



**HAL**  
open science

## Città attrattive, economie di agglomerazione e nuove opportunità per lo sviluppo

Tommaso Vitale

► **To cite this version:**

Tommaso Vitale. Città attrattive, economie di agglomerazione e nuove opportunità per lo sviluppo. The European House Ambrosetti. 2024, pp.103-114. hal-04838268

**HAL Id: hal-04838268**

**<https://hal.science/hal-04838268v1>**

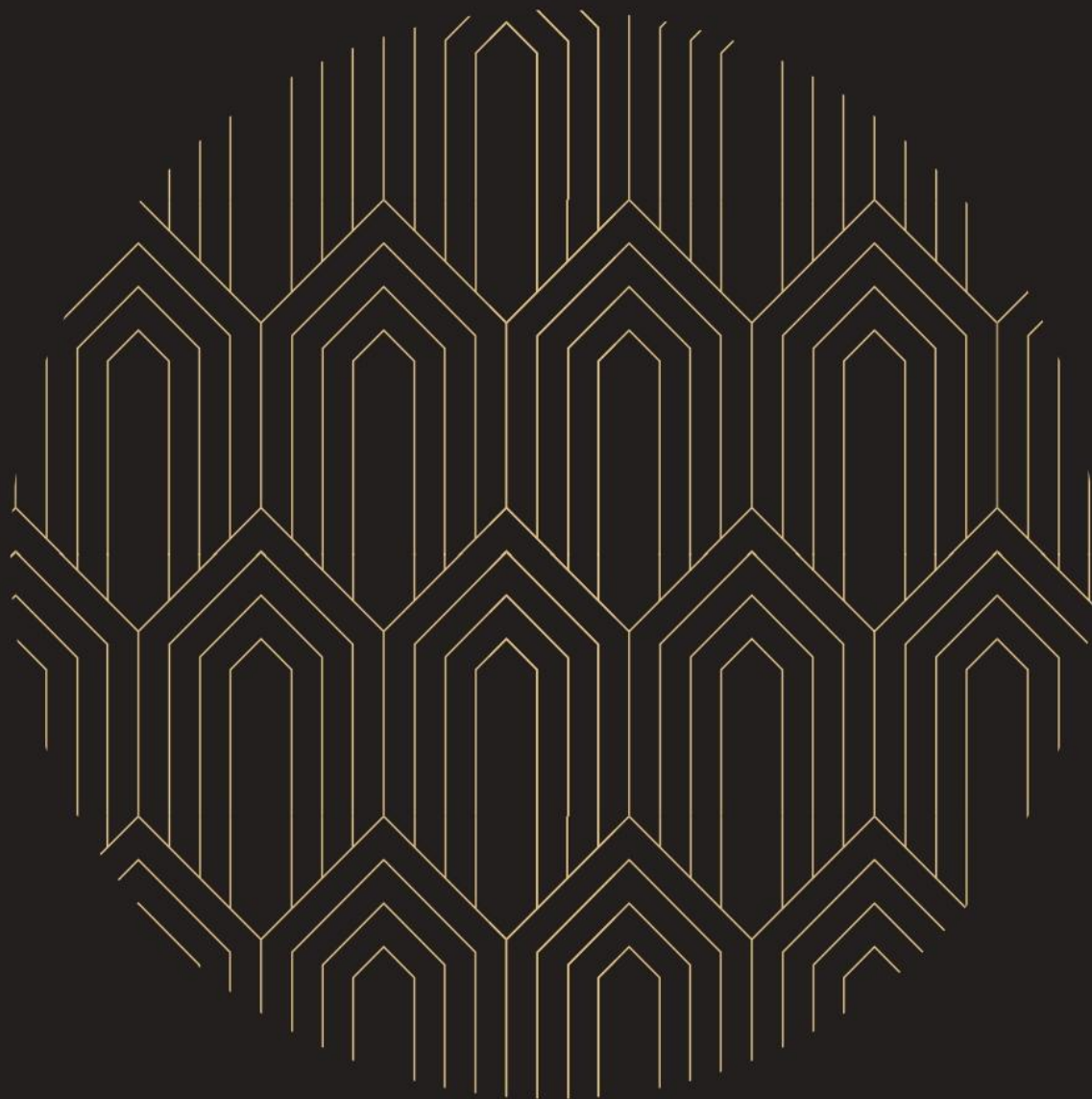
Submitted on 14 Dec 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial 4.0 International License



PICKWICK  
IL NUOVO  
*“Altre vie di svolta”*

Il piano d'azione per costruire  
insieme un futuro migliore



The European House  
Ambrosetti

## Indice

<b>1. Introduzione a cura di Marco Grazioli</b> .....	7
Andante con moto .....	7
Metodo e Sistemi di azione .....	7
Dentro i sistemi dell'agire .....	7
Il campo di osservazione e gli occhiali usati .....	8
Mischiare qualitativo e quantitativo...tra moneyball ed esperto barista .....	8
Ascolto come professione .....	9
Infine, una storia, ma solo per cominciare in musica .....	11
<b>2. Merito, Dissenso e Divari</b> .....	14
Il perché di questo tema .....	14
Le domande guida a cui proveremo a rispondere in questo capitolo .....	17
2.1 Quali divari genera la meritocrazia? .....	18
2.1.1 Le leve .....	21
2.1.2 Possibili come .....	21
2.2 Come rendere «women friendly» le organizzazioni? .....	24
2.2.1 Le leve .....	26
2.2.2 Possibili come .....	26
2.3 Come innalzare i livelli di equità percepita nelle organizzazioni e quali sono gli impatti sul business? Da dove partire per ridurre i divari retributivi tra: alte direzioni e ruoli operativi, uomini e donne, giovani e senior? .....	28
2.3.1 Le leve .....	32
2.3.2 Possibili come .....	32
2.4 Come identificare e gestire le minoranze in azienda? .....	36
2.4.1 Le leve .....	38
2.4.2 Possibili come .....	38
2.5 La pratica della valutazione delle prestazioni periodica sembra obsoleta. Come modificarla per renderla più attinente allo sviluppo del conto economico e dello stato patrimoniale? .....	40
2.5.1 Le leve .....	41
2.5.2 Possibili come .....	41
2.6 Qual è un livello di conflitto utile allo sviluppo dell'organizzazione? .....	44
2.6.1 Le leve .....	45
2.6.2 Possibili come .....	45
2.7 Come rendere l'azionariato diffuso uno strumento di valorizzazione dei contributi? .....	47
2.7.1 Le leve .....	49

2.7.2 Possibili come .....	49
2.8 Qual è la situazione demografica italiana e i possibili impatti sul mondo del lavoro?	51
2.8.1 Le leve .....	52
2.8.2 Possibili come .....	52
2.9 Il contributo degli esperti .....	54
2.9.1 “Introduzione al tema Merito, Dissenso e Divari.” a cura di Elena Biffi.....	54
2.9.2. “L’azionariato dei dipendenti come strumento per attenuare i divari.” a cura di Marina Brogi.....	60
2.9.3. “Riconoscere le minoranze, valorizzare le diversità, consentire pari opportunità, ridurre squilibri e divari retributivi.” a cura di Alessandro Rosina .....	61
2.10. I risultati dell’indagine.....	67
<b>3. Identità, Distintività e Orgoglio .....</b>	<b>73</b>
Il perché di questo tema .....	73
Le domande guida a cui proveremo a rispondere in questo capitolo .....	76
3.1. Quali impatti ha sulle organizzazioni la secolarizzazione? Le persone cercano valori e ganci culturali, meno nelle istituzioni e più nelle aziende in cui lavorano .....	77
3.1.1 Le leve.....	78
3.1.2 Possibili come .....	78
3.2 Quanto conta la dimensione dell’impresa e ciò che produce per generare appartenenza? .....	80
3.2.2 Le leve .....	81
3.2.3 Possibili come .....	81
3.3. Perché il territorio è importante per generare identità e orgoglio? E perché i giovani italiani si spostano all’estero?.....	83
3.3.1 Le leve .....	84
3.3.2 Possibili come .....	84
3.4 La cultura aziendale ha radici profonde e territoriali: come sviluppare e diffondere i significati culturali? .....	85
3.4.1 Le leve.....	86
3.4.2 Possibili come .....	86
3.5 Le consuetudini operative sono un patrimonio culturale: come scoprirle e valorizzarle? .....	88
3.5.1 Le leve.....	89
3.5.2 Possibili come .....	89
3.6 Sviluppare differenze dalle altre organizzazioni significa affermare la propria unicità: quali sono i pilastri e le svolte di una storia di successo? Quale vantaggio competitivo genera? .....	91

3.6.1 Le leve.....	91
3.6.2 Possibili come.....	92
3.7 Prendere posizione e schierarsi richiama il bisogno di ideologie: di cosa hanno bisogno le culture organizzative per proliferare? .....	93
3.7.1 Le leve.....	93
3.7.2 Possibili come.....	94
3.8 La noia è il nemico di sempre dell'appartenenza e dell'orgoglio: come non cadere nella letargia di purpose, mission, vision?.....	95
3.8.1 Le leve.....	96
3.8.2 Possibili come.....	96
3.9. Il contributo degli esperti .....	98
3.9.1 “Only Springfield: come raccontarsi in modo efficace e distintivo.” a cura di Emiliano Poddi .....	98
3.9.2 “Città attrattive, economie di agglomerazione e nuove opportunità per lo sviluppo.” a cura di Tommaso Vitale .....	103
3.10 I risultati dell'indagine.....	110
<b>4. Tecnologia, curiosità e generosità.....</b>	<b>115</b>
Il perché di questo tema .....	115
Le domande guida a cui proveremo a rispondere in questo capitolo .....	118
4.1 Chi è molto competente è spesso anche molto generoso nella trasmissione delle sue conoscenze. Come sviluppare la generosità collettiva? .....	119
4.1.1 Le leve.....	119
4.1.2 Possibili come.....	119
4.2 “Formazione” sarà ancora un termine adeguato in futuro? Come cambierà il nostro modo di aggiornarci, di apprendere e la nostra forma mentis?.....	122
4.2.1 Le leve.....	124
4.2.2 Possibili come.....	124
4.3 Chi è curioso è sorridente e insoddisfatto perché è sempre alla ricerca “del suo qualcosa”. Come alimentare la curiosità in un folto gruppo di persone? .....	126
4.3.1 Le leve.....	126
4.3.2 Possibili come.....	127
4.4 Impegno, gioco, sfida a sé stessi, competizione, velocità e accelerazione: quali sono le coniugazioni possibili in un mondo che non sta mai fermo?.....	128
4.4.1 Le leve.....	129
4.4.2 Possibili come.....	129
4.5 La creatività sarà sempre più un necessario patrimonio collettivo ma sembra invece sempre più una risorsa scarsa: come far diventare la creatività una risorsa collettiva? .....	130

4.5.1 Le leve.....	131
4.5.2 Possibili come.....	131
4.6 Decidere tutti a tutti i livelli e in tutte le situazioni di pressione, come sviluppare la competenza collettiva?.....	133
4.6.1 Le leve.....	134
4.6.2 Possibili come.....	134
4.7 Coppie, gruppi numerosi e comunità sono pilastri per il presidio di un futuro da cavalcare: come presidiarli e svilupparli?.....	135
4.7.1 Le leve.....	135
4.7.2 Possibili come.....	136
4.8 Se l'IA fosse un amico, su quali istanze organizzative richiedereste il suo aiuto? Se l'IA fosse un nemico, quali sistemi di distruzione risulterebbero decisivi?.....	137
4.8.1 Le leve.....	139
4.8.2 Possibili come.....	139
4.9 Il contributo degli esperti.....	141
4.9.1 “La tecnologia in azienda: verso una nuova cultura organizzativa.” a cura di Pier Cesare Rivoltella.....	141
4.9.2 “Le nuove frontiere tecnologiche legate al mondo dell'apprendimento.” a cura di Salvatore Majorana.....	146
4.10 I risultati dell'indagine.....	153
<b>5. Solidarietà, Disequilibrio e Risultato.....</b>	<b>158</b>
Le domande guida a cui proveremo a rispondere in questo capitolo.....	162
5.1 Quali sono gli aspetti indesiderati di una solidarietà diffusa?.....	163
5.1.1 Le leve.....	164
5.1.2 Possibili come.....	164
5.2 Il ruolo della salute psicologica è sempre più rilevante all'interno delle organizzazioni. Cosa può e cosa deve fare l'azienda, senza sostituirsi ai professionisti del campo e senza dimenticarsi che le persone che stanno bene lavorano meglio?.....	167
5.2.1 Le leve.....	170
5.2.2 Possibili come.....	170
5.3 In che modo il welfare aziendale può favorire il legame tra benessere familiare, personale e sociale, favorendo nel contempo un legame solido tra i lavoratori e l'azienda?.....	172
5.3.1 Le leve.....	173
5.3.2 Possibili come.....	173
5.4 Come riconoscere i disagi dei colleghi in una situazione lavorativa nella quale lo smart working è sempre più protagonista?.....	175

5.4.1 Le leve.....	176
5.4.2 Possibili come.....	176
5.5 L'ingaggio delle persone è il primo passo per costruire una mobilitazione duratura. Come gestire i momenti di abbassamento della spinta realizzativa? .....	178
5.5.1 Le leve.....	179
5.6 La fiducia è una costruzione delicata formata da tanti piccoli passi in sequenza. Come dare fiducia velocizzando il passaggio e la diffusione delle competenze? .....	181
5.6.1 Le leve.....	182
5.6.2 Possibili come.....	182
5.7 Il clima all'interno dell'organizzazione è determinato in larga parte dalla relazione tra capi e collaboratori. Come migliorare il clima favorendo nel contempo la competitività organizzativa? .....	184
5.7.1 Le leve.....	185
5.7.2 Possibili come.....	185
5.8 Come favorire alti livelli di partecipazione alle decisioni e processi di attivazione efficaci e tempestivi?.....	187
5.8.1 Le leve.....	188
5.8.2 Possibili come.....	188
5.9 Il contributo degli esperti.....	190
5.9.1 "Solidarietà, disequilibrio e risultato: verso un nuovo paradigma organizzativo." a cura di Maura Gancitano.....	190
5.9.2 "Solidarietà e organizzazione al tempo dell'entropia." a cura di Mauro Magatti.....	195
5.10 I risultati dell'indagine.....	200
<b>6. Conclusioni. "Continuare a vivere e Crescere." a cura di Samuele Cappelletti ..</b>	<b>205</b>
Per continuare a vivere.....	205
1. Intervenire subito e in modo perentorio sull'aumento degli stipendi.....	205
2. Aggiornare rapidamente come si impara .....	206
3. Accettare la sfida di chiarire e dimostrare la propria ragione di esistere nel mondo .....	207
Per Crescere.....	207
4. Accogliere senza esitazioni le innovazioni tecnologiche. ....	207
5. Far star bene le persone al lavoro, al di là di ruoli e aspettative .....	208
6. Curare e realizzare le proprie promesse alle persone .....	209
7. Costruire sinergie sempre attive con territorio e scuole .....	209
Infine...in Principio .....	210
<b>7. Metodologia e gruppo di lavoro .....</b>	<b>211</b>
<b>8. Bibliografia .....</b>	<b>213</b>

“Ecco cosa ci distingue da tutti gli altri,” ha concluso. “Che quel giorno abbiamo consegnato la merce nei tempi stabiliti, come al solito. Quel segno sul muro siamo noi”.

### *3.9.2 “Città attrattive, economie di agglomerazione e nuove opportunità per lo sviluppo.” a cura di Tommaso Vitale*

Le economie di agglomerazione rappresentano un fenomeno centrale nello sviluppo economico regionale italiano. Questi processi di concentrazione economica, definiti come benefici di scala derivanti dalla vicinanza geografica di imprese e attività economiche, sono essenziali per spiegare la competitività delle aree urbane rispetto a quelle rurali. Tuttavia, tali dinamiche possono generare disuguaglianze territoriali e richiedono un'integrazione efficace di governance a livello locale e metropolitano. La sfida dello sviluppo economico non solo in Italia, ma in tutta Europa, pertiene molto alla comprensione delle dinamiche contemporanee di agglomerazione, per contrastare la trappola regionale che mette a rischio il futuro delle imprese e dei territori<sup>37</sup>.

La localizzazione spaziale è sempre stato un fattore cruciale di successo sia per la produzione che per l'innovazione. L'importanza della localizzazione geografica delle imprese non è venuta meno con il cambiamento tecnologico, e l'intensificarsi dei flussi comunicativi e degli scambi commerciali fra regioni e paesi. Lo spazio, la prossimità e i beni collettivi presenti in un territorio restano leve fondamentali per le imprese. Essi sono al contempo fattori fondamentali per il rilancio della competitività regionale dei territori più in difficoltà sul piano occupazionale e della produttività, e per il riequilibrio delle disuguaglianze territoriali.

Lo spazio non è un semplice contenitore neutro delle attività economiche. Economia, sociologia e geografia economica hanno dimostrato insieme come le dinamiche di prossimità, che combinano relazioni fisiche, organizzative e simboliche, siano determinanti per il successo economico di lungo periodo. La concentrazione spaziale delle imprese, la densità delle interazioni locali e la qualità delle infrastrutture collettive plasmano le opportunità di innovazione, scambio e apprendimento. Le imprese che operano in territori dotati di istituzioni solide, infrastrutture efficienti e reti locali di supporto possono trarre vantaggio da economie di agglomerazione che migliorano la produttività e la resilienza. Un ambiente favorevole alla crescita economica sostenibile è quello che non solo ha buone dotazioni di infrastrutture per la connessione e la distribuzione, ma anche una particolare attenzione alla qualità della vita, ai sistemi di formazione professionale e ai centri di life-learning, così come alla capacità di governance di includere i gruppi imprenditoriali medio-piccoli. I beni collettivi, come i servizi pubblici, i trasporti, le università e i centri di ricerca, rappresentano il tessuto invisibile che collega le imprese ai territori.<sup>38</sup> In una prospettiva istituzionale e di governance, essi non sono semplicemente un costo, ma una forma di capitale sociale e infrastrutturale che genera valore nel tempo. La qualità delle scuole, la capacità di formare giovani competenti e di attrarre talenti dall'estero sono fattori centrali per creare un contesto fertile per l'innovazione. Allo stesso modo, i centri di life-learning e le opportunità di formazione continua per i lavoratori sono fondamentali per adattare le competenze alle sfide

---

<sup>37</sup> Diemer A., Iammarino S., Rodríguez-Pose A., Storper M., "The regional development trap in Europe", 2022.

<sup>38</sup> Vitale T., "Introduction. In Cities and Metropolitan Regions, Extreme Inequality Is Not a Destiny", 2024.



di un'economia in trasformazione, caratterizzata da una crescente digitalizzazione e da transizioni ecologiche.

Non si può ignorare l'importanza delle amenities urbane e dell'offerta culturale. Città che offrono un ricco panorama di opportunità culturali, spazi pubblici vivibili e infrastrutture per il tempo libero non solo attraggono lavoratori qualificati, ma creano anche condizioni per l'innovazione. Le aree urbane con un'alta qualità della vita tendono a facilitare il radicamento di imprese che valorizzano la creatività e il capitale umano. Questo vale non solo per i settori culturali e creativi, ma anche per industrie tecnologiche e manifatturiere avanzate, che dipendono da lavoratori motivati e da una comunità imprenditoriale attiva e coesa.

Tuttavia, la qualità dello sviluppo territoriale dipende anche da come i governi locali, regionali e nazionali riescono a includere i gruppi imprenditoriali medio-piccoli nel processo decisionale. Questi attori, spesso trascurati nelle politiche pubbliche, costituiscono il tessuto vitale dell'economia europea. Non è sufficiente concentrarsi sulle grandi imprese o sulle startup tecnologiche di alto profilo; serve una governance che sappia sostenere l'intero ecosistema imprenditoriale, garantendo accesso equo alle risorse e stimolando la cooperazione tra attori diversi<sup>39</sup>.

Un altro aspetto cruciale è rappresentato dalle politiche di inclusione sociale ed economica, che devono andare di pari passo con quelle di sviluppo industriale. Le imprese non operano in un vuoto, ma in comunità complesse dove l'equilibrio sociale è essenziale per garantire la stabilità e la continuità. I territori che investono nell'inclusione dei gruppi più vulnerabili, promuovendo opportunità di impiego e formazione per tutti, tendono a sviluppare una maggiore coesione sociale, elemento imprescindibile per una crescita duratura.<sup>40</sup>

Katy Morris e Daniel Oesch<sup>41</sup> hanno di recente analizzato i cambiamenti strutturali nel mercato del lavoro regionale, offrendo un contributo rilevante per comprendere le dinamiche di agglomerazione economica in Italia. Il focus principale è sull'upgrading occupazionale, definito come l'aumento dell'occupazione in lavori di alta qualità e la riduzione di lavori meno qualificati, e sulle implicazioni di questi fenomeni per le regioni italiane in confronto con altri Paesi europei.

Il caso italiano si distingue per la forte disparità tra regioni settentrionali e meridionali. La Lombardia, e in particolare Milano, emerge come uno dei principali poli economici e di innovazione, mostrando un'elevata crescita occupazionale nei settori ad alta qualificazione. Questo upgrading è accompagnato da una crescita occupazionale complessiva superiore alla media nazionale. Regioni come l'Emilia-Romagna e il Veneto seguono da vicino, beneficiando di economie di agglomerazione, solide reti industriali e istituzioni che promuovono la competitività.

---

<sup>39</sup> Le Galès P., Vitale T., "Diseguaglianze e discontinuità nel governo delle grandi metropoli: un'agenda di ricerca", 2015.

<sup>40</sup> Vitale T., Cafora S., "Introduzione. L'abitare fluido in città e metropoli per niente fluide." 2024.

<sup>41</sup> Morris K., Oesch D., "Uneven Shifts: The Geography of Occupational Change in France, Italy, Spain and the United Kingdom 1992–2018", 2024.

Al contrario, le regioni del Sud, come la Calabria e la Sicilia, mostrano segnali di stagnazione, con bassi livelli di crescita nei lavori di alta qualità e in alcuni casi un'erosione della base occupazionale complessiva. Questo divario riflette problematiche strutturali come scarse infrastrutture, minori investimenti in capitale umano e un contesto istituzionale meno favorevole. Tuttavia, anche nel Nord Italia, regioni come il Piemonte mostrano tassi di upgrading meno accentuati rispetto alle aree più dinamiche, segnalando una distribuzione non uniforme del successo economico.

Anche se guardiamo alle disuguaglianze spaziali nelle capacità di innovazione tra le regioni, esplorando il ruolo della conoscenza tecnologica e delle relazioni tra regioni in reti di ricerca e sviluppo, emerge chiaramente il peso delle economie di agglomerazione e il ruolo delle città e delle regioni. In Lombardia, Emilia-Romagna e Veneto, l'elevata densità di conoscenza e una rete di imprese e istituzioni accademiche solide favoriscono la creazione di innovazione, con effetti moltiplicativi sull'economia regionale<sup>42</sup>. Milano, in particolare, emerge come un hub centrale per le collaborazioni in R&D, attraendo risorse e competenze internazionali. Tuttavia, anche nel Nord vi sono regioni come il Piemonte che presentano margini di miglioramento nell'ottimizzazione delle conoscenze complementari. Al Sud, la limitata capacità di assorbire conoscenza esterna e la scarsità di infrastrutture di supporto rallentano l'innovazione. Questo si riflette in un divario significativo nell'output innovativo, con molte regioni incapaci di diversificare le proprie capacità tecnologiche.

Più in generale le cause principali delle disuguaglianze interregionali includono la transizione tecnologica dall'industria manifatturiera alle tecnologie digitali, che ha favorito le grandi città dotate di ecosistemi tecnologici avanzati. Inoltre, la crescente integrazione economica globale ha rafforzato le connessioni tra le città maggiormente integrate nelle reti globali, lasciando indietro le regioni meno connesse. Questo va tuttavia considerato senza sottovalutare gli aspetti politici e di politica economica, entrambi legati alla capacità di implementare politiche pubbliche appropriate e capaci di evolversi, contestualizzarsi e adattarsi. L'aumento delle disuguaglianze territoriali è anche legato alla polarizzazione politica e alla crescita del populismo: non solo in Italia, ma in tutta Europa le aree economicamente svantaggiate tendano a supportare partiti politici che promuovono narrative anti-establishment e hanno una maggiore predisposizione verso movimenti populistici<sup>43</sup>.

Le città italiane più attrattive emergono come nodi chiave nelle economie di agglomerazione, grazie alla loro capacità di integrare risorse locali con strategie europee più ampie. Milano, ad esempio, si posiziona come un hub per l'innovazione e la ricerca, grazie alla sua partecipazione a progetti transnazionali che ne rafforzano il ruolo nelle reti europee. Altre città, come Bologna e Trieste, mostrano come la specializzazione in settori chiave, supportata da finanziamenti europei, possa promuovere uno sviluppo economico sostenibile. Le aree centrali, come la regione adriatica, dimostrano una capacità superiore di tradurre le priorità strategiche in azioni concrete, grazie alla densità delle reti istituzionali e alla centralità geografica. Queste dinamiche evidenziano come la prossimità geografica, combinata con una governance efficace, possa potenziare la capacità dei territori di attrarre investimenti e

---

<sup>42</sup> Bürscher T., Scherngell T., "Potentials for reducing spatial inequalities in innovation: A spatial econometric perspective", 2024.

<sup>43</sup> Bathelt H., Buchholz M., Storper M., "The nature, causes, and consequences of inter-regional inequality", 2024.

promuovere l'innovazione. Tuttavia, vi è un minore investimento in aree "soft" come la salute, le sfide sociali e l'agenda digitale, suggerendo un bisogno di riequilibrare le priorità per supportare una crescita territoriale più inclusiva e resiliente.

Le città italiane più attrattive, come Milano e Bologna, emergono come centri di innovazione e competitività globale, grazie alla loro capacità di combinare risorse locali con politiche nazionali ed europee. Queste città sfruttano economie di agglomerazione che amplificano gli effetti positivi degli investimenti pubblici, rendendole nodi cruciali per lo sviluppo regionale. Tuttavia, il divario tra queste aree e le regioni meno sviluppate continua a crescere, sottolineando la necessità di politiche territoriali differenziate che tengano conto delle specificità locali.

Il triangolo che unisce Bologna, Milano e Verona rappresenta una delle aree più dinamiche e attrattive in Italia dal punto di vista economico e infrastrutturale<sup>44</sup>. Questa regione si caratterizza per la sua elevata accessibilità, favorita dagli investimenti in infrastrutture di trasporto, in particolare l'alta velocità ferroviaria e i collegamenti autostradali, che consentono un rapido scambio di merci, persone e idee. Inoltre, questa zona beneficia di una densa rete di piccole e medie imprese altamente specializzate, integrate in distretti industriali che producono beni ad alto valore aggiunto nei settori manifatturiero, agroalimentare e della moda.

Il triangolo Bologna-Milano-Verona è emblematico per la capacità di combinare economie di agglomerazione con reti globali di produzione e distribuzione. Milano emerge come il principale nodo finanziario e di innovazione, ospitando numerose multinazionali e istituzioni accademiche di prestigio, tra cui il Politecnico e la Bocconi. Bologna, con la sua centralità geografica, è un hub logistico cruciale e un centro di eccellenza accademica e agroalimentare. Verona, sebbene meno centrale rispetto a Milano e Bologna, contribuisce in modo significativo grazie alla sua posizione strategica tra il Nord-Est e i mercati europei, specializzandosi nel settore vitivinicolo e agroalimentare.

Dal punto di vista delle economie di agglomerazione, il triangolo si distingue per la capacità di attrarre investimenti diretti esteri e talenti internazionali. La densità delle infrastrutture, l'alto livello di servizi urbani e una governance locale efficiente siano fattori determinanti nel consolidare l'attrattività di quest'area. La sinergia tra pubblico e privato è un elemento chiave che permette di superare le sfide della globalizzazione e di competere efficacemente con altre regioni europee.

Fra i fattori chiave che influenzano le economie di agglomerazione e il loro ruolo per l'innovazione, vi è la densità di correlazione tecnologica, la complementarità e la complessità della conoscenza<sup>45</sup>. Non solo in Italia, ovviamente. In tutta Europa, le regioni con settori industriali correlati mostrano una maggiore capacità di generare innovazione, sfruttando le sinergie tra tecnologie affini, spesso creando e sostenendo cluster tecnologici mirati.

Le regioni più attrattive, come quelle del Centro-Nord, beneficiano di un'elevata densità di conoscenze tecnologiche e di un sistema istituzionale forte che favorisce la creazione di reti

---

<sup>44</sup> Musolino D., Kotosz B., "A new territorial attractiveness index at the international scale: design, application and patterns in Italy", 2024.

<sup>45</sup> Bürscher T., Scherngell T., "Potentials for reducing spatial inequalities in innovation: A spatial econometric perspective", 2024.

innovative locali e transnazionali. In particolare, Milano emerge come nodo cruciale per le collaborazioni R&D e per l'attrazione di capitali e talenti, grazie alla sua capacità di integrare conoscenze locali con input esterni complementari. Questo dimostra l'importanza di reti interregionali e internazionali per superare il rischio di "lock-in tecnologico" e amplificare le capacità locali.

Al contrario, le regioni del Mezzogiorno presentano una bassa densità organizzativa e capacità limitate di assorbire conoscenze esterne. Tuttavia, la creazione di collegamenti strategici con regioni complementari, che possiedono competenze mancanti ma correlate, possa favorire l'innovazione anche nelle aree più svantaggiate. Da qui emerge nuovamente l'importanza di investire in reti collaborative che consentano alle regioni meridionali di integrare conoscenze tecniche più avanzate provenienti dal Centro-Nord o da altre aree europee.

Un altro elemento cruciale è la complementarietà spaziale. Le regioni con capacità tecnologiche diverse ma complementari, come nel caso del triangolo Milano-Bologna-Verona, possono stimolare un flusso di conoscenze altamente produttivo che favorisce l'innovazione regionale. Questo triangolo rappresenta un modello di successo, mostrando come la collaborazione tra aree diverse ma interconnesse possa creare ecosistemi economici resilienti.

Di recente Zezza e Guarascio<sup>46</sup> hanno evidenziato come le regioni del Centro-Nord, grazie a un tessuto produttivo più solido e a infrastrutture istituzionali avanzate, mostrano una maggiore capacità di attrarre investimenti privati e di trarre vantaggio dagli investimenti pubblici, mentre il Mezzogiorno soffre di carenze strutturali che limitano l'efficacia degli interventi pubblici. Tuttavia, la loro analisi suggerisce che gli investimenti mirati nel Sud, se ben progettati e implementati, possono ridurre il divario regionale, rafforzando la competitività industriale e le capacità di esportazione. Uno dei punti centrali è la relazione tra investimenti pubblici e capacità di innovazione. Gli investimenti in conoscenza, come quelli destinati a università e centri di ricerca, mostrano un impatto particolarmente positivo sulla competitività delle esportazioni e sulla specializzazione tecnologica delle regioni, favorendo la crescita di settori ad alta tecnologia. Al contrario, gli investimenti digitali risultano meno efficaci, in parte a causa della dipendenza dall'importazione di tecnologie e beni intermedi, una problematica particolarmente acuta nel Sud Italia.

La comparazione con altri paesi europei mostra che l'Italia condivide alcune sfide con Spagna e Grecia, dove le regioni periferiche sono spesso isolate dalle principali reti di innovazione. Tuttavia, a differenza di questi paesi, l'Italia beneficia di un sistema economico policentrico, con città di medie dimensioni che possono fungere da poli secondari di innovazione.<sup>47</sup> Questo rappresenta un vantaggio competitivo, se adeguatamente supportato da politiche di coesione e investimenti mirati. A livello comparativo, l'Italia presenta somiglianze con Paesi come la Spagna, caratterizzata anch'essa da un divario Nord-Sud marcato, mentre si distingue dalla Francia e dal Regno Unito, dove le capitali (Parigi e Londra) dominano in modo schiacciante i processi di upgrading e crescita occupazionale. Milano, pur essendo il centro

---

<sup>46</sup> Zezza F., Guarascio D., "Fiscal policy, public investment and structural change: a P-SVAR analysis on Italian regions", 2024.

<sup>47</sup> Bürscher T., Scherngell T., "Potentials for reducing spatial inequalities in innovation: A spatial econometric perspective", 2024.

economico principale, si inserisce in un contesto più policentrico, che include altre città dinamiche del Nord, mostrando una maggiore diversificazione rispetto a Londra o Parigi<sup>48</sup>.

Un ultimo punto, da non trascurare. Se analizziamo le capacità delle regioni europee di rispondere agli shock economici, confrontando il tempo necessario a una regione per tornare ai livelli pre-crisi rispetto a quanto impiegato in passato per raggiungere lo stesso livello, osserviamo un forte schema spaziale, con regioni ad alta reattività concentrate in alcuni paesi, come Spagna, Germania, Polonia e Svezia, mentre altre, tra cui l'Italia, mostrano una reattività più debole, fatta eccezione per la Lombardia. Sappiamo oggi che la capacità di reazione delle regioni italiane è influenzata da fattori come la qualità istituzionale, il capitale umano e la densità di popolazione.<sup>49</sup> In particolare il capitale umano, misurato dal livello di istruzione secondaria e terziaria, emerge come determinante chiave per la resilienza regionale, con un impatto positivo non solo sulla regione stessa ma anche sulle regioni circostanti attraverso effetti di spill-over. Inoltre, come abbiamo visto prima, la complementarità tecnologica<sup>50</sup> sia a livello spaziale che di rete, possa rappresentare una pista importante per il disegno di policy: collegare regioni meno innovative con quelle più avanzate permette il trasferimento di conoscenze che sono rilevanti per il contesto locale, favorendo un processo di catch-up tecnologico.

In questo senso, gli investimenti pubblici in transizione ecologica efficace sia per mitigare che per adattarsi al cambiamento climatico possono generare un impatto significativo sulla capacità industriale e sull'innovazione, promuovendo la sostenibilità economica e ambientale.<sup>51</sup> Questo è particolarmente rilevante per le regioni italiane che cercano di diversificare le loro economie, tradizionalmente orientate verso settori a basso valore aggiunto.

La frammentazione istituzionale e la mancanza di coordinamento tra politiche locali, regionali e nazionali sono ostacoli significativi. Le regioni "intrappolate" sono spesso ignorate dalle politiche nazionali, che si concentrano sulle aree più dinamiche (es. Milano) o sulle aree meno sviluppate.

L'incapacità di implementare politiche mirate alle necessità specifiche delle regioni medie aggrava Molte regioni in trappola mostrano una dipendenza eccessiva dai servizi pubblici (es. istruzione, sanità) e una bassa presenza di attività produttive private. Le regioni italiane intrappolate non riescono a passare da un'economia basata sull'industria tradizionale a una basata sull'innovazione e sulla sostenibilità.<sup>52</sup>

Le implicazioni per le economie di agglomerazione in Italia sono chiare. La crescita occupazionale e l'upgrading nei centri urbani settentrionali evidenziano l'importanza di

---

<sup>48</sup> Morris K., Oesch D., "Uneven Shifts: The Geography of Occupational Change in France, Italy, Spain and the United Kingdom 1992–2018", 2024.

<sup>49</sup> Frassine L., Pontarollo N., Serpieri C., "Strengths and weaknesses of EU regional reactivity to shocks", 2024.

<sup>50</sup> Bürscher T., Scherngell T., "Potentials for reducing spatial inequalities in innovation: A spatial econometric perspective", 2024.

<sup>51</sup> Zezza F., Guarascio D., "Fiscal policy, public investment and structural change: a P-SVAR analysis on Italian regions", 2024.

<sup>52</sup> Bathelt H., Buchholz M., Storper M., "The nature, causes, and consequences of inter-regional inequality", 2024.

investire in infrastrutture di trasporto, istituzioni educative di eccellenza e politiche di innovazione. Tuttavia, la persistenza delle disuguaglianze regionali sottolinea la necessità di politiche mirate per rafforzare il potenziale economico delle regioni meno sviluppate, migliorando l'accesso all'istruzione e alle reti economiche globali.

Occorrono interventi differenziati. Per il Nord, è cruciale consolidare le reti di innovazione internazionali e migliorare la complementarità tecnologica. Per il Sud, invece, la priorità è migliorare l'accesso alla conoscenza esterna e rafforzare le istituzioni locali. Infine, a livello nazionale, è fondamentale un approccio integrato che valorizzi le peculiarità regionali e promuova strategie di specializzazione intelligente.

Per migliorare la resilienza regionale, l'Italia dovrebbe investire nella qualità istituzionale e nella formazione del capitale umano, rafforzare la diversificazione economica e migliorare le infrastrutture locali.<sup>53</sup> Questo richiede politiche coordinate tra i diversi livelli di governo, con particolare attenzione alle esigenze delle regioni meno sviluppate. Inoltre, il ruolo delle città come poli di innovazione e produttività deve essere valorizzato per massimizzare gli effetti positivi delle economie di agglomerazione e per ridurre le disuguaglianze territoriali.<sup>54</sup> Queste strategie non solo promuoverebbero una maggiore resilienza economica, ma rafforzerebbero anche la coesione regionale e la competitività del Paese nel contesto europeo.

---

<sup>53</sup> Frassinè L., Pontarollo N., Serpieri C., "Strengths and weaknesses of EU regional reactivity to shocks", 2024.

<sup>54</sup> Vitale T., "Introduction. In Cities and Metropolitan Regions, Extreme Inequality Is Not a Destiny", 2024.

### 3.10 I risultati dell'indagine

Per questo ambito della ricerca, l'indagine ha approfondito come l'identità professionale e l'orgoglio di appartenere a un'organizzazione influenzino la percezione del proprio ruolo e il senso di appartenenza. È stato inoltre analizzato come questi fattori possano plasmare l'esperienza lavorativa, rafforzando il legame con l'azienda e contribuendo al coinvolgimento dei dipendenti. In particolare, è stato esplorato in che modo l'ambiente di lavoro, i valori aziendali e le opportunità di crescita possano alimentare questo senso di identità, creando una connessione che va oltre le semplici mansioni quotidiane e rafforza il benessere complessivo nell'organizzazione.

Il primo tema di approfondimento ha riguardato in che misura e probabilità si consiglierebbe la propria azienda come un ottimo posto di lavoro (proxy del cosiddetto "Employee Net Promoter Score"). Il 93% dei rispondenti consiglierebbe la propria azienda, con un punteggio che supera la soglia media di 5, indicando un livello di soddisfazione elevato. Solo il 7% ha espresso una valutazione negativa, ritenendo di non consigliare la propria azienda.

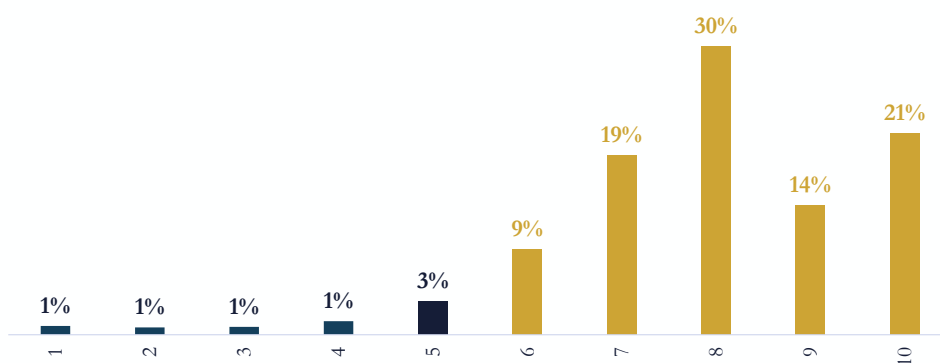


Figura 2.5 Risposte alla domanda "In una scala da 1 a 10, con quale probabilità consiglieresti la tua azienda come un ottimo posto di lavoro?" (valori percentuali). Fonte: elaborazione TEHA Group su dati indagine Pickwick Il Nuovo, 2024.

La distribuzione dei risultati è sostanzialmente uniforme tra le diverse fasce d'età, con una percentuale di rispondenti che non consiglierebbe l'azienda inferiore al 10% in tutte le categorie analizzate, suggerendo un giudizio generalmente positivo, che non sembra essere influenzato in modo significativo dall'età o dall'esperienza lavorativa.

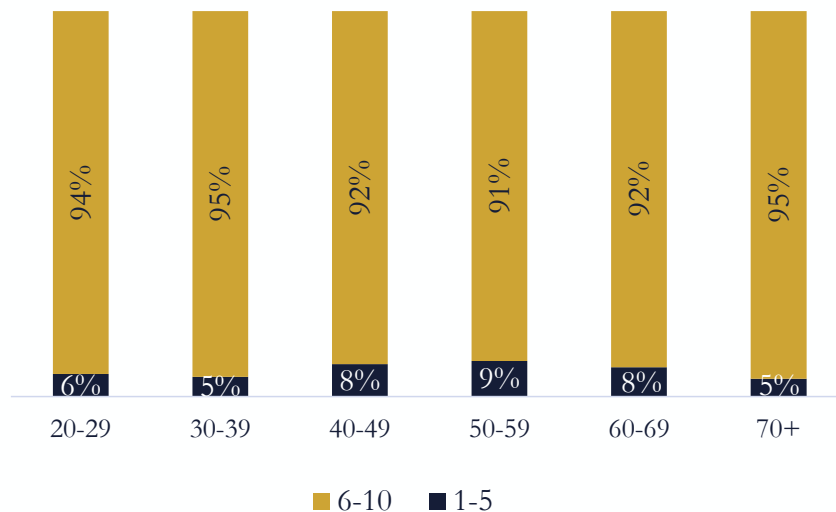


Figura 2.6 Risposte alla domanda “In una scala da 1 a 10, con quale probabilità consiglieresti la tua azienda come un ottimo posto di lavoro?” (valori percentuali, classificazione per fascia d’età). *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati indagine Picknwick Il Nuovo, 2024.*

Come secondo tema, è stato approfondito in che misura i dipendenti delle aziende rispondenti si sentano orgogliosi della propria realtà aziendale e di lavorare per essa. Il 94% dei rispondenti si dichiara orgoglioso/a di lavorare per la propria azienda, con tassi di soddisfazione che aumentano all’aumentare delle responsabilità lavorative. In particolare, dirigenti e quadri si dichiarano molto orgogliosi rispettivamente per il 59% e il 43%, percentuali che evidenziano un legame più forte con l’azienda man mano che si ricoprono ruoli con maggiore responsabilità.

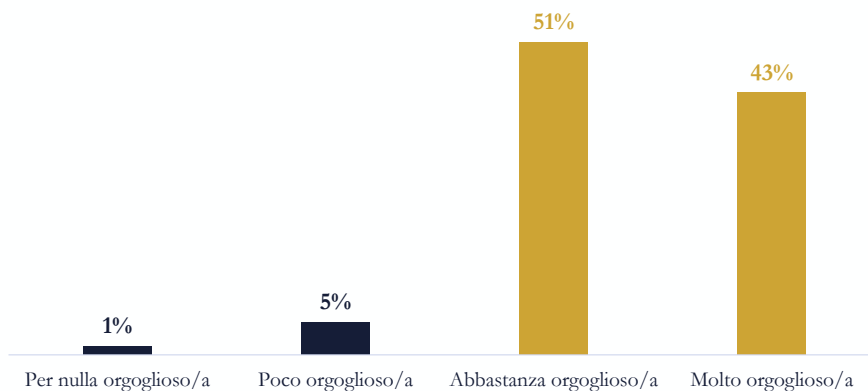


Figura 2.7 Risposte alla domanda “Quanto ti senti orgoglioso/a di lavorare per la tua azienda?” (valori percentuali). *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati indagine Picknwick Il Nuovo, 2024.*

Nell’ottica di approfondire il legame tra persona e azienda, è stato inoltre approfondita la dinamica connessa alla ricerca di nuovo lavoro. Ne emerge che il 67% del campione non sta cercando un nuovo impiego, il 4% vuole cambiare azienda e il 29% sta cercando per approfondire il proprio allineamento ai benchmark di mercato o le richieste delle aziende. Tra i fattori che spingono gli intervistati a cercare lavoro, emergono la qualità dell’ambiente



di lavoro (37%), la mancanza di opportunità di carriera (25%) e l'insoddisfazione sulla remunerazione (21%).

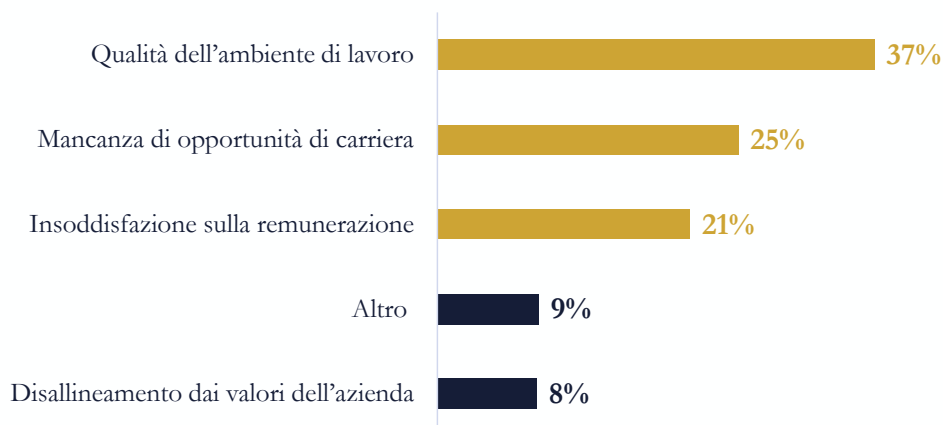


Figura 2.8. Risposte alla domanda “Quali fattori ti spingerebbero a cercare un nuovo lavoro?” (valori percentuali). Fonte: elaborazione TEHA Group su dati indagine Pickwick Il Nuovo, 2024.

La rilevanza della qualità dell'ambiente di lavoro cresce al crescere dell'età e diventa un fattore cruciale per oltre il 40% dei dipendenti nelle fasce d'età 40-49 e 50-59, un dato che sottolinea come, con l'avanzare dell'età e l'acquisizione di maggiore esperienza professionale, le persone attribuiscono un valore sempre maggiore alla qualità della vita lavorativa e alla cultura aziendale. Al contrario, solo il 28% dei rispondenti nella fascia 20-29 considera la qualità dell'ambiente di lavoro come un fattore determinante nella scelta di un'azienda. Per i giovani, infatti, la priorità sembra essere rivolta soprattutto alle opportunità di crescita professionale e allo sviluppo delle proprie competenze, che risultano più rilevanti nelle fasi iniziali della carriera. Questi, infatti, tendono a cercare ruoli che offrano possibilità di evoluzione e apprendimento, piuttosto che focalizzarsi esclusivamente sulla retribuzione. Non a caso, solo il 23% dei giovani nella fascia 20-29 cambierebbe lavoro a causa di insoddisfazione per la remunerazione, un dato che suggerisce che, almeno in questa fase della carriera, siano le opportunità di crescita e la soddisfazione complessiva sul posto di lavoro a pesare di più rispetto alla componente economica.

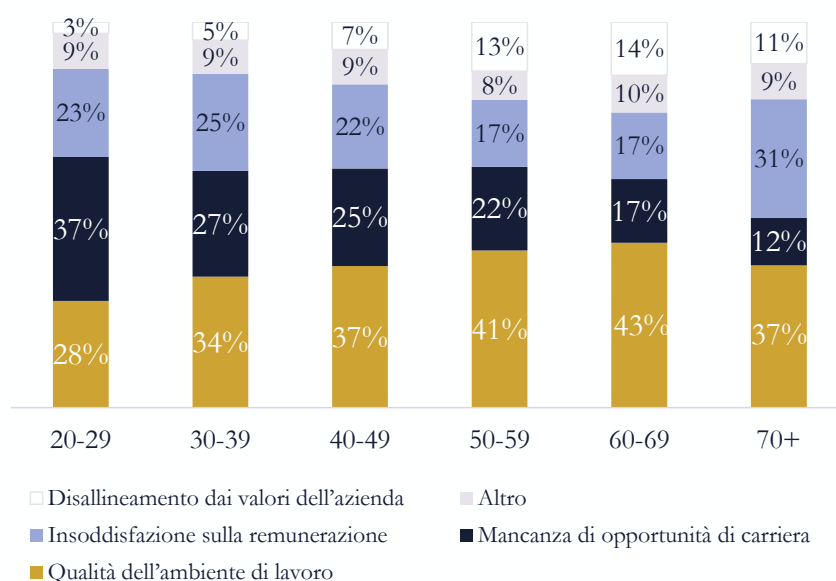


Figura 2.9 Risposte alla domanda “Quali fattori ti spingerebbero a cercare un nuovo lavoro?” (valori percentuali, classificazione per fascia d’età). Fonte: elaborazione TEHA Group su dati indagine Pickwick Il Nuovo, 2024.

Quanto alla soddisfazione per l’ammontare di tempo libero a disposizione, emerge un quadro positivo: il 65% dei rispondenti si dichiara soddisfatto in misura superiore alla media, indicando una percezione generalmente favorevole riguardo al bilanciamento tra lavoro e vita privata. La distribuzione della soddisfazione tra i vari ruoli aziendali appare piuttosto equilibrata, con una lieve differenza per i quadri. In questo caso, il 58% di essi si ritiene soddisfatto oltre la media per quanto riguarda il proprio tempo libero, mentre una percentuale significativa, pari al 42%, non si considera altrettanto soddisfatta. Questo suggerisce che, purtroppo, una parte consistente di questa fascia di dipendenti percepisce un margine di miglioramento nelle condizioni relative al tempo libero.

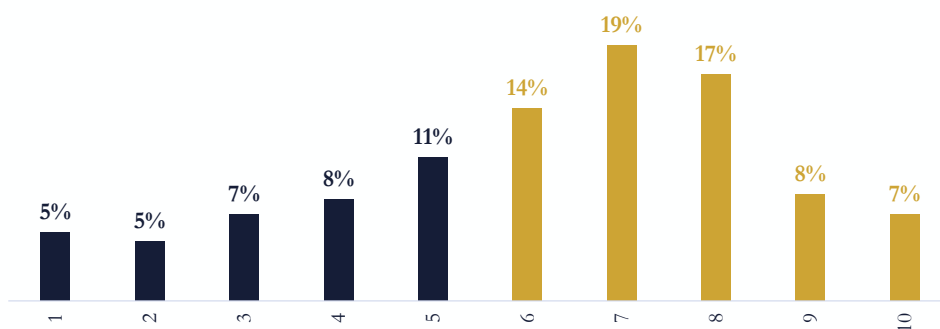


Figura 2.10 Risposte alla domanda “Sei soddisfatto dell’ammontare del tempo libero a tua disposizione?” (valori percentuali). Fonte: elaborazione TEHA Group su dati indagine Pickwick Il Nuovo, 2024.

Infine, è stato chiesto ai rispondenti di esprimere le proprie opinioni su alcuni aspetti legati all'identità aziendale, analizzando il ruolo che i valori, il senso di appartenenza e l'orgoglio professionale giocano nel contesto lavorativo. In particolare, è stato esplorato quanto l'identità di un'organizzazione venga percepita come un fattore chiave per attrarre e trattenere talenti, e come i valori aziendali influenzino il legame tra i dipendenti e l'organizzazione stessa.

Le prime cinque affermazioni sul tema rivelano una visione generalmente positiva riguardo all'identità aziendale, con un forte supporto all'idea che l'identità si costruisca attraverso il lavoro collettivo e che i valori siano cruciali per attrarre e trattenere i talenti. In particolare, il 64% dei rispondenti riconosce che l'identità si costruisce attraverso il lavoro collettivo, mentre il 61% esprime orgoglio nel lavorare per un'organizzazione che rappresenta un'identità forte e valori condivisi. Il 60% considera l'identità fondamentale per attrarre e trattenere i talenti, mentre il 58% ritiene che la qualità del lavoro sia strettamente legata all'orgoglio che si prova nel farlo. Inoltre, il 49% dei rispondenti afferma che la distintività dell'organizzazione contribuisce al proprio orgoglio professionale.

Guardando alle ultime cinque affermazioni, solo il 5% dei rispondenti ritiene che la distintività dell'organizzazione sul mercato non sia legata ai valori aziendali, e solo il 7% afferma che i valori dell'organizzazione non suscitano in loro un senso di orgoglio. Le opinioni riguardo alla disponibilità di trasferirsi per motivi di lavoro o a guadagnare meno pur di lavorare per un'azienda che si apprezza a livello di valori sono marginali, con solo l'11% e il 12% dei rispondenti che si dichiarano d'accordo. Infine, solo il 13% dei rispondenti considera l'identità aziendale non legata al territorio.

**Scegli 5 affermazioni sul tema “Identità, distintività e orgoglio” con cui ti identifichi maggiormente.**

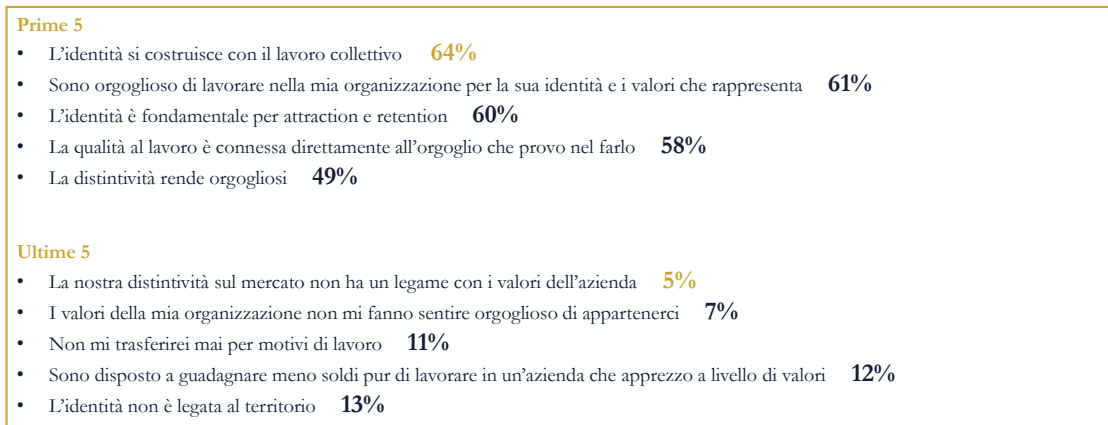


Figura 2.11 Risposte alla domanda “Scegli 5 affermazioni sul tema “Identità, distintività e orgoglio” con cui ti identifichi maggiormente.” (valori percentuali). Fonte: elaborazione TEHA Group su dati indagine Pickwick Il Nuovo, 2024.

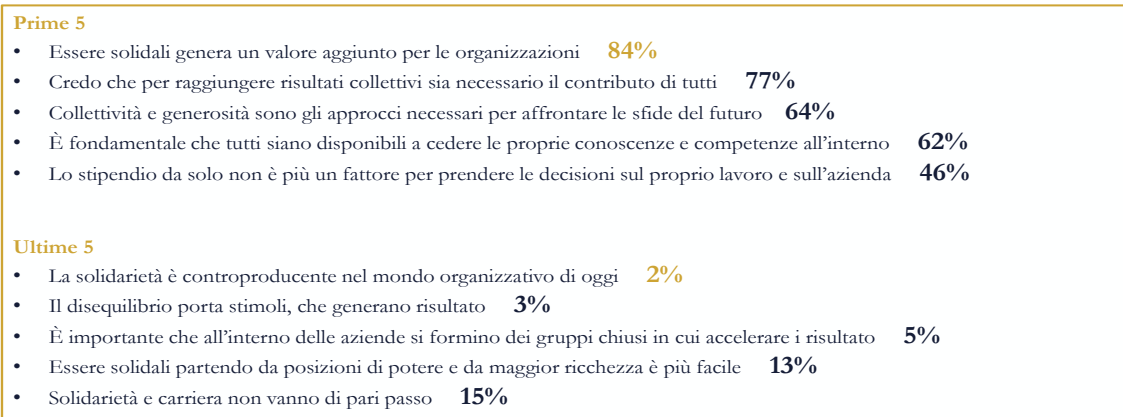


Figura 4.13 Risposte alla domanda “Scegli 5 affermazioni sul tema “Solidarietà, disequilibrio, risultato” con cui ti identifichi maggiormente.” (valori percentuali). *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati indagine Pickwick Il Nuovo, 2024*

## 7. Metodologia e gruppo di lavoro

A livello operativo, la ricerca si è articolata in una serie di attività tra loro collegate secondo una metodologia multi-livello che ha integrato momenti di ascolto, confronto, analisi e proposizione all'interno dei quattro temi chiave (Merito, dissenso e divari, Identità, distintività e orgoglio, Tecnologia, curiosità e generosità, Solidarietà, disequilibrio e risultato). Nello specifico, il lavoro ha previsto:

- l'analisi dello scenario di riferimento e dei trend di sviluppo;
- l'attivazione di un Advisory Board, finalizzato a leggere i punti di vista privilegiati – anche divergenti – degli esperti;
- la realizzazione di una indagine, volta ad approfondire l'orientamento delle persone nelle organizzazioni<sup>104</sup>;
- la progettazione della Dashboard Strategic HR, finalizzata a monitorare il posizionamento delle organizzazioni rispetto a dei benchmark<sup>105</sup>;
- la mappatura delle best practice aziendali per valorizzare e diffondere le azioni e le strategie di successo<sup>106</sup>;
- l'organizzazione di un evento finale di presentazione e discussione dei risultati, tenutosi mercoledì 4 dicembre 2024 a Milano.

L'Advisory Board è composto da:

- Ferruccio de Bortoli (Giornalista e Scrittore; Presidente, Longanesi; Editorialista, Corriere della Sera)
- Elena Biffi (Amministratore indipendente presso FinecoBank, Gruppo Mondadori)
- Marina Brogi (Professore ordinario di Economia degli Intermediari Finanziari - Università Sapienza di Roma)
- Maura Gancitano (Filosofa e Scrittrice; Fondatrice di Tlon)
- Mauro Magatti (Professore di Sociologia, Università Cattolica del Sacro Cuore)
- Salvatore Majorana (Direttore, Kilometro Rosso)
- Emiliano Poddi (Autore teatrale, scrittore e radiofonico; Docente, Scuola Holden)
- Pier Cesare Rivoltella (Professore di Didattica e Tecnologie dell'Educazione, Alma Mater Studiorum)

---

<sup>104</sup> L'indagine ha coinvolto oltre 2.100 persone di A2A, Autogrill, Banco BPM, BASF, GTT, Hera, Lavazza, Michelin, Piave Servizi, Unoenergy.

<sup>105</sup> Dashboard Strategic HR è un cruscotto strategico finalizzato a monitorare la performance nel tempo e rispetto ad un benchmark. Lo strumento consente di visualizzare aree di forza e di miglioramento relativa per poter costruire e indirizzare azioni correttive di medio-breve periodo. La Dashboard sarà resa disponibile in un apposito documento caricato sul sito di Pickwick: Il Nuovo. Per maggiori informazioni si veda: <https://www.ambrosetti.eu/news/altre-vie-di-svolta/>

<sup>106</sup> Le best practice aziendali saranno rese disponibili in un apposito documento caricato sul sito di Pickwick: Il Nuovo. Per maggiori informazioni si veda: <https://www.ambrosetti.eu/news/altre-vie-di-svolta/>

- Alessandro Rosina (Professore di Demografia e Statistica Sociale, Università Cattolica del Sacro Cuore)
- Tommaso Vitale (Dean, SciencesPo Urban School, SciencesPo)

Si ringraziano le aziende e le persone che hanno supportato la realizzazione della ricerca e in particolare:

- A2A: Mauro Ghilardi (Chief People and Transformation Officer), Giampaolo Montemaggi (Head of Operational Excellence, Internal Communication and Change)
- Autogrill: Alessandro Premoli (Head of HR)
- Banco BPM: Luisella Rizzello (Head of HR Culture)
- BASF: Marco Scotti (Head of Human Resources Italy), Stefano Paglia (Talent Development Manager)
- Cassa Centrale Banca: Giorgio Pasolli (Head of People and Corporate Culture)
- Credit Agricole: Raffaella Cristini (Head of HR Development & Management)
- GTT: Andrea Tortora (Responsabile Risorse Umane)
- Hera: Alessandro Camilleri, Beatrice Terracciano (Assistente di Direzione, Direzione Centrale Personale e Organizzazione)
- Lavazza: Enrico Contini (Chief Human Resources Officer)
- Michelin: Emanuela Spizzo (Head of Legal Affairs and Chief People Officer)
- Piave Servizi: Carlo Pesce (Direttore Generale), Maria Luisa Dalle Crode (Responsabile Sustainability)
- Unoenergy: Purificacion Valiente Fernandes (Direttore Risorse Umane)

La ricerca è curata operativamente dal gruppo di lavoro TEHA Group, composto da:

- Marco Grazioli (Presidente, The European House - Ambrosetti)
- Samuele Cappelletti (Consultant; Project Leader)
- Giuseppe Iamele (Consultant)
- Alyssa Martini (Consultant)
- Luca Celotto (Consultant)
- Luca Scimia (Consultant)
- Carla Avanti (Consultant)
- Stefano Painedelli (Consultant)
- Alessandro Sarvadon (Consultant)
- Micaela Rizzo (Project Assistant)
- Walter Adorni (Responsabile IT)
- Erika Panuccio (Content and Social Media Manager)

## 8. Bibliografia

- Acemoglu D., Anderson G., D. Beede et al “Automation and the Workforce: A Firm-Level View From the 2019 Annual Business Survey”, 2022
- Aldous J., Durkheim É., Tönnies F., “An Exchange Between Durkheim and Tönnies on the Nature of Social Relations, with an Introduction by Joan Aldous”, 1972
- Alshurideh M.T., Al Kurdi B., Alzoubi H.M., Akour I., Obeidat Z.M., Hamadneh S., “Factors affecting employee social relations and happiness: SM-PLUS approach”, 2023
- AON, «Global Wellbeing Survey Report 2022-2023», 2023
- Awad, “Digital transformation influence on organisational resilience through organisational learning and innovation”, 2024
- Bathelt H., Buchholz M., Storper M., “The nature, causes, and consequences of inter-regional inequality”, 2024
- Bayertz K., “Solidarity”, 1999
- Briggs J., Kodnani D., “The Potentially Large Effects of Artificial Intelligence on Economic Growth”, 2023
- Bürscher T., Scherngell T., "Potentials for reducing spatial inequalities in innovation: A spatial econometric perspective", 2024
- Busilacchi G., Gallo G., Luppi M., "Vorrei ma non posso. Le determinanti dell'occupazione part-time involontaria: Evidenze dall'Italia", 2022
- Censis, “56° Rapporto sulla situazione sociale del Paese”, 2022
- Censis, “57° Rapporto sulla situazione sociale del Paese”, 2023
- Censis, “Il senso del lavoro nella comunità produttiva e urbana di Bologna”, 2024
- Censis, “Il valore del ceto medio per l’economia e la società”, 2024
- Censis ed Eudaimon, “Il welfare aziendale e la sfida dei nuovi valori del lavoro”, 2024
- Chesbrough H.W., “Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology”, 2003
- Chika E., Odunayo O. “Conflict Management as a Tool for Increasing Organizational Effectiveness: A Review of Literature”, 2020
- CNEL, “XXIV Rapporto mercato del lavoro e contrattazione collettiva”, 2022
- Colamedici A., Gancitano M., “Ma chi me lo fa fare? Come il lavoro ci ha illuso: la fine dell’incantesimo”, 2023
- Comte A., “Sistema di Politica Positiva”, 1852
- Diemer A., Iammarino S., Rodríguez-Pose A., Storper M., "The regional development trap in Europe", 2022

Durkheim É., “La divisione del lavoro sociale”, 1962

Eurofound, “How does employee involvement in decision-making benefit organisations?”, 2020

Feldman M.S., “Organizational routines as sources of connections and understandings”, 2002

Floridi L. “Etica dell'intelligenza artificiale”, 2022

Frassine L., Pontarollo N., Serpieri C., "Strengths and weaknesses of EU regional reactivity to shocks", 2024

Frey C.B., Osborne M.A., “The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation”, 2017

Gallup, “Employee Engagement and Performance: Latest Insights From the World’s Largest Study”, 2019

Gallup, “State of the Global Workplace Report”, 2024

Gharajedaghi J., “Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity”, 1999

GiGroup, “Youth and work, a comparative study”, 2023

Glassdoor, “Global Pay Transparency Survey”, 2016

Goldman Sachs, “AI is showing ‘very positive’ signs of eventually boosting GDP and productivity”, 2024

Great Place To Work, “L’impatto del Purpose sugli ambienti di lavoro”, 2023

Great Place To Work, “Report Best Workplaces for Diversity, Equity & Inclusion”, 2023

Great Place To Work, “Great Insights Italy 2024”, 2024

Harvard Business Review, “Creativity as a Catalyst for Business Growth”, 2024

Hirschman A.O., “Journeys Toward progress: Studies of Economic Policy-making in latin America”, 1963

Hirschman A.O., “Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States”, 1970

Houdé O., “Imparare a resistere. Educazione al pensiero”, 2017

INAPP, “Rapporto 2023”, 2023

INPS, “XXII Rapporto annuale”, 2023

International Labour Organization, “Generative AI and Jobs: A global analysis of potential effects on job quantity and quality”, 2023

International Monetary Fund, “Slowdown in global medium-term growth: what will it take to turn the tide?”, 2024

International Monetary Fund, “Steady but slow: resilience amid divergence”, 2024



INVALSI, “Rapporto 2023”, 2023

ISTAT, “Rapporto annuale 2024”, 2024

Kojeve A., “Introduzione alla lettura di Hegel. Lezioni sulla «Fenomenologia dello Spirito» tenute dal 1933 al 1939 all'École Pratique des Hautes Études raccolte e pubblicate da Raymond Queneau”, 1933

Kotter J.P., “Leading Change”, 1996

Le Galès P., Vitale T., "Diseguaglianze e discontinuità nel governo delle grandi metropoli: un'agenda di ricerca", 2015

Lewis R.D., “When Cultures Collide: Leading Across Cultures”, 1996

Macke J., Menezes Crespi K., ““One Swallow Does Not Make a Summer”: The Development of an Instrument for Measuring Collective Competences in Information Technology Teams”, 2016

Marcus G., “Lipstick Traces, una storia segreta del 20esimo secolo”, 2018

Mezirov J., “La teoria dell'apprendimento trasformativo. Imparare a pensare come un adulto”, 2016

Morris K., Oesch D., "Uneven Shifts: The Geography of Occupational Change in France, Italy, Spain and the United Kingdom 1992–2018", 2024

Nagel T., “È possibile una giustizia globale?”, 2009

Nida-Rumelin J., “Nuovo umanesimo. Compendio filosofico-politico”, 2021

OECD, “Using AI in the workplace. Opportunities, risks and policy responses”, 2024

Olson E.E., Eoyang G.H., “Facilitating Organization Change: Lessons from Complexity Science”, 2001

Osservatorio del Politecnico di Milano: “Smart Working, i vantaggi e gli svantaggi del Lavoro Agile”, 2024

Parlamento europeo, “Quali sono i rischi e i vantaggi dell'intelligenza artificiale?”, 2023

Randstad, “Talent Trends Report 2023”, 2023

Randstad, “Workmonitor 2024”, 2024

Randstad, “Employer Brand Research 2024”, 2024

Rivoltella P.C., “Tecnologie di comunità”, 2017

Rivoltella P.C., “La scala e il tempio. Metodi e strumenti per costruire comunità con le tecnologie”, 2021

Sandel M.J., “La tirannia del merito. Perché viviamo in una società di vincitori e di perdenti”, 2021

Schein E., “The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics”, 1975

- Sen A., “La democrazia degli altri. Perché la libertà non è un'invenzione dell'Occidente”, 2004
- SHRM, “Strengthening Workplace Culture: A Tool for Retaining and Empowering Employees Globally”, 2022
- TEHA Group, “Open Jam. Un dialogo aperto con il future”, 2022
- TEHA Group, “(S)battersi. Lo spoiler infra-generazionale sul futuro del lavoro e oltre”, 2023
- TEHA Group, “Rinascita Italia. Come investire il trend demografico a beneficio del futuro del Paese”, 2023
- TEHA Group e Microsoft, “AI 4 Italy: Impatti e prospettive dell'Intelligenza Artificiale Generativa per l'Italia e il Made in Italy”, 2023
- TEHA Group, “Women's Empowerment Observatory Report”, 2024
- TEHA Group e JOINTLY, “Produttività e benessere organizzativo: le imprese di fronte alle nuove sfide del mercato del lavoro”, 2024
- TEHA Group e Unipol Gruppo, “Think Tank “Welfare, Italia”: Rapporto 2024”, 2024
- Tyler T., Caine A., “The influence of outcomes and procedures on satisfaction with formal leaders”, 1981
- Vitale T., "Introduction. In Cities and Metropolitan Regions, Extreme Inequality Is Not a Destiny", 2024
- Vitale T., Cafora S., "Introduzione. L'abitare fluido in città e metropoli per niente fluide", 2024
- Weber M., “Economia e Società”, 1922
- Zamfir F., «The impact of knowledge transfer on the Organizational performance», 2024
- Zecca F., Guarascio D., “Fiscal policy, public investment and structural change: a P-SVAR analysis on Italian regions”, 2024