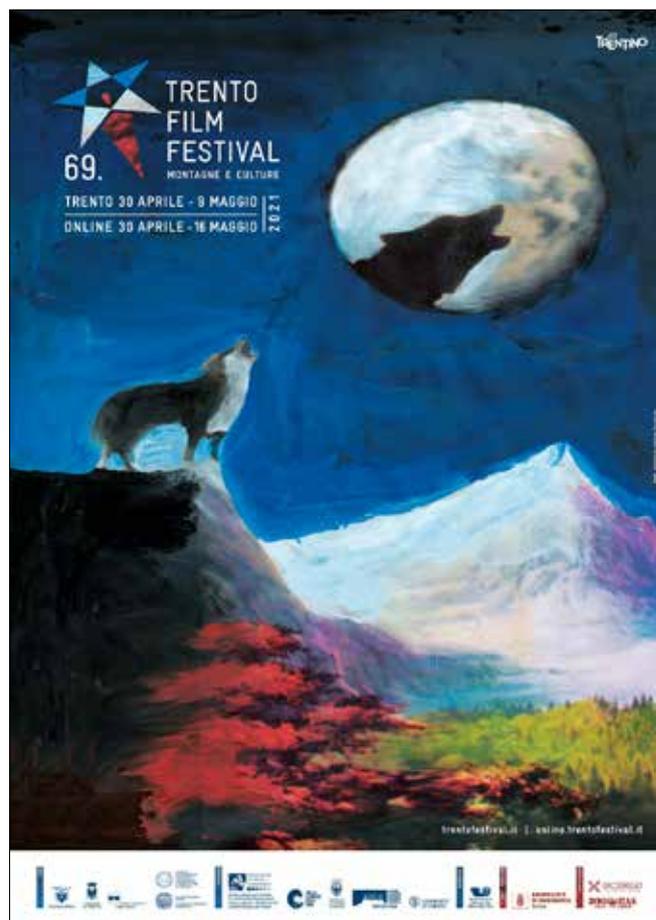
Un lupo che ulula nella notte, nel cuore della natura incontaminata, tra boschi e vette innevate, con il muso che si riflette sulla faccia illuminata della luna. Si presenta così il manifesto ufficiale della 69° edizione, che porta la firma dell'artista Gianluigi Toccafondo, tra i più importanti illustratori e animatori italiani. Nella semplicità dei tratti, caratteristici dell'autore dal tocco onirico, l'immagine racchiude in sé molteplici suggestioni. A chi ulula il lupo, in una notte che sembra sospesa tra la realtà e il sogno? Forse proprio all'uomo, al quale chiede di non avere paura e di guardarlo riflesso nella luna, specchio del mondo nel quale uomini e animali vivono fianco a fianco. Da sempre il lupo è un potentissimo simbolo della natura selvaggia, sconosciuta e temibile, ostile all'uomo e ai suoi sforzi di addomesticarla. Con le sue incursioni nel mondo degli uomini, il lupo ne mette in mostra la fragilità e rompe il confine apparente che l'uomo ha creato. Nell'immagine di Toccafondo, il lupo perde questa fama sinistra e stravolge l'immaginario comune con un invito alla calma: ululando alla luna, sembra richiamare l'uomo a innalzarsi, anche solo per un attimo, in una dimensione nuova, capovolgendo il mito, oltre i pregiudizi e le paure. Il manifesto realizzato per questa 69° edizione intercetta questioni di stringente attualità e quanto mai urgenti. Come modificare il modo in cui l'uomo si rapporta con la natura e il mondo animale? È possibile la coesistenza, nella ricerca di un nuovo e più avanzato equilibrio, in grado di tutelare il futuro del Pianeta e la stessa sopravvivenza dell'uomo? Sono domande che da tanti anni il Festival pone al suo pubblico, attraverso il complesso linguaggio dell'arte: nella consapevolezza che, per arrivare a delle risposte, l'uomo dovrà impiegare al meglio tutti i suoi strumenti culturali.

### Un Festival in viaggio: destinazione... Groenlandia

È stata la sconfinata nazione artica il "Paese ospite" di questa edizione. La più grande isola del mondo sta assumendo sem-

pre maggiore rilevanza internazionale, a causa delle emergenze climatiche e delle relative conseguenze ambientali, economiche e geopolitiche: il programma speciale "Destinazione... Groenlandia" ha invitato così alla scoperta di questo luogo straordinario e poco conosciuto. Sono proprio i cambiamenti climatici a imporre un nuovo e diverso rapporto tra uomo e ambiente, che caratterizzi la ripartenza economica e sociale del dopo pandemia, nel segno di un reale cambiamento. Da anni il Festival affronta questi temi attraverso il linguaggio del cinema, e le sconfinata terre artiche sono da sempre uno dei più affascinanti orizzonti per esploratori da tutto il mondo: la Groenlandia aveva dunque tutte le carte in regola per essere l'undicesimo Paese ospite del Trento Film Festival. Dal 2011 la sezione "Destinazione" presenta un itinerario cinematografico e culturale dedicato a un Paese o area geografica affini alla manifestazione, affermandosi come percorso coerente e insieme originale all'interno della variegata proposta del Festival. La sezione conta su un pubblico appassionato e numeroso, come confermato dalla frequentazione in costante crescita, fino alle ultime edizioni in sala dedicate a Islanda, Giappone e Marocco, con proiezioni costantemente *sold out*, e dall'attenzione suscitata nel 2020 dal programma dedicato alla Georgia, con le sue millenarie tradizioni vitivinicole e le sue incredibili e selvagge montagne.

*Il manifesto del 69° Trento Film Festival*





Superato con successo il decennale, “Destinazione” è ripartita dunque mettendo al centro due temi che stanno da sempre a cuore al Festival, ovvero i cambiamenti climatici e le trasformazioni sociali che riguardano le aree più remote del pianeta e i loro abitanti, con il meglio della recente produzione cinematografica groenlandese e internazionale dedicata al Paese (in collaborazione con il Danish Film Institute di Copenaghen) e una serie di eventi realizzati grazie al sostegno della Fondazione Caritro e con il patrocinio dell’Ambasciata di Danimarca in Italia.

#### **I vincitori delle Genziane, nel segno della resistenza**

Dopo le Ande e il Caucaso, quest’anno il Gran Premio è rimasto sulle Alpi: la Giuria internazionale ha assegnato infatti al film “Anche stanotte le mucche danzeranno sul tetto” di Aldo Gugolz (Svizzera/2020/82), ritratto di un alpeggio in Ticino e del suo inquieto titolare, la prestigiosa Genziana d’oro Miglior film-Gran Premio “Città di Trento”. «In quella stessa natura dove qualcuno cerca la resurrezione, altri trovano la morte. Il regista utilizza abilmente la cornice di un fatto di cronaca nera per trasportare lo spettatore con perizia audiovisiva (pregevoli fotografia e suono) nell’ambiente dell’alta montagna e presentargli Fabiano, giovane alla ricerca di un nuovo se stesso nella presunta pace idilliaca della montagna», si legge nella motivazione della Giuria. «Confuso da dubbi esistenziali e sensi di colpa, è nel nuovo ruolo di padre che il protagonista prova a elaborare

la relazione con il proprio, portando il film a riflettere con consapevolezza e profondità sul tema spinoso dell’eredità familiare e della possibile emancipazione dalla stessa». Il Trento Film Festival non ha mai avuto paura di osare e ha sempre tentato la strada meno semplice, più faticosa, ma più ricca di significati e verità: quella che porta a comprendere la montagna, le sue culture, la vita delle sue genti, in modo non banale e superficiale, ma scavando e indagando, a costo di farne emergere le contraddizioni più profonde. Il film vincitore del Gran Premio di quest’anno ha lo stesso coraggio e racconta la montagna fuori dai facili stereotipi idealizzanti: tra angosce, paure, fragilità, ma senza mai perdere la speranza di farcela. È quello che proviamo tutti noi, al secondo anno di pandemia, di fronte alla sfida della ripartenza.

---

### QUELLO DI TRENTO È IL PRIMO FESTIVAL D’ITALIA A ESSERE TORNATO NELLE SALE

---

La Genziana d’oro Miglior film di alpinismo, popolazioni e vita di montagna-Premio CAI è stata assegnata al film iraniano “Holy Bread”; la Genziana d’oro Miglior film di esplorazione o avventura-Premio “Città di Bolzano” a “Here I Am, Again”; le Genziane d’argento Miglior contributo tecnico-artistico a “Die letzten Österreicher” e Miglior cortometraggio al cinese “One Day”. Premio della Giuria al documentario “Chaddr - A River Between Us”, e menzioni speciali a “Icemeltland Park e The Magic Mountain”. Un viaggio intorno al mondo, dall’Himalaya all’Iran, dall’Artico all’Europa, alla scoperta di una montagna complessa, difficile, teatro delle azioni e delle emozioni umane.

### Un primo bilancio

È stato decisamente complicato organizzare un grande evento culturale ai tempi del Covid-19, con molti limiti e incertezze legate all'emergenza sanitaria: ma la risposta del pubblico, che ha riempito le sale del cinema e affollato quelle virtuali della piattaforma *on-line* e degli eventi in *live streaming*, ci fa guardare al futuro con speranza. Oggi ci troviamo dunque a fare il bilancio del primo festival in Italia a essere tornato nelle sale. Ed è un bilancio positivo, addirittura più delle aspettative. Nonostante il contingentamento degli ingressi e l'assenza da Trento di molti studenti universitari, abbiamo ritrovato un pubblico appassionato ed entusiasta di poter tornare al cinema, con una partecipazione costante alle proiezioni. Parallelamente, la piattaforma di *streaming* si è confermata uno strumento apprezzato e ormai adottato dagli spettatori, in Trentino e nel resto d'Italia. Sono state ben 98 le opere in programma nelle 8 sezioni, provenienti da 31 Paesi di produzione, il 30% in anteprima internazionale e il 50% in anteprima italiana, selezionate dall'apposita commissione e dal responsabile della programmazione cinematografica Sergio Fant. Tra questi, 23 i film in concorso, 14 lungometraggi e 9 cortometraggi, per 18 anteprime tra italiane e internazionali, e la presenza di 9 registe, a testimonianza della vitalità di un settore che - nonostante

tutte le difficoltà che lo hanno investito - ha ancora forza, idee e passione. Circa 3mila i biglietti staccati al Multisala Modena, più di 10mila gli utenti registrati sulla piattaforma *on-line* e quasi 46mila visioni dei film in *streaming*, 52 eventi in diretta sul *web* e sui *social*, 13 laboratori per i più piccoli disponibili *on-line*, oltre 300 proiezioni di film nelle scuole: sono numeri che danno ragione al coraggio del Trento Film Festival e che confermano quanta voglia di cultura ci sia in Trentino e in Italia, dopo oltre un anno di limitazioni. Grazie al sostegno dei soci del Festival (Cai-Club alpino italiano, Comune di Trento, Comune di Bolzano, Camere di Commercio di Trento e di Bolzano), della Provincia autonoma di Trento, dei tanti *partner* con cui costruiamo sinergie che vanno oltre la semplice sponsorizzazione, degli oltre 50 volontari e volontarie che si sono impegnati con entusiasmo e passione, siamo orgogliosi di aver dato al pubblico la possibilità di ritornare in sala, in un'edizione che ricorderemo come quella della ripartenza e della speranza. Il Trento Film Festival è stato spesso paragonato a un "campo base", da cui partire idealmente alla volta di nuove scalate, esplorazioni e avventure. E anche quest'anno abbiamo provato a essere uno spazio di riflessione e confronto per prepararci all'impresa più grande che l'umanità debba affrontare: la salita alla vetta del proprio futuro. ■





# QUANDO IL REGIME CHIUDEVA I GIORNALI

ALBERTO FOLGHERAITER *Giornalista e scrittore*

## Storie trentine di censure e pubblicazioni interrotte

**I**l Trentino senza “Trentino”. L'ultimo numero del giornale, che fino al 2002 si chiamava “Alto Adige - edizione di Trento”, è uscito dalla rotativa sabato 16 gennaio 2021. “Addio cari lettori, domani non saremo più in edicola” strillava il titolo a piena pagina, sotto la testata che menava vanto di essere stata fondata nel 1945 e, pertanto, di aver festeggiato i 75 anni di edizione. “Perdiamo un pezzo di democrazia” titolava il fondo del direttore Paolo Mantovan (1964). “Effetto della crisi e del Covid” annunciava ai lettori l'editore Michl Ebner (1952). Scriveva Mantovan: “È un pezzo di storia che si perde, un pezzo di democrazia che viene a mancare, è la sparizione di una voce che dà fiato a tante voci, è la scomparsa di un luogo delle nostre anime che, raminghe, non troveranno porto”. E concludeva: “Perdere una voce è un grave rischio

per tutti”.

Quel giorno di metà gennaio, quando il “Trentino” ha chiuso, l'oroscopo di pagina 6, alla voce “Capricorno” recitava beffardo: “Basta con spese inutili. Forma in netto calo”.

Novantacinque anni prima, il 2 novembre 1926, giorno dei morti, aveva cessato le pubblicazioni “il Nuovo Trentino”, quotidiano cattolico diretto da Alcide Degasperri (1881-1954). Era l'ultima delle tre pubblicazioni che il giornalista e uomo politico aveva fondato o diretto: “la Voce cattolica” (1905-1906), “il Trentino” (1906-1915), “il Nuovo Trentino” (1918-1926).

Il giornale era arrivato nelle edicole tre settimane dopo la fine della Grande guerra, un giorno di sabato, il 23 novembre 1918. In prima pagina un “Avviso” firmato da Enrico Conci, Alcide Degasperri, Rodolfo Grandi, Guido de Gentili ed Emanuele

Caneppele. Gerente responsabile era Francesco Larcher, la tipografia era in via Alfieri, 1 a Trento. Quattro pagine, inizialmente in formato *tabloid*, “il Nuovo Trentino” usciva sei giorni la settimana, esclusa la domenica. Fin dagli esordi la redazione sperimentò la censura.

Il territorio era ancora sotto occupazione militare italiana (l’annessione sarebbe avvenuta nell’autunno del 1919). Il 5 aprile 1919 fu censurato per un titolo riferito al cambio al 40% della corona austriaca in lire italiane: “Economicamente un errore, politicamente uno sproposito madornale”. La pagina uscì con alcuni spazi bianchi, al posto delle righe tagliate dalla censura. Una nota di protesta fu pubblicata qualche giorno dopo: “La censura ci sopprime ogni parola in difesa degli interessi del Paese. La nostra redenzione politica non significa passare da un dominio a un altro dominio”. Il giornale concorrente, “la Libertà”, in quei giorni soffiava sul fuoco definendo il quotidiano cattolico un “foglio sabotatore della nostra redenzione [...] che diffonde malcontento, sfiducia, malanimo”. Per contro, “il Nuovo Trentino” aveva difeso “il sacro dovere dei pubblicisti [di] dir bianco al bianco e nero al nero”.

I redattori erano quattro: Alcide Degasperi, Vincenzo Molino, Gino Segata e Giuseppe Bracchetti al quale era affidata la cronaca del giornale. L’orario di lavoro: dalle 16 alle 19 e dalle 21 alle 2 della notte.

Poche righe per la “nera”, ampio risalto alla cronaca giudiziaria. Così come finiva in prima pagina il resoconto su inizia-

tive del Partito popolare. Lo sport avrebbe avuto uno spazio definito a partire dal 1922. L’anno precedente furono dedicate numerose pagine al sesto centenario dalla morte di Dante (14 settembre 1321) e ai 25 anni del monumento inaugurato domenica 11 ottobre 1896 nell’omonima piazza, di fronte alla stazione ferroviaria.

L’indomani della Grande guerra, anche per onorare l’eredità ideale del “martire” Cesare Battisti, la stampa di impronta socialista aveva conosciuto una breve primavera. Dalle tipografie di Trento e Rovereto uscivano con cadenza periodica “l’Internazionale”, “il Lavoro”, “la Voce del popolo”, “il Popolo”; “il Domani di Vallagarina”.

Gianni Faustini ha scritto che, tra il 1919 e il 1926, si era avuto un “pluralismo eccezionale di organi di informazione” con una diffusione notevole di copie. “Il quotidiano cattolico [il Nuovo Trentino] nel 1921 vende oltre 7mila copie; “la Libertà”, nel 1920 è sulle 3mila copie; inferiore la tiratura del quotidiano fascista “il Brennero”, ma sulla piazza era arrivato, nel 1923, anche “il Gazzettino” di Venezia che sarà il giornale più letto durante il periodo fascista”.

Già incombeva la censura con le leggi fasciste e il tentativo di mettere un bavaglio alla stampa non di regime. Infatti, nel luglio del 1923, Alcide Degasperi sottolineava la “gravità del decreto in materia di stampa” che avrebbe potuto “far scomparire tutta la stampa che si permettesse una più o meno ampia libertà di critica o, semplicemente, di giudizio”.

La mannaia non tardò a farsi sentire, con i primi sequestri

---

### TRA IL 1919 E IL 1926 SI ERA AVUTO UN “ PLURALISMO ECCEZIONALE DI ORGANI DI INFORMAZIONE ”

---





legati a un articolo nel quale si dava conto delle lotte intestine tra i fascisti trentini. “Il sequestro - si scriveva - è ora all'arbitrio dei prefetti. [...] Per quanto prudenti, il pericolo è quotidiano e le condizioni finanziarie non ci concedono di continuare colle seconde edizioni”.

Vincenzo Molino, redattore capo e gerente responsabile del giornale, il 7 gennaio 1925 rilevava che “col vento che spira i commenti non sono agevoli. I giornali di opposizione si limitano a fare della cronaca”.

“il Nuovo Trentino” era già stato sottoposto a una ventina di sequestri, altre requisizioni di copie le aveva subite “la Libertà”. “L'organo del partito liberale democratico trentino” avrebbe cessato le pubblicazioni il 31 dicembre 1925.

A uscire con vistosi spazi vuoti, segno della censura, era anche “il Popolo trentino”, settimanale “delle organizzazioni sindacali bianche” il cui ultimo numero porterà la data del 28 ottobre 1926.

La testata sarebbe risorta con la caduta del fascismo, l'indomani della Seconda guerra mondiale. Dapprima come settimanale (12 agosto 1945-27 giugno 1946) “organo del partito della Democrazia cristiana”. Dal 16 giugno 1946 come quotidiano, con la firma di Flaminio Piccoli quale direttore responsabile. Giovedì 1° marzo 1951 cambierà la testata diventando “l'Adige”. La redazione e la tipografia de “il Nuovo Trentino” furono devastate dai fascisti la notte tra il primo e il 2 novembre del 1926. Sfasciato il mobilio della redazione, allontanato il direttore, “il Nuovo Trentino” sospese le pubblicazioni.

“Non ricordo il giorno - dichiarò (1980) Umberto Polo a Gianni Faustini (1935-2020) - era sull'imbrunire. I fascisti invasero la tipografia e il giornale devastando mobili e attrezzature,

manganellando chi resisteva. Degasperi salì su una vettura, tentò di rincuorarci e poco dopo partì per Borgo”.

In quelle stesse ore, nuclei di camicie nere avevano occupato e deturpato le sedi del Sait, della Lega dei contadini e del mondo cattolico trentino.

Qualche mese prima, il 28 gennaio 1926, Alcide Degasperi aveva rassegnato le dimissioni da direttore: “Le presenti circostanze - scriveva - mi determinano a lasciare provvisoriamente il giornale. ‘il Nuovo Trentino’ continuerà nello spirito e nella tradizione di giornale cattolico quotidiano, limitandosi, nella parte che riguarda la politica, alla cronaca”. “Lascio il giornale con incredibile strazio. [...] È giocoforza ascoltare la voce imperiosa del tempo. Tempo verrà”.

Nella direzione del giornale, a Degasperi subentrò don Giulio Delugan (1891-1974).

L'indomani dell'assalto squadrista alla redazione, in una lettera all'amico Giovanni Ciccolini (1876-1949), Alcide Degasperi scriveva: “Si è rovesciato su di noi come un nubifragio, chi più, chi meno, ne siamo tutti usciti malconci”.

“Un ciclone si è abbattuto sopra tutte le istituzioni aderenti all'Azione cattolica - dichiarò il vescovo Endrici. Noi assistemmo addolorati a scene mai viste nella nostra regione. A manipoli di dimostranti tutto era lecito, sotto gli occhi della pubblica sicurezza”.

Un mese e mezzo più tardi, il 23 dicembre 1926, sulla piazza di Trento e nelle valli si presentava un nuovo foglio, un settimanale, con la testata “Vita trentina”. Voluta dagli uomini di “Azione cattolica”, con la benedizione del vescovo Celestino Endrici (1866, 1904-1940), dal 1929 fu affidato alla direzione di don Giulio Delugan. Il quale, sia pure fra sequestri e con-



trasti col fascismo, ne tenne le redini fino al 1968. Dopo la “Marcia su Roma” del 28 ottobre del 1922, Benito Mussolini (1883-1945) era stato incaricato dal re, Vittorio Emanuele III (1869-1947), di formare un nuovo governo. Fu come dare a Dracula la presidenza dei donatori di sangue. Da navigato giornalista, Mussolini conosceva la funzione della stampa. Nel 1909, a Trento, aveva scritto per “il Popolo”, il giornale di Cesare Battisti (1875-1916). Qualche anno più tardi, per fondare “il Popolo d’Italia”, a Milano, nel 1914, aveva chiesto e ottenuto i denari anche dalla sua prima moglie, la trentina da Sopramonte, Ida Dalsler (1880-1937).

Benito Mussolini mise il bavaglio alla libera informazione e potenziò la stampa di regime. In tal modo, domenica 13 gennaio 1924 i trentini si trovarono tra le mani “il Brennero”. Il quotidiano fascista avrebbe dato voce al regime sino a mercoledì 15 settembre 1943. L’8 settembre aveva segnato la resa dell’Italia agli angloamericani, l’occupazione nazista del Nord Italia, e l’insediamento a Salò, sul Lago di Garda, della Repubblica sociale italiana. Oltre alle leggi che il fascismo promulgò per intimidire e zittire la libera stampa si sarebbero aggiunti nel Ventennio assalti e devastazioni.

L’assalto al giornale cattolico, nella notte di Ognissanti del 1926, era stato preceduto (febbraio 1925) da intimidazioni violente nei confronti del giornale “la Libertà”, il cui direttore era stato schiaffeggiato almeno in un paio di occasioni. “Il 3 novembre 1926 una squadraccia fascista occupa la casa

editrice Vogelweider di Bolzano. Il 5 novembre 1926 vengono sciolti tutti i partiti di opposizione. Cessano gli organi di stampa non fascistizzati”.

I periodici di impronta socialista erano stati imbavagliati e costretti alla chiusura già nel 1924, dopo il delitto Matteotti, “l’anno della nuova legislazione repressiva sulla stampa, della proclamazione definitiva della dittatura”.

Il 30 maggio 1924, alla Camera dei deputati, a Roma, il parlamentare socialista, la cui famiglia era originaria della Val di Pejo, aveva denunciato l’uso sistematico della violenza da parte dei fascisti per vincere le elezioni. In Italia si era votato il 6 aprile 1924 in un clima “di totale violenza” che aveva portato alle “Liste nazionali” del partito fascista il 65% dei voti e il 70% dei seggi. La denuncia di brogli e

intimidazioni da parte di Giacomo Matteotti (1885-1924) alla Camera dei deputati, aveva firmato la sua condanna a morte. Rapito a Roma da cinque fascisti, il 10 giugno 1924, mentre si recava a Montecitorio, fu trovato cadavere il 16 agosto in un bosco a 25 chilometri dalla capitale. La vettura usata per il rapimento, una Lancia Lambda, era stata prestata agli assassini del regime da Filippo Filippelli, un giornalista, il direttore del “Corriere italiano”.

A Comasine, in Val di Pejo, una lapide, murata dalla Federazione trentina del Psdi il 10 giugno 1954, indica “la casa avita di Giacomo Matteotti [il quale] propugnò i diritti dei lavoratori affrontando consapevole il martirio. Oggi nel mondo intero simbolo di giustizia sociale e di libertà”. ■

---

### IL 23 DICEMBRE 1926 SI PRESENTAVA UN NUOVO FOGLIO CON LA TESTATA “VITA TRENTINA”

---





# IN NEGOZIO O SUL WEB?

DANIELE MARINI *Università degli studi di Padova e Direttore scientifico di Community Research&Analysis*

## Riflessi delle modalità d'acquisto sul commercio al dettaglio del Nord Est

**G**li acquisti *on-line* conquistano sempre di più. Eppure, la spesa in negozio è una soddisfazione di cui non si vorrebbe fare a meno. Ad alcune condizioni, però. La pandemia ha accelerato processi che erano già in corso in questi ultimi anni. Le tecnologie digitali hanno trasformato i mercati, non risparmiando alcuno. Tutto transita attraverso la rete: facile, comoda, vantaggiosa economicamente. Il fenomeno è ormai noto. Diversamente dal resto d'Europa, in Italia i piccoli negozi rappresentano una trama non solo commerciale, ma anche un presidio sociale di centri delle città e piccoli paesi. L'arrivo delle grandi piattaforme distributive e delle vendite *on-line* ne sta velocemente cam-

biando l'orizzonte. L'impatto è plasticamente dimostrato dal ricambio veloce dei negozi nei centri storici: continue chiusure di botteghe, soprattutto di quelle tradizionali, e sostituzione con altre in *franchising*. Considerando solo le ditte del commercio al dettaglio nell'arco di un decennio (2010-2020) il Nord Est ha perso poco più di 7mila unità (-10,7%), e in Friuli-Venezia Giulia (-14,6%) in misura maggiore: una misura proporzionalmente più elevata del resto d'Italia (-6,5%). Oggi i piccoli negozi ammontano a 62.820 unità<sup>1</sup>. E la prospettiva per il prossimo anno è di un'ulteriore diminuzione.

<sup>1</sup> Dati III trimestre 2020.

Gli ultimi dati Istat<sup>2</sup> evidenziano un calo aggiuntivo dei piccoli esercizi, mentre la grande distribuzione accelera le vendite. Ma è il commercio elettronico a mostrare le *performance* migliori: nel periodo gennaio-ottobre 2020, sul medesimo del 2019, la crescita giunge a +32,3%.

La minore propensione ai consumi delle famiglie, generata da incertezza e sfiducia, le opportunità offerte dalle tecnologie digitali e la pandemia sembrano rappresentare la tempesta perfetta per i piccoli esercizi. La prospettiva dei negozi fisici è dunque segnata? La competizione con le vendite *on-line* è destinata a vederli soccombere? La risposta a simili quesiti è più articolata di quanto non si pensi e gli orientamenti dei nordestini<sup>3</sup> lo dimostrano. L'esperienza dell'acquisto *on-line* interessa ormai una larga fetta della popolazione. Il 79,4% degli interpellati ha fatto ac-

<sup>2</sup> Ottobre 2020.

<sup>3</sup> Reputation Science per Open Fiber.

---

## GLI ACQUISTI *ON-LINE* NON SEMBRANO OSCURARE L'ASPETTATIVA LEGATA ALL'ESPERIENZA DELL'ACQUISTO IN NEGOZIO

---

quisti sulle piattaforme digitali nel corso del 2020, in leggera crescita rispetto al 2018 (78,0%). È un'occasione sperimentata in particolare dalla componente maschile, dalle fasce centrali d'età (31-60 anni), diplomati e laureati. A questi dob-

biamo aggiungere anche quanti non lo fanno direttamente, ma sono aiutati da qualcuno (12,8%, in calo rispetto al 2018: 17,9%), per scarsa dimestichezza, non hanno un *computer* o Internet. In questo caso, è soprattutto la componente femminile, i più anziani, chi ha un basso titolo di studio a rivolgersi ad altri. Residuale, infine, sono quanti non hanno mai fatto una simile esperienza

(7,8%), in leggero aumento (4,1%) in particolare fra donne, persone ultra 60enni, inattivi, con un basso titolo di studio.

Gli acquisti *on-line*, però, non sembrano oscurare l'aspettativa legata all'esperienza del comperare in negozio, tutt'altro. È solo una parte marginale della popolazione (3,6%, peraltro in calo nel tempo: 5,8% nel 2018) che auspicherebbe la loro chiusura a favore esclusivo delle piattaforme di vendita *on-line*.



I motivi sono legati soprattutto alle possibilità di risparmio e alla velocità dell'azione. Ma è rilevante sottolineare che una simile prospettiva non è desiderabile neppure da chi pratica gli acquisti via Internet. Infatti, la maggioranza desidererebbe che entrambe le modalità di spesa (*on-line* e negozi fisici) coesistessero (56,4%). A patto però che l'attività commerciale sia in grado di offrire un prodotto o un servizio diverso e personalizzato. Paradossalmente questo orientamento è sostenuto proprio da chi, più di altri, acquista sulle piattaforme digitali. Si configura così una bipolarità nell'azione dell'acquisto: da un lato, si cercano in rete prodotti o servizi *standard*. Ma per la personalizzazione e il servizio dedicato si preferisce il negozio fisico. Ciò spiega perché il 40,0% dei nordestini desidera che l'attività commerciale resista anche in futuro, in crescita rispetto al 2018 (33,6%) e nonostante il

vorticoso aumento delle vendite *on-line* nell'anno della pandemia: per la relazione di fiducia in chi serve, per sperimentare la qualità del prodotto o perché vuole essere seguito e consigliato da qualcuno.

Il negozio fisico continua a rappresentare un riferimento nella geografia sociale. Per la peculiarità che ha svolto nella nostra società, nell'essere un punto di riferimento non solo per gli acquisti, ma anche per le relazioni che in esso e attorno a esso si sviluppano all'interno delle città. Tuttavia, la sopravvivenza si gioca sicuramente nella riduzione del divario sui costi che i piccoli esercizi devono sostenere rispetto alle piattaforme *on-line*. Ma parimenti dipende dal tipo di offerta di prodotti e servizi qualitativamente diversi (e più elevati) e sempre più personalizzati e di consulenza: con il cliente al centro. ■

## Il commercio al dettaglio (n. imprese)

	III 2010	III 2020	Var. %
Italia	810.036	757.665	-6,5
<b>Nord Est</b>	<b>70.024</b>	<b>62.820</b>	<b>-10,3</b>
Friuli-Venezia Giulia	11.529	9.849	-14,6
Trentino-Alto Adige	8.470	7.521	-11,2
Veneto	50.025	45.450	-9,1

Fonte: elaborazioni su dati Infocamere (Codice Ateco G47)

## Nell'ultimo anno le è capitato di acquistare qualcosa *on-line*? (%)

	Nord Est		Italia	
	2020	2018	2020	2018
Si, di solito lo faccio io	79,4	78,0	75,1	79,5
Si, di solito lo fa qualcuno per me	12,8	17,9	13,7	12,7
No	7,8	4,1	11,2	7,6

Fonte: Reputation Science - Open Fiber, 2020 (n. casi: 1.495)

## Il futuro dei negozi fisici (%)

		Sostituiti dall' <i>on-line</i>	Devono convivere con l' <i>on-line</i>	Rimanere aperti
		Italia	2020	5,6
	2018	5,7	57,2	37,2
<b>Nord Est</b>	<b>2020</b>	<b>3,6</b>	<b>56,4</b>	<b>40,0</b>
	2018	5,8	60,6	33,6
<b>Acquisto <i>on-line</i></b>				
	Si, di solito faccio io	5,3	57,4	37,3
	Si, qualcuno per me	9,4	33,0	57,6
	No	3,0	9,8	87,2

Fonte: Reputation Science - Open Fiber, 2020 (n. casi: 1.495)



# OLTRE LA RESILIENZA

---

*GIANLUCA CEPOLLARO* *vice direttore di tsm-Trentino School of Management e  
Direttore di step-Scuola per il governo del territorio e del paesaggio*

---

## Nuove progettualità per riabitare la montagna

**D**opo aver praticato la via della resilienza per fronteggiare il drammatico periodo di crisi pandemica, è giunto forse il tempo in cui i territori di montagna smettano di resistere per acquisire un nuovo protagonismo che, attraverso il riconoscimento dei propri talenti e la capacità di sviluppare logiche di alleanza, sia in grado di promuovere nuove progettualità.

Già da alcuni anni si registra una rinnovata attenzione verso l'abitare e il vivere in montagna. Un'attenzione oggi amplificata dall'emergenza sanitaria e testimoniata anche da una

crescente richiesta insediativa alla ricerca di una migliore qualità della vita lontana dalle aree urbane ormai congestionate. Quali riflessioni sono possibili sul futuro delle terre alte in un contesto come quello attuale, denso di interrogativi e che, con ogni probabilità, produrrà profondi cambiamenti nei modi usuali di abitare, muoversi, lavorare, vivere?

Da una articolata attività di ricerca in corso da alcuni anni e svolta dalla tsm-Trentino School of Management emerge che le montagne non sono condannate affatto a un destino ineluttabile di minorità, se non vengono percepite e rappresentate

come marginali, come “residuo” rispetto a ciò che è urbano, oppure come “luoghi da salvare”<sup>1</sup>. In particolare, nell’eterogeneo quadro della penisola, i territori montani, per i quali sono state adottate politiche appropriate capaci di valorizzare le proprie “distintività”, non registrano ritardi rispetto al resto dell’Italia. Il Trentino negli scorsi decenni ha rappresentato un esempio virtuoso in questa direzione.

La difficoltà dei modelli di sviluppo di matrice prevalentemente urbana, oggi accentuata dalla crisi pandemica, porta a guardare alle montagne non più come a un problema, ma soprattutto come a un’opportunità per tutto il Paese. Per cogliere questa *chance* è utile compiere un’inversione dello sguardo al fine di intravedere nei luoghi occasioni di innovazione sociale ed economica<sup>2</sup>.

1 Per un approfondimento si rinvia a Cepollaro G., Zanon B. (a cura di), *Il governo del territorio montano nello spazio europeo*, ETS, Pisa, 2020; Marcantoni M., Vetrutto G., (a cura di), *Montagne di valore. Una ricerca sul sale alchemico della montagna italiana*, Franco Angeli, Milano, 2017; Marcantoni M., Cerea G. (a cura di), *La montagna perduta. Come la pianura ha condizionato lo sviluppo italiano*, Franco Angeli, Milano, 2016; Marcantoni M., Baldi M. (a cura di), *La “quota” dello sviluppo. Una nuova mappa socio-economica della montagna italiana*, Franco Angeli, Milano, 2016.

2 De Rossi A., *“L’inversione dello sguardo. Per una nuova rappresentazione territoriale del paese Italia”*, in De Rossi A. (a cura di), *Riabitare l’Italia. Le aree interne tra abbandoni e riconquiste*, Donzelli, Roma, 2018.

## Ricomporre la trasformazione dello spazio con economia, cultura, società

L’interesse insediativo da parte di cittadini e imprese può essere un volano decisivo per contribuire allo sviluppo di

progettualità inedite. La ricerca della buona vivibilità, attenta alla qualità dell’ambiente e del paesaggio, indica che il dato fisico ha un valore decisivo nella costruzione di nuove visioni, immaginari, desideri di abitare e vivere la montagna. Eppure è proprio la dimensione territoriale a essere stata trascurata nel recente passato da tutte quelle scelte che hanno trattato i luoghi

come “spazi astratti”, come contenitori indifferenti, adatti solo a ricevere progettualità indistinte di diversa natura. Ciò che probabilmente deve essere recuperata è un’idea progettuale e produttiva dello spazio<sup>3</sup>.

Mai come oggi qualsiasi pensiero sulla “rigenerazione” del territorio montano richiede di andare oltre la dimensione fisica dello spazio per connettersi con una più ampia dimensione sociale, culturale ed economica. Più in generale, si tratta di cogliere l’occasione dei prossimi investimenti necessari

3 De Rossi A., Mascino L. (2020), *“Dalla valorizzazione patrimoniale alla costruzione di una nuova abitabilità. Pratiche rigenerative sulle Alpi contemporanee”*, in Cepollaro G., Zanon B. (a cura di), *Il governo del territorio montano nello spazio europeo*, ETS, Pisa, 2020, p. 104.

## LA “RIGENERAZIONE” DEL TERRITORIO MONTANO RICHIEDE DI ANDARE OLTRE LA DIMENSIONE FISICA DELLO SPAZIO



Sella Ronda

alla gestione del post-pandemia per attivare percorsi di “ri-territorializzazione”, conferendo un nuovo senso, funzionale e simbolico, ai luoghi, stabilendo relazioni virtuose tra spazi fisici, risorse materiali e immateriali, società locali.

Il principale sforzo dovrebbe essere rivolto a ricomporre gli aspetti fisici con quelli economici, culturali e sociali, non per abitare “in” montagna, ma per abitare e vivere “la” montagna. Alla base non dovrà esserci quindi solo la costruzione della nuova infrastruttura stradale o digitale, la riqualificazione del centro storico oppure il recupero del singolo edificio, ma l'avvio di una strategia ampia che è certamente infrastrutturale, urbanistica e architettonica, ma che è, soprattutto, ambientale, economica, sociale, culturale. La valorizzazione qualitativa dei luoghi, ciò che li rende di fatto preferibili, è sempre tesa a generare un benessere diffuso e la ridefinizione delle possibili idee di sviluppo va di pari passo con la ricostruzione della cittadinanza attiva.

#### Talenti e logiche di rete: una nuova territorializzazione

Le montagne contribuiscono in modo importante alla crescita

del Paese quando si pongono in essere politiche appropriate, non di semplice assistenza, centrate sulla “diversità e sulla differenza”. Tali politiche devono saper valorizzare i “talenti”, in particolare alcuni *asset* immateriali esistenti, fondamentali per lo sviluppo: il capitale umano, il capitale sociale, lo spirito di appartenenza, il senso civico, la cultura della legalità, il patrimonio di risorse naturali e culturali. In secondo luogo dovrebbero aumentare i gradi di “apertura” e lo scambio con

altri territori. Innovazione, internazionalizzazione, ricerca e sviluppo, coniugate con le possibilità offerte dalle tecnologie informatiche, possono aiutare a superare lo stereotipo che l'orografia sia una condanna. La “chiusura” è una tattica poco lungimirante, mentre la connessione appare una strategia di lungo termine. Si potrebbe più realisticamente pensa-

re a un sistema “socchiuso”, capace di mantenere la propria integrità, ma anche di confrontarsi con contesti allargati, di “filtrare” le sollecitazioni, di sostenere condizioni favorevoli all'innovazione, di coevolvere con il cambiamento.

Le politiche appropriate, quelle in grado quindi di valorizzare i “talenti” e le relazioni con altri territori, richiedono una

---

## LE MONTAGNE CONTRIBUISCONO ALLA CRESCITA DEL PAESE QUANDO SI PONGONO IN ESSERE POLITICHE APPROPRIATE

---





*governance* centrata su “logiche di rete”. Le aree montane, così come per le altre aree interne, presentano potenzialità esclusive, traducibili in forme di vantaggio competitivo se associate a una “centralità complementare” a quella urbana e metropolitana<sup>4</sup>. Superata la sterile dicotomia tra centro e periferia, le “logiche di rete” rappresentano la via per mettere efficacemente in tensione urbanità e montanità. Un processo che parte dalle singole comunità, che riconoscono il valore dei propri tratti distintivi (molti dei quali sono unici e non replicabili, quali, ad esempio, risorse naturali, paesaggio e ambiente), passa per la messa in circolazione del valore e arriva a favorirne l’accessibilità e la condivisione. Le “logiche di rete” sono strategie preliminari e necessarie alla riduzione delle disparità esistenti, all’integrazione delle politiche settoriali, alla costruzione di competenze appropriate, all’utilizzo dell’innovazione tecnologica, alla valorizzazione delle eccellenze attraverso l’integrazione delle filiere. Si pensi, ad esempio, a un’agricoltura, un turismo, un artigianato di qualità ad alta intensità di lavoro, avvantaggiati da manodopera altamente qualificata spes-

---

### LA MONTAGNA SI PROPONE OGGI COME UN LABORATORIO DI SPERIMENTAZIONE PER NUOVI PERCORSI DI SVILUPPO LOCALE

---

so disponibile nei territori montani. Si considerino, altrimenti, le opportunità offerte dalle tecnologie applicate al lavoro, alla formazione, ai servizi, che, come abbiamo sperimentato in questo ultimo anno di emergenza sanitaria, non possono essere interpretate solo come un “surrogato”. È riduttivo pensare le tecnologie digitali e informatiche unicamente come strutture che permettono di fare in montagna esattamente ciò che si fa altrove. Esse offrono, innanzitutto, un’occasione di riprogettazione e riorganizzazione dei processi e dei servizi essenziali: dalla Pubblica amministrazione alla sanità, dall’istruzione ai trasporti. Si tratta, quindi, di strategie di rete che operano all’interno dei sistemi montani ma anche multilivello, connettendo il contesto locale regionale, nazionale ed europeo, e relazionandosi con gli investitori privati, coinvolti nella gestione dei grandi *asset* come trasporti ed energia.

La montagna si propone oggi più che mai come un laboratorio di sperimentazione per nuovi percorsi di sviluppo locale, inedite forme di *governance*, altre visioni e immaginari dell’abitare e del vivere. Terminata la crisi sanitaria, per affrontare la sfida e coglierne le opportunità, molto dipenderà dalla capacità di saper territorializzare le politiche e le azioni di sviluppo.

<sup>4</sup> Dematteis G., “Montagna e città: verso nuovi equilibri?”, in De Rossi A. (a cura di), *Riabitare l’Italia. Le aree interne tra abbandoni e riconquiste*, Donzelli, Roma, 2018.



La facciata del palazzo del Fondaco

# T FONDACO DEI TEDESCHI

NADIA DE LAZZARI *Giornalista*

## Passato e futuro dello storico palazzo affacciato sul Canal Grande

L'analisi dei dati degli ultimi due anni, in Veneto, è davanti agli occhi di tutti. Il 2019 (pre Covid) è stato un anno *boom*. I numeri parlano da soli: 20 milioni di arrivi e oltre 71 milioni di presenze. Il T Fondaco dei Tedeschi ha ospitato 3 milioni e mezzo di visitatori che equivale a un livello giornaliero di oltre 8mila visitatori. Lo *shopping* aveva soprattutto gli occhi a mandorla. Poi la pandemia e il crollo che ha arrestato i flussi turistici cambiando tutto, vita, abitudini, tendenze. L'inaspettata situazione ha fatto riscoprire però la creatività unita alla voglia di speri-

mentare. Il 2020, periodo da gennaio a novembre, si è chiuso con perdite elevate, riassunte da un -60% degli arrivi e un -53% delle presenze, cioè dei pernottamenti, dovute soprattutto alla forte riduzione di turisti stranieri, impossibilitati a raggiungere il territorio, che per il Veneto nel 2019 rappresentavano il 65,3% dei visitatori. Nello stesso periodo le presenze internazionali si sono contratte del 67,9%. Emerge un dato interessante: la principale provenienza estera è confermata dalla Germania non più dall'Asia. Pesanti perdite si sono riscontrate anche a Venezia, 8,8 milioni di visitatori



La corte interna del Palazzo

(-71,7%). Al T Fondaco i numeri e le nazionalità dei clienti riflettono le percentuali dei turisti in visita alla città lagunare. La necessità di affrontare sfide inaspettate c'è, come la voglia di ripartire. Tant'è che per avvicinare la clientela sono scattate nuove strategie. Un esempio. La Confapi Venezia (Confederazione della piccola e media industria della Città metropolitana) ha suggerito progetti innovativi, coinvolgenti, interessanti. Tra questi "In viaggio", una sinergia tra pubblico e privato che si concretizza in una collaborazione di Comuni veneti. Le mete dei *tour* mirano a promuovere visite di prossimità aprendo le porte a siti d'interesse culturale e naturalistico, sfruttando le giornate infrasettimanali e prolungando la stagionalità. Il T Fondaco stesso è sede di interesse storico/artistico/architettonico tanto che ha un proprio percorso interno con visite guidate attrattive del turismo di qualità.

#### **Economia, il contributo a Venezia**

L'apporto economico del T Fondaco dei Tedeschi in laguna è rilevante. I numeri positivi riflettono una realtà viva. Emerge in tutta evidenza la consistente componente del mondo dei giovani, portatori di valori, cultura, professionalità, internazio-

nalità. Il Fondaco rappresenta un esempio di innovazione, un incontro di culture, un volano di occupazione. Vi lavorano ben 400 persone. Il dato raddoppia con l'indotto, ovvero con le attività terziarizzate, ristorazione, sorveglianza, logistica, pulizie. Il 60% ha meno di 30 anni, circa il 20% ha conseguito una laurea all'Università Ca' Foscari. Le donne rappresentano

il 60%. Un altro aspetto da sottolineare è la dimensione del personale, quello italiano è pari al 70%, il 30% invece proviene dal continente asiatico ed europeo. Nell'ambiente multiculturale si parlano oltre 10 lingue. L'elevata "contaminazione" e il continuo scambio di modi di vita arricchiscono Venezia nel solco della tradizione di città aperta al mondo.

Il settore economico punta su prestigiosi marchi di eccellenza. Oggi il T Fondaco dei Tedeschi è polo del lusso mondiale con prodotti di altissima qualità. Famosi *brand "made in Italy"* su scala internazionale - Gucci, Bulgari, Bottega Veneta - sono in bellavista nei quattro piani dell'antico edificio. Moda e accessori, Burberry, Salvatore Ferragamo, Moncler, Ermenegildo Zegna. Orologi con offerta senza eguali, Cartier, Hublot, Omega, Panerai. Gioielli, Pomellato, Damiani, Tiffany & Co. Profumi, Acqua di Parma, Dior, The Merchant of Venice, Il ristorante AMO by Alajmo.

---

### L'APPORTO ECONOMICO DEL T FONDACO DEI TEDESCHI IN LAGUNA È SICURAMENTE RILEVANTE

---



T  
FONDACO  
DEI TEDESCHI  
DFS

Il debutto a Venezia avviene il primo ottobre 2016. È il primo in Europa quello del T Fondaco dei Tedeschi, indirizzo *flagship* di gruppo DFS. Controllato in maggioranza da LVMH (Möet Hennessy Louis Vuitton) e Bob Miller, co-fondatore e azionista, è *leader* del *travel retail* di lusso, 885 punti vendita nel mondo, Los Angeles, Sydney, Honolulu, Okinawa, Hong Kong, Singapore, Bali, Siem Reap. Patrizia Moro, Vice Presidente DFS Italia e T Fondaco dei Tedeschi, dichiara: “È stato un grandissimo privilegio per Gruppo DFS inaugurare la propria presenza in Europa partendo proprio da Venezia, una città che per secoli è stata il cuore del commercio internazionale e da sempre una delle destinazioni più amate dai viaggiatori di tutto il mondo. T Fondaco dei Tedeschi è una destinazione unica: offre ai visitatori un’esperienza olistica che include “*made in Italy*”, *shopping* raffinato, autentico *savoir faire* artigianale, alta gastronomia, ma anche storia, architettura, arte e cultura”.

#### Storia, la sua forza

“Il Fondaco, ora ridotto a uso di ufficio governativo, è posto al Canal Grande a levante del Ponte di Rialto, ed era in origine un’abitazione riservata ai tribuni dell’Isola di Rialto; ma fin dai primi anni del Dugento si era già tramutato in osteria per comodo dei mercatanti tedeschi. Già fin dal 1228 lo troviamo descritto come casamento di proprietà pubblica, ma destinato

per uso dei Teutonici”. Era frontiera mercantile non solo per gli Alemanni, anche per i nativi della Savoia, Boemia, Ungheria, Polonia. “A loro si concedeva il diritto esclusivo di dimora nel Fondaco con il patto di non soggiornare e di non esercitare il loro traffico in altro luogo”. Così riportano gli storici dell’arte Cavalcaselle e Crowe nell’opera “Tiziano, la sua vita e i suoi tempi” fondata su documenti inediti!. Tanta storia, dunque, nell’antico palazzo veneziano che fin dal 1177 fu adibito

a varie attività. Per la “*zente tedesca*” e per i mercanti del Nord Europa, nel quartier generale, si svolgevano funzioni di magazzino. Nel Fontego - in arabo *funduq* - confluivano da Oltralpe e dall’Oriente pietre e metalli preziosi, oro e argento, spezie rare quali pepe (un carico 100 ducati), cannella

(un pacco 160 ducati), zenzero, zafferano, noce moscata, chiodi di garofano. Anche tessuti pregiati come sete, velluti, broccati, pizzi. Non mancavano pellicce e cuoio, libri e stampe. L’albergo/magazzino era anche dogana delegata a due o tre Visdomini, ostello con 200 camere (la pigione mensile variava dagli otto ai dieci ducati) e centro amministrativo affidato a Sensali che vigilavano sulle merci (contratti e prezzi). Essere nel giro dava cospicui guadagni. La carica veniva assegnata a persone di provata fede oppure a chi dava lustro alla Repubblica Serenissima. Giovanni Bellini e Tiziano furono tra i

1 *Le Monnier, Firenze, 1877.*

## NELL'AUTUNNO 2016, IL FONTEGO DEI TEDESCHI VIENE RESTITUITO ALLA CITTÀ



Sensali più illustri.

Un paio di curiosità. La prima: al Fondaco il commercio di Venezia metteva annualmente 10 milioni di zecchini in circolazione. Una somma enorme per quel tempo. La seconda: a Carnevale i mercanti accoglievano con “lauta ospitalità” le maschere che s'affollavano nella corte. Non solo storia.

Testimonianze confermano che l'arte aveva grande spazio. “Coll'andar del tempo vi si era formata una raccolta di pitture ad olio ed a fresco, che valse al Fondaco il grido di possedere una delle più belle gallerie dei capolavori del Cinquecento. Nel centro del muro maestro a sinistra dell'ingresso principale pendeva il Cristo attribuito a Tiziano, che trovasi ora nella chiesa Evangelica di Venezia”. Le altre pareti ospitavano allegorie di Palma il Vecchio e Tintoretto, lavori in cuoio dorato di Paolo Veronese. Le facciate avevano decorazioni pittoriche fatte, a spese del Governo, da Giorgione, quelle di tramontana e di ponente, e il rimanente da Tiziano. Il tempo scorre. Due incendi compromettono la struttura che riprende vita nella forma attuale nel 1508. Il progetto - un edificio con una corte interna, tre livelli di gallerie, 140 archi - è opera di Girolamo Tedesco. Nel 1797 cade la Repubblica e il Fontego viene soppresso. Nel 1925 il proprietario è Poste Italiane. Nel 2008 Edizione Property, società della famiglia di industriali veneti Benetton, lo acquista. Affida il restauro statico e funzionale allo studio olandese OMA. L'architetto Rem Koolhaas firma il progetto. L'intervento mantiene il ruolo storico del campo urbano coperto e dello spazio commerciale e culturale. In au-

tunno 2016 il Fontego dei Tedeschi viene restituito alla città. Il palazzo è accessibile ai visitatori, residenti e non, in una sequenza di percorsi antichi, le gallerie affrescate, e nuovi, la terrazza panoramica in legno con vista da urlo a 360 gradi su Venezia. Oggi il suo nome è T Fondaco dei Tedeschi. L'aggiunta della “T” apre a “Travel”, termine carico di passato. L'attualità, dunque, non accantona la storia, bensì la rievoca. I rapporti plurisecolari di ieri con la Repubblica Serenissima sono tangibili, come quelli odierni con la città e il mondo intero.

### Oggi, tempo di Covid, fervono nuove iniziative

C'è voglia di ripartire al T Fondaco dei Tedeschi. In attesa del semaforo verde che consentirà il rilancio del turismo in calendario sono già programmati speciali eventi. Ogni mercoledì *tour* culturali regaleranno emozioni ai visitatori. Apposite guide illustreranno gli affascinanti segni del tempo dell'architettura dorata. Ancora. L'attività culturale continua *on-line* con un “viaggio senza tempo” ripercorrendo la storia del palazzo veneziano che ha vissuto molte vite, da emblema del potere mercantile della Serenissima a piattaforma di scambi commerciali, a luogo di incontro di culture provenienti dai quattro angoli della terra. Il Fondaco si racconta attraverso quattro episodi video, durata cinque minuti ciascuno, creati e interpretati da Mattia Berto, regista, autore e attore del teatro veneziano. Verranno trasmessi su Facebook e Instagram. ■

Decorazioni interne





