



THEOREMA

LA CULTURA DELL'INNOVAZIONE

**Cristina Balloi, Davor Crespi,
Silvio Premoli** (a cura di)

PRENDERSI CURA DELLE PERSONE E DELL'AZIENDA

La consulenza organizzativa tra identità,
cultura e apprendimento



FrancoAngeli

d'Impresa

Casi e Studi

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

**Cristina Balloi, Davor Crespi,
Silvio Premoli** (a cura di)

PRENDERSI CURA DELLE PERSONE E DELL'AZIENDA

La consulenza organizzativa tra identità,
cultura e apprendimento

FrancoAngeli

La presente pubblicazione è inserita nel progetto “Analisi del posizionamento, web reputation e sviluppo di nuovi servizi per il mercato di riferimento di Theorema s.r.l.”, svolta dal Centro di Ricerca sulle Relazioni Interculturali dell’Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

Copyright © 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L’opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d’autore. L’Utente nel momento in cui effettua il download dell’opera accetta tutte le condizioni della licenza d’uso dell’opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

| | | |
|--|------|-----|
| Introduzione , di <i>Cristina Balloi, Davor Crespi e Silvio Premoli</i> | pag. | 7 |
| 1. University and business cooperation, opportunità per innovare le imprese , di <i>Silvio Premoli e Davor Crespi</i> | » | 11 |
| 2. L'investimento di Theorema s.r.l. in ricerca e sviluppo: verso un modello innovativo di consulenza aziendale , di <i>Cristina Balloi</i> | » | 27 |
| 3. L'identità e la cultura organizzativa , di <i>Cristina Balloi</i> | » | 35 |
| 4. L'apprendimento nei contesti lavorativi nella prospettiva del lifelong learning , di <i>Silvio Premoli</i> | » | 61 |
| 5. La formazione nelle organizzazioni , di <i>Elisa M.F. Salvadori</i> | » | 83 |
| 6. Valorizzare il gruppo nelle organizzazioni: il team e la team leadership , di <i>Mattia Lamberti</i> | » | 103 |
| 7. La diversità nei luoghi di lavoro , di <i>Cristina Balloi</i> | » | 121 |
| Gli autori | » | 145 |

Si ringrazia particolarmente Marco Gobbi per il suo contributo a questa ricerca.

Si ringraziano, inoltre, Cristina Castiglioni, Maria Ciardulli, Raffaella Merli, Marco Molgora, Raffaella Parente, Ignazia Sanna. Con la loro collaborazione a questa pubblicazione hanno arricchito e ampliato le riflessioni portate dagli autori dei contributi.

Introduzione

di *Cristina Balloi, Davor Crespi e Silvio Premoli*

La presente pubblicazione nasce da una ricerca commissionata da Theorema s.r.l. al Centro di Ricerca sulle Relazioni Interculturali dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano con il dispositivo del credito di imposta per attività di ricerca e sviluppo.

Theorema s.r.l. nasce nel 2015 come naturale conseguenza del percorso lavorativo del suo fondatore, che opera nel settore della formazione e della consulenza da oltre vent'anni. L'obiettivo di Theorema è arricchire le aziende diffondendo cultura dell'innovazione tramite progetti personalizzati: dall'ottimizzazione dei sistemi organizzativi, alla formazione delle risorse interne, allo studio di linee di finanziamento agevolate in base ai bandi nazionali e internazionali. A questi servizi si aggiunge la profonda conoscenza delle tematiche relative alla ricerca e sviluppo, e a quello che si definisce Piano Industria 4.0, in cui confluiranno le risorse del progetto di rilancio dell'economia post Covid, Next Generation EU.

Nel 2018 Theorema ha investito in un programma di ricerca e sviluppo, finalizzato a individuare, elaborare e introdurre nelle proprie pratiche nuovi modelli di consulenza rispetto alle tematiche sopra citate. Questa pubblicazione rappresenta gli esiti del percorso di ricerca e si configura come primo passo di un piano di sviluppo strategico per il prossimo decennio in cui la società investirà in modo particolare sulla costituzione di un'academy interna per formare i propri docenti sullo stile e le tematiche manageriali, sulla progettazione di percorsi di alta formazione *post lauream* per introdurre i giovani nel mondo del lavoro, e, infine, sulla realizzazione di strumenti di realtà virtuale per la formazione in presenza e a distanza.

A partire dalla ricerca e dai suoi principali esiti si sono identificati i temi-chiave della consulenza ai processi organizzativi. Su tali temi viene elaborata una riflessione teorico-pratica che individua le peculiarità delle

aree di azione della consulenza ai processi organizzativi, definendone i riferimenti di carattere teorico e le connessioni con la pratica organizzativa. La declinazione di teorie, approcci e modelli nella pratica aziendale è infatti fondamentale per proporre a dirigenti, responsabili, manager, HR sguardi divergenti utili a rivisitare le posture professionali individuali, dei gruppi e delle organizzazioni. Teoria, ricerca scientifica e pratiche si incontrano all'interno di un rapporto virtuoso a partire dalla consapevolezza che i tre elementi sono indispensabili per promuovere sviluppo e innovazione in ogni sistema lavorativo, in modo particolare in questo momento storico in cui le imprese e le aziende vivono cambiamenti ed evoluzioni epocali. La trattazione dei temi individuati non vuole essere esaustiva, quanto piuttosto riflessiva e capace di aprire domande, sollecitazioni e stimoli utili a ri-leggere le realtà organizzative nei tratti di originalità e unicità. La ricerca ha infatti messo in luce l'importanza di costruire modelli di consulenza capaci di identificare le peculiarità e caratteristiche del sistema identitario e culturale di ciascuna organizzazione; diviene così possibile valorizzare i punti di forza e agire sugli elementi di potenziamento con strategie formative e consulenziali *tailor-made*, specificamente costruite per il singolo sistema organizzativo, evitando soluzioni predeterminate o "ricette" standardizzate. Per arricchire la trattazione dei temi identificati con uno sguardo che arriva dalla vita quotidiana delle realtà organizzative si è strutturato, inoltre, un dialogo a distanza con HR e manager di varie aziende italiane che hanno condiviso alcune domande sollecitate dalla lettura dei vari capitoli. Il dialogo ha generato un arricchimento dei temi trattati rivisitandoli a partire dalle esperienze dei professionisti che sono chiamati a interpretarli quotidianamente dal punto di vista pratico.

Il libro è costituito da sette capitoli e sono stati elaborati da cinque autori.

Nel *primo* capitolo *Silvio Premoli e Davor Crespi* delineano le caratteristiche della cooperazione tra università e imprese finalizzata a incrementare la ricerca e lo sviluppo, soprattutto all'interno delle strategie di crescita nazionali e dell'Unione Europea. All'interno del quadro nazionale si identificano inoltre gli elementi del dispositivo del credito di imposta per attività di ricerca e sviluppo e le agevolazioni previste.

Nel *secondo* capitolo *Cristina Balloi* descrive il progetto della ricerca commissionata da Theorema s.r.l. al Centro di Ricerca sulle Relazioni Interculturali con una particolare attenzione all'esposizione della metodologia utilizzata.

Nel *terzo* capitolo *la stessa autrice* affronta il tema dell'identità e della cultura organizzativa. Viene proposta un'analisi finalizzata a farne emergere gli aspetti peculiari, utile a comprenderne il ruolo-chiave all'interno di

ciascuna organizzazione con una particolare attenzione alla declinazione nella pratica del sistema aziendale.

Nel *quarto* capitolo *Silvio Premoli* riflette sull'apprendimento nei contesti lavorativi nella prospettiva del lifelong learning. A partire dagli approcci, dai modelli e dalle prospettive più attuali in letteratura, l'autore delinea le caratteristiche del processo di apprendimento all'interno dei luoghi di lavoro su tre dimensioni chiave: individuale, di gruppo e aziendale.

Nel *quinto* capitolo *Elisa M.F. Salvadori* affronta il tema della formazione nelle organizzazioni, mettendo al centro la riflessione sul concetto di competenza, il rapporto lavoro-apprendimento, il pensiero riflessivo. Vengono inoltre presentati gli approcci e i metodi che hanno portato a considerare la formazione come una possibile leva per il cambiamento, l'apprendimento e l'innovazione nelle organizzazioni.

Nel *sesto* capitolo *Mattia Lamberti* delinea il tema del valore del gruppo nelle organizzazioni, con un focus sulla conoscenza dei gruppi e delle dinamiche relazionali interne ad ogni esperienza grupale, come requisito indispensabile al lavoro di leadership nelle organizzazioni. Il contributo si sofferma inoltre sul ruolo chiave del team leader, inteso come collegamento tra impresa e gruppo di lavoro e sulla possibilità rappresentata dal lavoro in team virtuali a distanza.

Nel *settimo* capitolo *Cristina Balloi* si occupa della diversità nei luoghi di lavoro. L'autrice identifica gli aspetti-chiave fondamentali per comprendere come gestirla, provando a definire punti di riferimento di tipo teorico saldi, rigorosi e spendibili nelle realtà organizzative.

1. University and business cooperation, opportunità per innovare le imprese¹

di *Silvio Premoli e Davor Crespi*

1. La cooperazione tra università e impresa nel quadro europeo

Appare purtroppo ancora attuale la constatazione secondo cui «[...] nonostante gli sforzi compiuti per superare i limiti imposti dalla frammentazione statale alla competitività della ricerca e della conseguente innovazione produttiva, i Programmi Quadro non hanno permesso all'Europa né di ridurre il divario con gli Stati Uniti, né di fronteggiare il prepotente ingresso nella competizione per le posizioni di leadership di paesi come la Cina e la Corea» (Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, 2013, pp. 7-8). In questo senso, la strategia Europa 2020 sottolineava con urgenza la necessità di rendere evidenti i risultati concreti delle attività di ricerca in termini di risposte ai bisogni dei cittadini e di sostegno alla competitività dei sistemi produttivi e alla crescita diffusa. La ricerca, in sostanza, deve acquisire la capacità di generare innovazioni che possano rispondere ai bisogni dei cittadini, traducendosi in prodotti socialmente fruibili, e la capacità di comunicare i risultati della ricerca.

La University and Business Cooperation (UBC), intesa come interazione collaborativa tra sistema dell'istruzione superiore e imprese al fine di produrre benefici comuni e reciproci, è considerata un driver essenziale per economie e società knowledge-based, producendo effetti positivi sia sulle

1. Il presente contributo è una rivisitazione dei seguenti saggi già pubblicati: Premoli S. (2019), "La ricerca pedagogica a supporto dell'innovazione nell'impresa sociale: le opportunità offerte dal credito di imposta per attività di ricerca e sviluppo", *Pedagogia Oggi*, 12, 1: 601-616; Premoli S. (2019), *University and Business Cooperation, opportunità per innovare la ricerca pedagogica*, in Elia G., Polenghi S., Rossini V., a cura di, *La scuola tra saperi e valori etico-sociali. Politiche culturali e pratiche educative*, Pensa MultiMedia, Lecce/Rovato.

singole organizzazione (università e imprese), sia sui sistemi economici regionali (Davey *et al.*, 2011).

Lo stato della UBC in Europa, in base a quanto riferito dal report finale “The state of University and Business Cooperation in Europe” (Meerman *et al.*, 2018), presenta un quadro non omogeneo ed evidenzia la necessità di valorizzare i fattori promozionali piuttosto che concentrarsi sugli elementi ostacolanti. In estrema sintesi, la UBC richiede di essere rappresentata come un ecosistema che va curato e indirizzato, soprattutto a livello regionale.

Le strategie di crescita dell’Unione Europea per il prossimo decennio si fondano certamente sulla capacità di sviluppare la cooperazione tra università e imprese. Le possibili ricadute di una cooperazione tra Università e Imprese di successo possono essere individuate nel miglioramento della competitività delle imprese; nella crescita della capacità innovativa della ricerca; nello sviluppo di percorsi formativi adeguati alle esigenze di crescita e di conseguenza a offrire opportunità di inserimento nel mondo del lavoro ai laureati; nella creazione di nuovi posti di lavoro; nello stimolare la crescita economica; nel dare risposte concrete ai bisogni dei cittadini (Godin e Gingras, 2000).

Le ricerche di Galán-Muros (2016) identificano alcuni fattori che evidenziano la grande necessità di rinforzare la cooperazione tra università e imprese:

- a) la UBC può contrastare la diminuzione di fondi per l’istruzione superiore, in particolare per la ricerca;
- b) la UBC può supportare le imprese, aumentando il livello di innovazione e la preparazione del capitale umano;
- c) la UBC può contribuire ad affrontare problemi sociali ed economici con cui i paesi europei si stanno confrontando, quali ad esempio la disoccupazione o la perdita di competitività;
- d) la UBC può rappresentare il motore fondamentale per trasformare i paesi europei in società ed economie basate sulla conoscenza in un mondo globale sempre più competitivo (Allinson e Javorcka, 2014).

Su questi punti si registra una forte convergenza degli analisti: secondo Healy e altri (2014, p. 5) infatti:

sia le imprese sia le istituzioni universitarie danno un importante contributo a una crescita economica sostenibile, all’occupazione e alla prosperità nell’Unione Europea. Essi contribuiscono sia direttamente come datori di lavoro e produttori di beni e servizi, sia attraverso il loro ruolo nella promozione dell’innovazione e della capacità di crescita futura, sia sviluppando forza lavoro più competente ed infor-

mata. La promozione e lo sviluppo della cooperazione tra istruzione superiore e impresa è un elemento fondamentale dell'Agenda UE per modernizzare l'istruzione superiore [...].

2. La cooperazione tra università e impresa: dialogo «interculturale» e politiche nazionali

La cooperazione tra università, professioni e imprese ha cominciato a rappresentare un tema rilevante nel nostro Paese alcuni decenni or sono; i due atti più importanti possono essere individuati nel Protocollo d'Intesa del 1993 tra Conferenza dei Rettori e Confindustria e la Convenzione tra Ministero della Ricerca Scientifica e Tecnologica e la stessa Confindustria, firmata nel 1990 (Colasanto, 2003). D'altra parte, si tratta di una questione tuttora poco sviluppata; infatti,

il rapporto tra università e impresa non dispone ancora di una adeguata strutturazione e, soprattutto, non ha alcuna effettiva tradizione. Dall'Unità del Paese le due storie, quella dell'impresa e quella dell'università, si sono sviluppate in direzioni non propriamente convergenti, se si fa eccezione per alcuni specifici settori tecnico-scientifici tradizionalmente e immediatamente connessi alle esigenze del mondo produttivo (Zaninelli, 2003, p. 14).

È evidente che, per quanto si registri una carenza sul piano delle politiche e dell'organizzazione, esiste soprattutto una questione culturale. Secondo Zaninelli (2003, p. 13-14) per «inventare un nuovo modo di fare l'università attraverso il rapporto con l'impresa, si pone innanzitutto una pre-condizione di carattere culturale: la condivisione da parte di entrambi i soggetti di una concezione e di una pratica dello sviluppo in cui sia determinante la formazione e l'istruzione; più in particolare la formazione che si genera ed è intrinsecamente collegata alla ricerca scientifica». E sempre sul piano culturale, occorre sottolineare che il rapporto tra impresa e università si configura anche come scambio di tipo interculturale: da una parte, la cultura imprenditoriale e organizzativa delle imprese; dall'altra, la cultura critico-interpretativa dell'università. Emerge con chiarezza che l'interazione tra università e impresa, oggi sempre più necessaria, anche nell'accezione di responsabilità sociale, può realizzarsi esclusivamente in una dimensione di «cultural change» (Mora Valentin, 2000).

Sul piano strategico è fondamentale che il connubio università-imprese si concentri sull'implementazione di una nuova cultura di cooperazione orientata alla produzione di conoscenze inedite, sull'investimento in ricerche che non siano immediatamente “monetizzabili”, ma che portino risul-

tati nel medio o lungo periodo; si sta facendo riferimento alla creazione di quell'«area precompetitiva» che Colasanto (2003, pp. 48-50) identifica come «non immediatamente produttiva di risultati subito spendibili sul mercato, aumentando però le proprie chance di singola impresa in un momento successivo, traslando anche nel tempo il vantaggio acquisito con la ricerca». Lo stesso Colasanto suggerisce una strategia analoga anche per le università, che devono scegliere di dedicare risorse umane e finanziarie a investimenti di più ampio respiro.

In questo senso, la terza missione, cioè la funzione di diffusione della conoscenza nei confronti del mondo esterno, oltre le finalità di ricerca e di istruzione e didattica, tipiche dell'università, va interpretata quale vettore di sviluppo sociale e produttivo nel contesto territoriale di riferimento, grazie a una interazione con le imprese locali, orientata alla produzione di nuove conoscenze che possono generare contestualmente avanzamento del sapere e innovazione (Capellari, 2011; Sobrero e Spigarelli, 2013; Balduzzi e Vaira, 2018).

L'attuale contingenza internazionale rende ancora più urgente una crescita della qualità della cooperazione tra università e imprese sia a livello nazionale sia a livello europeo. Nel contesto internazionale appare evidente come il nostro Paese registri notevoli ritardi in materia di capacità di trasferimento, diffusione e valorizzazione delle conoscenze e di competitività nei confronti dei paesi con maggiori prestazioni sul piano della ricerca e dell'innovazione. I motivi di tale situazione sono da ascrivere alla incapacità della ricerca di produrre risposte ai bisogni e alle domande dei cittadini; all'incapacità di comunicare gli esiti e l'utilità della ricerca; alle insufficienti competenze dei ricercatori per quanto riguarda il management della ricerca, il fundraising, la costruzione di reti e partnership; agli insufficienti supporti offerti dagli Atenei e dagli Enti di Ricerca alla elaborazione di progetti ambiziosi. È invece urgente che il sistema della ricerca apprenda rapidamente a rendere evidenti i risultati concreti delle attività di indagine in termini di risposte ai bisogni dei cittadini, di sostegno alla competitività dei sistemi produttivi e alla crescita diffusa. La ricerca, in sostanza, deve acquisire la capacità di generare innovazioni che possano rispondere ai bisogni dei cittadini, traducendosi in prodotti socialmente fruibili, e la capacità di comunicare i risultati della ricerca.

All'interno del quadro europeo appena delineato, si colloca l'introduzione nel nostro paese delle rinnovate agevolazioni fiscali per Ricerca e Sviluppo nella Legge di stabilità 2015², con una programmazione quin-

2. Cfr. Legge di stabilità n. 190 del 23 dicembre 2014, testo disponibile al sito: www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2014/12/29/14G00203/sg. Ultima consultazione 19 maggio 2021.

quennale, prorogata dalla Legge di stabilità 2016³ di un ulteriore anno e successivamente estesa, pur in termini decisamente trasformati, fino al 2023.

3. La via italiana per la cooperazione tra università e impresa: il credito d'imposta per attività di ricerca e sviluppo

La ricerca concorre allo sviluppo, all'innovazione e al miglioramento della qualità di prodotti e servizi e dei processi che sono necessari a realizzarli. Di conseguenza la ricerca costituisce una funzione fondamentale per sostenere l'innovazione e lo sviluppo di tutte le aziende, di qualsiasi settore.

Secondo diversi osservatori, il basso tasso di investimenti delle imprese italiane nella ricerca e sviluppo richiede l'adozione di interventi pubblici che, attraverso incentivi fiscali, favoriscano un'inversione di tendenza (Bises e Laganà, 2007). A partire dalla Finanziaria del 2007 (L. 296/2006), è stato introdotto anche in Italia, come in altri Paesi appartenenti all'OCSE, lo strumento fiscale del credito d'imposta per attività di ricerca e sviluppo. Negli anni successivi tutti gli esecutivi politici hanno tentato di stimolare il dialogo tra impresa e mondo accademico, prevedendo nelle diverse leggi di stabilità l'introduzione di strumenti che hanno permesso di generare vantaggi fiscali alle imprese che hanno effettuato investimenti in ricerca e sviluppo, favorendo le sinergie con centri di ricerca riconosciuti (università, centri di ricerca pubblici e privati, aziende esperte, start up). Con la Legge di stabilità 2015⁴, il Legislatore ha inteso dare una dimensione sistemica e una prospettiva pluriennale al sostegno degli investimenti in ricerca e sviluppo delle imprese, attraverso una programmazione quinquennale del credito d'imposta.

I riferimenti fondamentali per la comprensione dello strumento del credito d'imposta per attività di ricerca e innovazione attualmente in vigore sono legati al Piano Transizione 4.0⁵ e alle misure definite nel Recovery Plan - Next Generation EU⁶.

3. Cfr. Legge di stabilità n. 208 del 28 dicembre 2015, testo disponibile al sito: www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2015/12/30/15G00222/sg. Ultima consultazione 19 maggio 2021.

4. Cfr. Legge di stabilità n. 190 del 23 dicembre 2014, cit.

5. Cfr. Ministero dello Sviluppo Economico, *Nuovo Piano Nazionale Transizione 4.0*, testo disponibile al sito: www.mise.gov.it/index.php/it/transizione40. Ultima consultazione 19 maggio 2021.

6. Cfr. European Commission, *Piano per la ripresa dell'Europa*, testo disponibile al sito: https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_it. Ultima consultazione 19 maggio 2021.

Il Piano del Ministero dello Sviluppo Economico (MISE) non riguarda solo la ricerca e sviluppo, ma una serie di misure atte ad agevolare le imprese che investono in tecnologia digitale, trasformazione digitale e innovazione di prodotto-processo-servizio. Concentrandoci sulla tematica della ricerca e sviluppo, secondo il MISE per ricerca si intende la realizzazione di un prodotto, un processo, un servizio innovativo rispetto alla normale attività dell'azienda che la promuove. Questo significa che non è ricerca la semplice sostituzione di strumenti di produzione (per cui ci sono altri strumenti di credito d'imposta); né lo è un mero processo di riorganizzazione aziendale (che viene generalmente non identificato come ricerca); non lo è nemmeno il semplice inserimento di un nuovo servizio da offrire alla propria clientela. La ricerca è la creazione di un nuovo prodotto e del modo di produrlo; lo studio di un nuovo modo di organizzare il lavoro che, partendo anche da dati conosciuti, proponga sistemi innovativi e performanti (l'individuazione di nuovi obiettivi aziendali nel settore di riferimento che impongono la rivisitazione delle attività delle persone e dei processi di lavoro, ad esempio); la progettazione innovativa relativa ad un servizio esistente o nuovo, purché in tale progettazione siano presenti caratteri di innovazione (ad esempio un nuovo approccio alla clientela, uno studio migliorativo sull'offerta di servizi finanziari, ecc.). È ricerca a tutti gli effetti lo sviluppo di software innovativo.

L'accezione di attività di ricerca prevista dalla normativa è certamente multidisciplinare, come si evince dalla lettura del punto 2.1 della Circolare 5/E 2016: le attività di ricerca e sviluppo «possono essere svolte anche in ambiti diversi da quelli scientifico e tecnologico (ad esempio, in ambito storico o sociologico) atteso che, in linea generale, le attività di ricerca e sviluppo sono volte all'acquisizione di nuove conoscenze, all'accrescimento di quelle esistenti e all'utilizzo di tali conoscenze per nuove applicazioni» (p. 10).

3.1. *Le agevolazioni previste*

Il credito d'imposta nella attuale legislazione varia a seconda delle attività previste, rispetto alle spese sostenute⁷. Il credito si genera a partire dai costi effettivamente sostenuti, che possono esser relativi a: personale interno; ammortamenti strumentali, contratti con Università o centri di

7. Cfr. Ministero dello Sviluppo Economico, *Nuovo Piano Nazionale Transizione 4.0*, cit.

ricerca, contratti con altre imprese, contratti con liberi professionisti, costi per acquisizione di privative industriali e costi per materiali di consumo. Tale importo viene prestabilito nelle sue linee generali al momento della costruzione del progetto di ricerca e declinato per capitoli di spesa in un documento allegato al contratto di ricerca.

Un progetto di ricerca, per essere agevolabile, deve rispondere alle domande poste dal Manuale di Frascati (OECD, 1963), e specificamente a:

1. la ricerca punta a nuove scoperte;
2. ci si basa su concetti e ipotesi originali, non ovvi;
3. si ha sicurezza dell'esito finale;
4. la ricerca è pianificata e preventivata;
5. porta a risultati replicabili (cfr. Perani, Cozza, 2008).

Inoltre, la ricerca deve esplorare un campo per cui esistono domande irrisolte, ovvero fornire risposte dove non ce ne sono, rispetto al settore di attività in cui opera l'impresa.

Dal 2015 ad oggi, si sono susseguite una serie di precisazioni da parte dell'Agenzia delle Entrate su cosa fosse o non fosse ricerca, generando invero una serie di perplessità: in primis, è complesso per chiunque fare investimenti se le regole non sono esplicitate da principio, e la normativa vigente è apparentemente a maglie larghe, salvo poi nel corso degli anni procedere a restringimenti delle stesse, spesso in modo retroattivo (esemplare il caso della relazione di ricerca, divenuta obbligatoria nel 2019 con retroattività dal 2018, ma in caso di controlli richiesta anche per gli anni precedenti). Fortunatamente la normativa 2020-2023, che nasce dall'esperienza della precedente, è maggiormente strutturata, a tutela della certezza del riconoscimento della ricerca.

Un'ultima considerazione. Il manuale di Frascati, giunto nel 2002 alla sesta revisione (OECD, 2002), è il testo di riferimento per identificare la valenza o meno del progetto di ricerca. Il manuale stesso fa riferimento ad attività tecnico scientifiche. Questo significa, quindi, che ricerche di area sociologica o pedagogica non dovrebbero essere considerate al fine della generazione del credito d'imposta? Assolutamente no, poiché, come si è detto poco sopra, l'accezione di attività di ricerca prevista dalla normativa rimanda ad attività euristiche che mirano all'acquisizione di nuove conoscenze, all'accrescimento di quelle esistenti e all'utilizzo di tali conoscenze per nuove applicazioni. La scientificità di uno studio non dipende dall'oggetto bensì dal metodo. E nel momento in cui vi è una progettualità, uno studio comparato di quanto presente sul territorio, l'individuazione puntuale di precise fonti, l'introduzione di radicali innovazioni in un servizio, processo o prodotto, o semplicemente uno studio fondamentale che rispon-

de a domande insolute o arricchisce il panorama delle conoscenze, non si può non concordare che si tratti di ricerca e sviluppo.

3.2. *L'accesso alle agevolazioni*

Per accedere al credito d'imposta non occorre produrre alcuna istanza, è un meccanismo automatico. L'Agenzia delle Entrate ha comunicato che si procederà a compensazione tra il dare e l'avere, su tutte le voci del modello F24. Proprio per questo motivo, si segnala che tale strumento è interessante anche per quei soggetti, come le cooperative sociali, che godono di un regime fiscale agevolato, poiché il credito d'imposta è fruibile anche sulle voci "contributi INPS per i dipendenti" e "sostituto d'imposta IRPEF sui dipendenti".

In nessun caso il credito d'imposta genererà un rimborso al creditore, ma è esigibile solo in compensazione.

Le risorse stanziare sono suddivise in base all'anno di competenza e sono previsti limiti fissi rispetto al credito d'imposta esigibile, che riteniamo verranno rinforzate nel corso degli anni fino al 2026, anno in cui dovrebbero essere allocate le risorse europee rispetto al Piano Nazionale Ripresa e Resilienza (PNRR).

Una volta esaurite le risorse non sarà possibile per le aziende esigere il credito. Si specifica, in ogni caso, che in questi anni, dalla sua prima attivazione fino ad ora, le risorse non sono mai state esaurite.

Il credito d'imposta può essere richiesto a partire dall'anno fiscale successivo a quello d'impegno della spesa, suddividendo il credito su tre annualità: ad esempio, se la spesa viene effettuata nell'esercizio 2020, il credito sarà esigibile in quota nel 2021, nel 2022 e nel 2023.

3.3. *Tipologie di ricerca e spese ammissibili. La ricerca extra-muros*

È particolarmente interessante soffermarsi sulla tipologia di ricerca definita «ricerca *extra-muros*». Con questo termine si definiscono tutte «le spese relative a contratti di ricerca stipulati con università, enti di ricerca e organismi equiparati, nonché quelle relative a contratti di ricerca stipulati con altre imprese, comprese le start-up innovative di cui all'articolo 25 del decreto-legge 18 ottobre 2012, n. 17», come recita la circolare dell'Agenzia delle Entrate 5/E de 16 marzo 2016 al punto 2.2.3.

A certe condizioni, stabilite dal dispositivo normativo, è possibile svolgere una ricerca in autonomia, valorizzando risorse interne. D'altra parte, la scelta di attribuire l'incarico di svolgere una indagine all'università, l'istituzione più autorevole nel campo della ricerca, permette di fondare scientificamente e di legittimare, di fronte ad eventuali contestazioni *ex post* da parte dell'Agenzia delle Entrate, l'indagine effettuata. Infatti, poiché non esiste un processo di approvazione preventiva della ricerca da parte del Ministero dello Sviluppo Economico, come accadeva fino al 2013, e né la Circolare 5/E, né altri documenti specificano le procedure da attuare per documentare il lavoro svolto, si ritiene che il coinvolgimento dell'università consenta di offrire il rigore scientifico necessario in termini epistemologici, teorici e metodologici.

3.4. *Come impostare una ricerca*

Tenuto conto di quanto scritto precedentemente rispetto alle normative e alle eventuali evidenze da portare in caso di verifiche, per gestire al meglio una ricerca occorre un'analisi preliminare molto accurata, che a priori vada a identificare l'oggetto della ricerca, le spese che possono essere agevolate, il valore del credito generabile.

Come per tutte le attività votate al successo, la preliminare fase istruttoria di analisi è fondamentale e permette di dirigere al meglio l'agire successivo, abbatte i rischi di contestazione e permette di realizzare la ricerca secondo fasi programmate e ben distinguibili.

Esiste anche la possibilità di richiedere parere preventivo al MISE rispetto all'agevolabilità delle azioni intraprese, tenendo conto che ci sono tempi di risposta che potrebbero non coincidere con le necessità dell'impresa: la scelta di investire o meno in ricerca può dipendere anche dalla possibilità di fruire di agevolazioni.

La fase istruttoria deve essere condotta tramite questionari che identificano l'oggetto della ricerca e ne evidenzino le criticità per sottoporre il progetto ad uno stress adeguato. Se la prova di stress è superata, allora si può passare alla fase successiva: la definizione dei costi agevolabili, ovvero la qualità e la quantità dei costi che si andrebbero a sostenere per l'attività prevista e, di conseguenza, si potrà identificare il valore del credito d'imposta e il suo periodo di fruizione, in modo da programmare i flussi di cassa e le disponibilità economiche.

Successivamente occorre definire step intermedi di verifica dello stato di avanzamento lavori: ogni progetto è soggetto a ridefinizioni continue, nei tempi, nei costi, nelle risorse disponibili.