

# Cambio di passo: economie per la transizione

Transition Days 2022

Con i racconti a cura di Scuola Holden



Fondazione  
Giangiacomo  
Feltrinelli

---

Scenari 52

# **Cambio di passo: economie per la transizione**

## **Transition Days 2022**



### **SCENARI 52**

## **Cambio di passo: economie per la transizione**

© 2023 **Fondazione Giangiacomo Feltrinelli**

Viale Pasubio 5, 20154 Milano (MI)

[www.fondazionefeltrinelli.it](http://www.fondazionefeltrinelli.it)

ISBN 978-88-6835-492-3

Prima edizione digitale aprile 2023

Direttore: Massimiliano Tarantino

Coordinamento delle attività di ricerca: Francesco Grandi

Coordinamento editoriale: Caterina Croce

I Transition Days e questo volume nascono nell'ambito delle attività dell'Osservatorio sulle Nuove economie coordinato da Federico Magrin.

Tutti i diritti sono riservati. Nessuna parte di questo volume può essere riprodotta, memorizzata o trasmessa in alcuna forma o con alcun mezzo elettronico, meccanico, in disco o in altro modo, compresi cinema, radio, televisione, senza autorizzazione scritta dalla Fondazione. Le riproduzioni effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da Fondazione Giangiacomo Feltrinelli.

Segui le attività di Fondazione Giangiacomo Feltrinelli:

 [facebook.com/fondazionefeltrinelli](https://facebook.com/fondazionefeltrinelli)

 [twitter.com/Fondfeltrinelli](https://twitter.com/Fondfeltrinelli)

 [instagram.com/fondazionefeltrinelli](https://instagram.com/fondazionefeltrinelli)

In partnership con



INTESA  SANPAOLO

# Sommario

Introduzione .....	5
Strumenti, metodo e narrazioni per costruire insieme la trasformazione di Azzurra Spirito.....	9
SCENARIO ANALITICO	
GIORNO 1	
PEOPLE AND DEVELOPMENT DAY.....	17
Diversità e inclusione	
Facilitato da <i>Gabriella Piccolo</i> .....	18
Competenze ed Edutech	
Facilitato da <i>Claudio Marciano</i> .....	39
Benessere e felicità	
Facilitato da <i>Guglielmo Apolloni</i> .....	59
Transform the future   Sessione aperta al pubblico.....	79

GIORNO 2	
COMMUNITY AND RESOURCES.....	80
Processi collaborativi e capitale sociale	
Facilitato da <i>Guglielmo Apolloni</i> .....	81
Lotta alle emissioni e qualità dell'aria	
Facilitato da <i>Gabriella Piccolo</i> .....	99
Gestione sostenibile delle risorse	
Facilitato da <i>Claudio Marciano</i> .....	118
Transform the future   Sessione aperta al pubblico.....	136
SCENARIO IMMAGINARI	
I RACCONTI DI SCUOLA HOLDEN .....	138
Una domenica d'agosto.....	139
Magister 6 .....	143
Monologo del tempo.....	147
La protesta dei semafori .....	150
Il treno per Nuova Venezia .....	154
Dialogo tra gli Alberi e l'Energia .....	157

# Introduzione

Il nuovo Governo insediatosi pochi mesi fa ha trasformato il Ministero della Transizione ecologica in Ministero dell'ambiente e della sicurezza energetica. La scelta appare dettata dalle questioni al centro del dibattito pubblico sulla transizione ecologica e in particolare sull'aumento dei prezzi delle materie prime e dell'energia. Gli effetti negativi su imprese e famiglie, soprattutto quelle più povere, sono ben visibili. Questi picchi nei costi sono dovuti in primo luogo al contesto geopolitico e al conflitto in Ucraina ma, guardando anche agli ultimi anni, alla ripartenza dell'economia mondiale e alla persistenza di strutture economiche inadatte, dalle troppo fragili catene globali del valore ai sistemi di gestione delle forniture. Sarebbe errato ricondurre la ragione di questi aumenti alla transizione verde, ancora in fase embrionale. Anzi, solo una transizione armonica e concordata, ma allo stesso tempo coraggiosa, può evitare che i costi si abbattano sui settori economici e sociali più deboli. Il sostegno del governo alle spese per le bollette di famiglie e piccole imprese è doveroso, ma tamponare il problema energetico non basta. Nel quadro delle transizioni – ecologica e sociale – che viviamo e nel solco delle priorità indicate dal PNRR è necessario quindi ridefinire un nuovo progetto economico che senza trala-

sciare gli obiettivi del profitto e della crescita sappia integrare nel proprio sviluppo una rinnovata attenzione alle persone, all'impatto sociale e allo sviluppo del territorio. Se l'obiettivo è uno sviluppo che si possa definire umano e sostenibile, a quali condizioni è possibile pensare a un nuovo paradigma di operatività per le aziende, nel quale la gestione sostenibile delle risorse e dell'ambiente, il capitale umano, le relazioni, lo sviluppo sociale e territoriale siano parte integrante delle strategie di innovazione e di business?

La transizione ecologica, che dovrebbe condurre nei prossimi decenni il Pianeta verso un sistema a basse emissioni di carbonio, è oggi favorita – contrariamente alle transizioni del passato – da una forte e diffusa domanda sociale, guidata da istituzioni e opinioni pubbliche, di cambiamento del paradigma di sviluppo. E allora occorre guardare al mondo delle imprese perché il modello attuale può essere modificato, riformato, riorganizzato non solo in forza di teorie alternative ma grazie al lavoro paziente di chi, sul piano della regolazione politica e sul terreno dell'azione economica, rivisita il dogma dell'accumulazione a ogni costo per concepire il business come forza positiva e redistributiva; uno strumento per creare profitto, certo, ma anche e soprattutto prosperità durevole e condivisa. Il problema è proprio lì: se restiamo in attesa di un sovvertimento integrale, restiamo vittime dell'impotenza, se invece ci mettiamo sulle tracce di esempi ed esperienze che ogni giorno costruiscono piccole porzioni di alternativa, forse ricollochiamo la capacità di incidere sul sistema economico in una cornice pratica tutt'altro che ideologica, ma decisamente radicale e fortemente attuale. Ce lo insegna la nuova generazione di imprese come le B Corp (Benefit Corporation) che si prendono l'impegno di creare valore per tutti i portatori di interesse e non solo per gli

azionisti, ce lo insegna lo stakeholder capitalism dove ciò che conta non è la massimizzazione degli utili ma gli effetti dell'attività produttiva sulla società, sull'ambiente e sul territorio; ce lo insegna la grande tradizione dei beni comuni nella sua capacità di immaginare una gestione delle risorse che rivisiti le dicotomie stato/mercato, individuale/collettivo, pubblico/privato in nome della collettività e dell'interesse generale.

Se guardiamo al tessuto italiano di giovani imprenditori, startup, PMI, società benefit possiamo ricostruire la mappa di chi oggi contribuisce ad alimentare un nuovo ecosistema di soggetti economici che, con poca retorica e molta concretezza, promuovono un nuovo modo di fare impresa, più attivo, più consapevole, più responsabile. Emergono in questi anni i primi riscontri rispetto alle performance di crescita delle startup innovative a impatto sociale che mantengono standard molto vicini se non analoghi alle startup innovative incentrate sul business. Formule organizzative che rimettono al centro la dignità e la creatività umana; idee imprenditoriali che vedono nella tecnologia e nell'innovazione opportunità per i territori; economie della transizione digitale ed ecologica capaci di essere generatrici di occupazione di qualità.

I Transition Days 2022 seguono di un anno la prima edizione che ha avuto come obiettivo quello di individuare, mappare e valorizzare le migliori esperienze e attività di impresa nel panorama nazionale operanti nel campo della transizione ecologica. La nuova edizione intende guardare al tessuto economico e produttivo italiano, così come all'ecosistema dell'innovazione, e riconoscere tra le realtà attive nella direzione della transizione quel processo trasformativo sotteso al cambio di paradigma economico auspicato. In che modo aderire ai principi di sostenibilità e contribuire al processo di transizione trasforma il modo di

fare impresa? Ciò a cui guardiamo non sono svolte etiche in nome della “buona morale”, ma strategie e azioni per un cambio di passo reso necessario, tra le altre cose, dall’interdipendenza che le scosse di questi anni – dalla pandemia alla crisi energetica – hanno fatto inequivocabilmente emergere. Un cambio di passo che trasformi i modi di fare impresa, di concepire la produzione, la circolazione e la distribuzione della ricchezza, la valorizzazione delle persone e la protezione dell’ambiente e dei territori.

La transizione ecologica come fenomeno che intreccia gestione delle risorse naturali, conversione delle economie e generazione di sviluppo sostenibile per le persone non è immediata. Se però l’obiettivo generale del processo in corso riguarda il percepibile miglioramento delle condizioni di vita per vasti gruppi sociali, senza il coinvolgimento dei territori, senza il riconoscimento dei loro interessi e dei loro bisogni, senza la valorizzazione del loro capitale umano e sociale ciò a cui assisteremo saranno un insieme di grandi innovazioni e cambiamenti, ma non avremo una giusta transizione.

# Strumenti, metodo e narrazioni per costruire insieme la trasformazione

Azzurra Spirito

La parola chiave a cui tutti sembriamo affidarci in questa epoca è *transizione*. Non a caso è quella che abbiamo scelto anche per i *Transition Days*, il format innovativo di costruzione condivisa di senso di cui questo report è l'esito. Tuttavia questo concetto non può tradursi in azione se non partendo da quello che sottende: una trasformazione. Il Gruppo intergovernativo sul cambiamento climatico (Intergovernmental Panel on Climate Change - IPCC) esaminando e valutando le più recenti informazioni scientifiche, tecniche e socio-economiche prodotte in tutto il mondo ha valutato che per garantire la sopravvivenza della specie umana sulla terra è necessario contenere l'innalzamento della temperatura entro l'1.5 gradi centigradi. Sempre grazie ai report di questo gruppo di scienziati e scienziate internazionali è stato stabilito anche che per riuscirci dobbiamo dimezzare le emissioni entro il 2030 con l'obiettivo di raggiungere la neutralità per l'inizio del 2050, considerando che tutte le tecnologie necessarie per farlo sono attualmente già disponibili ma che le strategie fin qui adottate non sono state ad oggi efficaci.

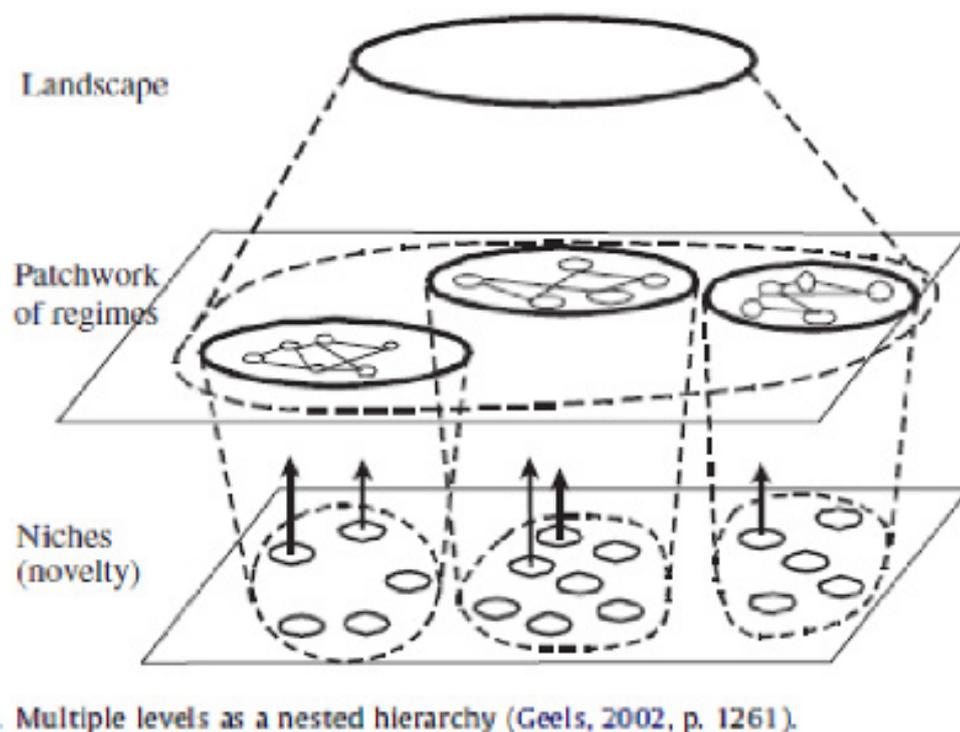
Ma concretamente cosa significa ridisegnare un sistema perchè possa rispondere a questa sfida? Farlo richiede una ridefinizione radicale non solo delle modalità di produzio-

ne e consumo dei diversi settori, ma anche delle policy che li guidano, delle abitudini degli utenti e delle utenti, delle infrastrutture, delle strutture produttive e dei significati simbolici alla loro base. I sistemi socio-tecnici sono attivamente creati e mantenuti da diversi gruppi sociali: autorità pubbliche, gruppi sociali, utenti, enti cognitivi (università e centri di ricerca), network finanziario, fornitori e produttori. Ognuno di questi gruppi ha caratteristiche distintive e meccanismi di funzionamento autonomi. Allo stesso tempo, sono collegati da rapporti di interdipendenza. Tali relazioni stanno in un equilibrio dinamico, che garantisce tenuta e sopravvivenza del sistema.

Il framework della multi-level perspective (MLP), ideato da Geels nel 2002 attingendo ad ambiti disciplinari differenti (sociologia della tecnologia, business studies, evolutionary economics e institutional theory), nomina questa strutturazione come *regime*. Tale livello è in relazione con le innovazioni provenienti dalle *nicchie*, che ne garantiscono la capacità di adattamento fornendo nuove soluzioni. Tali equilibri dinamici rispondono a sollecitazioni esogene, su cui non hanno potere di azione: cambiamenti di lungo termine che costituiscono quello che nell'ambito della MLP viene definito *paesaggio*.

Che ruolo può dunque giocare in tutto ciò il futuro? I sistemi, al di là delle loro fisiologiche evoluzioni, possono riorganizzarsi in funzione di una visione condivisa. Studi quali *The Image of the future*, scritto nel 1961 dal padre dei futures studies Frederick Lodewijk Polack, hanno reso evidente come avere un'immagine consistente di futuro auspicato, verso cui tendere, attivi energie diverse nel presente. Prospettive di lungo termine aiutano i diversi soggetti a comprendere la valenza strategica di connessioni non sempre immediatamente intellegibili e l'importanza di cooperare per attrarne la realizzazione.

La consapevolezza che il futuro possa presentarsi anche in modo molto distante dalle nostre proiezioni deve indurci a trattarlo come un oggetto molteplice, che costringe i nostri processi decisionali a una futurizzazione: una strutturazione tale da potersi riconfigurare in risposta a scenari alternativi, di cui è utile maturare una memoria condivisa che consenta di coglierne i segnali fin dal presente. L'esercizio compiuto durante i Transition Days è stato proprio quello di provare a leggere il framework della Multi-level perspective alla luce del futures&foresight science, connettendolo con l'approccio mission-oriented elaborato dall'economista Mariana Mazuccato.



Un approccio maturato nell'ambito delle strategie di finanziamento alla Ricerca e Innovazione europea con l'obiettivo di avvicinare alle specificità dei contesti gli obiettivi posti dai Obiettivi di Cambiamento Sostenibile (Sustainable Development Goals - SDGs) identificati dall'Agenda

2030 delle Nazioni Unite. L'approccio mission-oriented si basa su una visione dello Stato abilitatore e orchestratore dell'Innovazione che attiva soggetti diversi nell'ottica di promuovere forme di stakeholder capitalism improntato alla cooperazione tra settori, a una dinamica bottom-linked e a una lettura sistemica di territori e comunità.

Se nella prima edizione del 2021 Fondazione Giangiacomo Feltrinelli aveva deciso di identificare gli snodi strategici per guidare la transizione in tre ambiti specifici ritenuti prioritari (mobilità, energia, cibo&acqua), l'edizione del 2022 ha avuto come obiettivo quello di identificare azioni trasversali capaci di connettere sistemi che uno sguardo presentista tende a interpretare come distanti. Per riuscire in questa impresa si è scelto di adottare sei punti di vista, basati su altrettanti cardini trasformativi:

- felicità come nuova misura di benessere non solo economico
- diversità e inclusione come ricchezza per la trasformazione
- apprendimento continuo come strumento fondamentale per generare un diverso presente
- gestione attenta e rispettosa delle risorse per garantirne la durata
- aria come indicatore della salute del pianeta
- meccanismi di governance per favorire la futurizzazione dei processi.

Ogni elemento è stato indagato da un panel di 12 persone selezionate in funzione di elementi biografici rilevanti (età, formazione, genere, esperienze nel settore, attività in ambiti specifici del sistema socio-tecnico: investimenti, ricerca, impresa innovativa), identificati anche grazie al supporto di engagement partner quale Gellify. Le persone così selezionate hanno contribuito ad una intera giornata

di confronto guidato da tre facilitatori esperti, che hanno stimolato le riflessioni seguendo una metodologia condivisa elaborata ad hoc.

L'esito di questi confronti è stato condiviso coi rappresentanti e le rappresentati di istituzioni identificate in funzione della loro capacità di attivare azioni innovative di sistema. Gli stimoli che ne sono emersi sono stati dibattuti in una sessione aperta al pubblico e fruibile in streaming online. Gli insight raccolti durante le due giornate sono stati rielaborati dal coordinatore area ricerca sulla sostenibilità di Fondazione Giangiacomo Feltrinelli e da un'esperta di futures&foresight. Ai tavoli hanno partecipato anche tre diplomati della Scuola Holden, che hanno prodotto dei racconti ispirati alle due giornate di lavoro disponibili in appendice.

Ogni tavolo di lavoro ha mappato il sistema socio-tecnico relativo al cardine trasformativo di riferimento, identificando i diversi attori che ne compongono il regime attuale e indagando quali nicchie potrebbero fornire innovazioni funzionali alla sua attuazione in rispondenza alle evoluzioni future. Hanno poi effettuato lo scanning delle forze di cambiamento che possono condizionare l'evoluzione del paesaggio. Lo strumento utilizzato è stato il futures triangle elaborato da Sohail Inayatullah, UNIESCO Chair in Futures Studies al Sejahtera Centre for Sustainability and Humanity. Tre le trazioni che polarizzano le forze di cambiamento prese in considerazione dallo strumento d'indagine: il peso del passato, la spinta dal presente e l'attrazione del futuro. Il peso del passato ha come obiettivo quello di comprendere l'eredità dinamica che orienta le nostre aspettative nei confronti del futuro e costituisce possibili resistenze a cambiamenti. Le spinte dal presente ci permettono di osservare gli elementi che dal presente tracciano possibili rotte future. L'attrazione verso il futuro

indaga le immagini che orientano le nostre azioni, per favorirne l'attuazione o per allontanarle.

Tali elementi permettono di identificare futuri possibili, che possono essere resi più maneggevoli attraverso l'elaborazione di scenari: storie consistenti di futuri alternativi che permettono di esplorare fenomeni, eventi e reazione ad essi. Esistono diverse tecniche per la loro costruzione, quella scelta in questo framework è quella detta dei 4 archetipi: pattern narrativi che mobilitano le forze di cambiamento in funzione di andamenti specifici (crescita continua, collasso, disciplina o trasformazione).



A partire da queste riflessioni, i gruppi di lavoro si sono interrogati dalle azioni da mettere in atto. Per farlo è stato adottato il framework mission-oriented elaborato dall'economista Mariana Mazzucato che guida l'azione dei di-

versi attori a partire dall'identificazione di missioni, caratterizzate da:

- rilevanza sociale e capacità d'essere d'ispirazione
- coinvolgimento di cittadine e cittadini
- target di riferimento, misurabilità e chiaro orizzonte temporale
- capacità di stimolare l'innovazione istituzionale
- ambizioni realistiche
- intersettorialità e attivazione multistakeholders.

Per ogni missione sono state poi identificate le azioni da mettere in atto.

In questo report troverete:

- un'analisi dello stato dell'arte rispetto ad ogni cardine trasformativo, condotto a partire dalla mappatura dei sistemi socio-tecnici riguardo a regime e nicchie
- i quattro scenari elaborati per indagare le possibili evoluzioni del paesaggio
- missioni e azioni identificate.

Il maggior valore di questo lavoro risiede, tuttavia, nell'aver aperto dialoghi nuovi tra soggetti operanti in settori diversi e nell'aver reso loro evidente il vantaggio strategico di esplorare insieme i futuri per costruire un diverso presente. E questo ne fa parte attiva e viva della trasformazione che qui è stata disegnata.

# **SCENARIO ANALITICO**

## GIORNO 1

# People and development day

Le giornate di lavoro sono state introdotte dalla sessione Dive Deep, un momento di ispirazione che ha visto come protagonisti rappresentanti di grandi imprese che stanno conducendo processi di innovazione sostenibile negli ambiti di approfondimento dei Transition Days.

«La redistribuzione del valore generato alle nostre comunità di riferimento, rappresenta non solo uno dei pilastri fondamentali della Mutua ma un’auspicabile futura direttrice per tutto il sistema economico.»

**Chiara Maule**

Referente sostenibilità e responsabilità sociale d’impresa, ITAS Mutua

«Il nostro modello di contrasto alle nuove povertà si fonda sul principio di un ristoro e di un ritrovato benessere generato dalla frequenza di un luogo che diventa riferimento e certezza in un momento nella vita in cui hai perso il posto, il tuo posto nella società.»

**Christian Uccellatore**

Responsabile Progetto Ruben, Fondazione Ernesto Pellegrini Onlus

# Diversità e inclusione

Facilitato da Gabriella Piccolo

## PARTECIPANTI

- Haydee Longo, Lex4All (Founder)
- Alessandro Lazza, Fondazione Adecco (Project Manager)
- Irene Valenti, Il Cielo Itinerante (Project Manager)
- Giulia Moresco, A-Place (Consulente)
- Carlo Ferrara, Enel Green Power (Head of Sustainability Project)
- Nicola Bernabucci, Ananai (Founder&CEO)
- Francesca Barone, Equally (Founder)
- Linda Serra, Diversity@work (Founder & CEO)
- Chris Richmond, Mygranys (Founder)

## **Diversità, equità e inclusione: tre chiavi fondamentali per aumentare la capacità di risposta delle imprese alle evoluzioni dei contesti in cui operano.<sup>1</sup>**

La diversità in azienda riguarda la capacità di attrarre e mettere a frutto talenti con caratteristiche differenti in termini di etnia, età, genere, personalità, esperienze, abilità, caratteristiche psicologiche e sociali. L'inclusione invece è il risultato di un processo continuo che ha come obiettivo quello di rendere questa diversità generativa per l'azienda, stabilendo un equilibrio tra appartenenza (derivante da legami e relazioni stabili con le persone con cui si lavora e che colgono il valore della nostra diversità) e individuazione (essere visti e viste, compresi e comprese, valorizzati e valorizzate senza dover nascondere o adattare aspetti di sé per sentirsi persone e professioniste adeguate e/o accettate).

Dal successo di questo processo derivano benefici quali un maggiore senso di benessere, ambizione per lo sviluppo della carriera, livelli più elevati di produttività, prestazioni, impegno, collaborazione e opportunità di contribuire a migliorare il modo di fare le cose nel luogo in cui si lavora. L'equità implica, invece, la capacità di fornire ad ogni persona accesso a opportunità e risorse adeguate alle sue specificità, perché possa essere messa in condizione di contribuire pienamente al successo dell'organizzazione per cui lavora.

Largamente compreso risulta oggi il valore in termini di comunicazione dell'impegno rispetto a diversità, equità e inclusione (DEI), ma la capacità di integrare la DEI operativamente nei processi aziendali può essere condizio-

---

<sup>1</sup> Alla fine del capitolo i grafici degli strumenti utilizzati nel tavolo di lavoro.

nato da variabili quali settore in cui si opera, dimensioni dell'impresa, territorio di riferimento e scala geografica di riferimento per il proprio mercato. Tuttavia, se un tempo DEI erano ritenuti materia esclusivamente d'interesse per chi si occupava di risorse umane, sempre più iniziano ad essere percepiti come aspetti strategici per aumentare la capacità dell'intera azienda di innovazione e di risposta alle sfide contemporanee.

Le aziende oggi sono chiamate con sempre più forza a contribuire a coesione sociale e parità di genere dal l'esacerbarsi di condizioni di polarizzazione tra le classi sociali, conseguenze della pandemia da COVID-19 sul lavoro femminile, modo in cui la crisi climatica in atto tende ad avere impatti maggiori su popolazione femminile e persone in condizioni di vulnerabilità. Utile considerare, inoltre, che la transizione ecologica e digitale porteranno da una parte a perdere o a ridisegnare radicalmente alcuni lavori, dall'altra ne genereranno di nuovi (di cui alcuni **low skills**): tutele e opportunità che richiederanno anche in questo caso attenzione a diversità, equità e inclusione.

## **QUADRO DI RIFERIMENTO**

Il tema della diversità è originariamente posto dal coinvolgimento delle donne nella forza lavoro, ingaggiate massicciamente durante la seconda guerra mondiale per superare alla mancanza di manodopera dovuta all'impegno militare degli uomini. Il "ritorno alla normalità" del secondo dopoguerra spinge a un ripristino del ruolo "tradizionale" delle donne. Il movimento dei diritti civili negli anni sessanta lavora a normalizzare il fenomeno, ma bisognerà aspettare gli anni ottanta e novanta perché il lavoro femminile inizi ad avvenire su base più regolare. Il lavoro dell'Onu sui diritti umani pone a livello internazionale la

cornice filosofica e legale a riguardo, estendendola ai temi di disabilità e minoranze.

A livello di normativa italiana, la nostra Costituzione ha consolidato il tema della parità di genere in ambito lavorativo, dichiarando all'art. 37 che la donna lavoratrice ha gli stessi diritti e, a parità di lavoro, le stesse retribuzioni che spettano all'omologo uomo. Egualmente alle Convenzioni internazionali, viene inoltre riconosciuto nello stesso articolo il diritto all'adempimento dell'essenziale funzione familiare. Anche la migrazione è riconosciuta come un principio costituzionale: la posizione giuridica dello straniero è tutelata da diversi principi costituzionali (Artt. 10, 1 e 4, 3 e 36). Il Testo Unico sull'Immigrazione, inoltre, equipara i diritti dei lavoratori stranieri regolarmente soggiornanti sul territorio a quelli dei cittadini italiani.

Da questo approccio deriva la dimensione anti-discriminatoria posta in framework quale la Convenzione sull'Eliminazione di tutte le forme di discriminazione (CEDAW) del 1979, in cui la discriminazione contro le donne è esplorata in tutti gli ambiti e i settori della vita sociale, culturale, politica e lavorativa. Nel 2019, l'emanazione di un'appendice ai UN Guiding Principles on Human Rights and Business invita Paesi e settore privato ad adottare una gender lens nella prevenzione e risposta agli abusi contro i diritti umani causati dal business, tenendo in considerazione che donne e ragazze sono esposte ad un maggiore rischio di vulnerabilità e marginalizzazione.

Con lo stesso obiettivo di tutela sono state emanate specifiche Convenzioni OIL, ratificate anche dall'Italia. Tali strumenti rafforzano i principi di parità e non discriminazione, chiarezza delle regole ribadito dall'appello al settore business e ai governi "Leave No One Behind" affinché si tengano in considerazione la maggiore vulnerabilità dei lavoratori migranti, anche a causa della mobilità tra il Pae-

se d'origine e quello di destinazione e la potenziale esposizione a fenomeni di tratta e sfruttamento.

Nel 2006 sempre l'ONU offre un primo significativo ribaltamento della prospettiva rispetto alla vulnerabilità (in particolare quella connessa alla disabilità), passando da un approccio legato alla tutela ad uno maggiormente improntato alla valorizzazione della diversità. Dichiara infatti che è la società a dover essere pronta a confrontarsi coi diversi tipi di fragilità e non viceversa e introduce il concetto di accomodamento ragionevole.

Un ulteriore passo in avanti è sancito dai Sustainable Development Goals, che pongono un'attenzione trasversale al lavoro femminile, di persone disabili e migranti segnando una forte interconnessione tra DEI e sviluppo sostenibile: la società non deve più semplicemente avere cura della diversità, ma è invitata a farne chiave strategica per lo sviluppo.

## **OVERVIEW**

Nell'ultimo decennio la spinta dei movimenti sociali (#MeToo, #BlackLivesMatter #StopAAPIHate) ha costituito una leva importante, mostrando come l'attenzione a questi temi può favorire la connessione delle aziende con comunità diverse. Crescente è poi l'attenzione a questi temi da parte delle nuove generazioni, tanto da incidere sulle loro scelte professionali.

Potenzialmente significativo anche il contributo portato anche da misure come quella del Il Piano Nazionale di ripresa e resilienza (PNRR), il documento programmatico attraverso il quale il nostro governo ha delineato come l'Italia intende utilizzare le risorse stanziare a livello europeo Il Piano si sviluppa attorno a tre assi strategici, tra cui l'inclusione sociale che ha come priorità principali: la pa-

rità di genere, la protezione e la valorizzazione dei giovani e il superamento dei divari territoriali.

Le misure della Strategia quinquennale per la parità di genere 2021-2026 ivi adottata riguardano in larga parte la promozione dell'occupazione e dell'imprenditoria femminile, tramite incentivi per l'assunzione di giovani e donne e l'inserimento di clausole ad hoc nei progetti finanziati dal PNRR.

A ottobre 2021 è stata approvata la legge sulla parità salariale: il provvedimento prevede incentivi all'assunzione di personale femminile e sgravi fiscali fino a 50mila euro per chi adotta politiche utili a conciliare tempi di vita e di lavoro. E' previsto inoltre l'obbligo di presentare un documento pubblico periodico, su cui dovranno riportare la situazione del personale maschile e femminile e le proprie politiche a favore del gender pay gap, dai salari agli inquadramenti ai congedi e al reclutamento.

## **STATO DELL'ARTE | Focus Donne**

A livello globale, il Global Gender Gap Report del World Economic Forum del 2021 posiziona l'Italia al 63° posto su 156 Paesi, evidenziando il lavoro ancora da compiere nell'ambito della sfera politica ed economica. Utile notare come la situazione è sicuramente peggiorata per effetto della pandemia: secondo i dati ISTAT del 2020 il 70% delle persone che hanno perso il proprio lavoro nell'ultimo anno sono donne. La ragione è da addebitarsi al peso della cura e del lavoro domestico e alla larga diffusione di contratti precari, a tempo determinato e part-time, oltre alla tipologia di settori maggiormente colpiti dagli impatti del COVID.

Occorre poi considerare lo scarso accesso femminile alle professioni afferenti alle materie STEM (Science, Techno-

logy, Engineering & Math) e agli impieghi del futuro quali cloud computing e artificial intelligence, in cui gli stipendi sono generalmente più alti. Oltre a garantire l'accesso al mercato del lavoro, è prioritario dunque risolvere la differenza salariale e la mancata possibilità di carriera. Secondo l'UN Global Compact Italia tra i fattori che impattano sul godimento di pari opportunità lavorative, la maternità è uno dei primi: le donne con figli non solo hanno meno possibilità di assunzione e carriera, ma solitamente guadagnano meno a parità di lavoro svolto (c.d. employment penalty, leadership penalty e wage penalty).

Due le priorità che emergono a riguardo: da un lato rendere effettiva la normativa contro la violenza di genere sui luoghi di lavoro, considerando che solo 130 Paesi si sono dotati di leggi ad hoc. Dall'altro occorre favorire il bilanciamento vita-lavoro, in ottemperanza alla recente Direttiva europea che incentiva, tra le altre misure, il congedo di paternità paritario, portandolo a minimo 10 giorni. Nonostante i recenti sforzi dell'Italia, che ha ratificato ad ottobre 2021 la Convenzione n. 190 del 2019 contro la violenza di genere e che ha con la legge di bilancio 2021 aumentato i giorni del congedo di paternità, il percorso verso la parità di genere e verso la sensibilizzazione culturale è ancora in salita, soprattutto nel confronto con altri Paesi europei.

## **STATO DELL'ARTE | Focus disabili**

Secondo l'Organizzazione Mondiale della Sanità, il 15% della popolazione mondiale ha una disabilità riconosciuta. In Italia. Dati ISTAT dimostrano che nel 2020 il numero di persone con disabilità ammonta a 3.150.000, di cui 1,5 milioni non in età lavorativa; della fascia 15-64 anni, solo

il 32% risulta inserito lavorativamente (meno di mezzo milione di persone).

## **STATO DELL'ARTE | Focus disabili**

In base ad un'indagine realizzata nel 2020 da IREF su commissione di FISH , il 40% delle risorse disabili in età lavorativa è laureato, ma il livello di impiego è spesso inferiore alla qualifica, ponendo un problema di overqualification, come denunciato da 1/3 degli intervistati, in possesso di credenziali superiori alla mansione. Un dato preoccupante è inoltre rappresentato dal numero di inoccupati: 1/3 degli occupati disabili ha infatti smesso di lavorare. Per quanto l'impatto della pandemia non sia ancora misurabile a causa della mancanza di relazioni strutturate, le conseguenze sui lavoratori con disabilità sono facilmente intuibili, anche in considerazione della sospensione dell'obbligo di inserimento di categorie protette istituito con la Circolare 21 dicembre 2020 del Ministero del Lavoro, che ha posto un freno alle assunzioni. Gli ultimi dati a disposizione sono riferiti al triennio 2016-2018. Pur registrando una crescita degli iscritti al collocamento mirato, si denota una spaccatura importante rispetto alla collocazione geografica: solo il 15% della forza lavoro disabile è in effetti impiegato al sud. Tra le nuove frontiere meritevoli di tutela e attenzione con programmi di supporto specifici, il riconoscimento e l'inclusione delle disabilità invisibili (spettro neurodiversità, disturbi dell'apprendimento, malattie croniche, fragilità temporanee) e la disabilità di riflesso (ossia quella che impatta il caregiver).

## **STATO DELL'ARTE | Focus migranti**

L'Italia in questi ultimi anni si è spesso focalizzata sull'accoglienza, tralasciando i percorsi di integrazione socio-lavorativa dei migranti. Questo vuoto, unito al peso della migrazione irregolare, ha prodotto anche nel nostro Paese fenomeni di sfruttamento lavorativo - caratterizzato dall'approfittarsi dello stato di bisogno e da indicatori quali l'intermediazione e le condizioni di lavoro e di vita (es. in agricoltura).

Prendendo in considerazione l'ultimo Rapporto Mondiale sulle Migrazioni Internazionali per lavoro di OIL, le tendenze riportano che le migrazioni sono in costante aumento, sia per motivi politici, sia per motivi di lavoro: ad oggi, 2,5 milioni di lavoratori stranieri sono attivamente impegnati nel mondo del lavoro in Italia. Anche i trend anagrafici e di istruzione risultano positivi. L'età media della popolazione migrante registrata nei paesi dell'UE è di 23,9 anni e il livello di istruzione è medio - seppur con considerevoli divari a seconda dei contesti di provenienza.

In generale, il tasso di occupazione della popolazione con background migratorio è in peggioramento, con maggiori ricadute sulle donne. Gli ambiti di occupazione più ricoperti riguardano perlopiù professioni non qualificate per gli uomini, mentre le donne, occupate per meno del 50%, sono spesso impiegate in attività commerciali e servizi (42%).

## **STATO DELL'ARTE | Focus migranti**

Con riferimento ai settori di occupazione, si conferma una polarizzazione tra impieghi a bassa qualifica e il fenomeno dell'over qualification. Oltre ad un rischio di esclu-

sione sociale, esiste dunque un problema di qualifiche, legato anche al mancato riconoscimento dei titoli di studio e delle formazioni conseguiti nei paesi d'origine o di transito.

A questo proposito, è da segnalare come molte università si stiano dotando di sistemi di riconoscimento dei titoli di studio, anche conseguiti in Paesi terzi. In questo scenario e nel continuo processo di inclusione, risulta dunque fondamentale il ruolo delle aziende come attori della coesione sociale, affinché lavorino anche in partnership con le università per la certificazione del sapere e l'inclusione lavorativa.

L'intervento del settore privato interessa anche la tipologia di contratti offerti alla popolazione con background migratorio, solitamente più precari, più brevi e con un periodo di messa in prova più lungo. Per quanto riguarda la retribuzione, spesso si verifica inoltre un pay gap nei confronti del lavoratore migrante a parità di funzione, poiché il mercato del lavoro può sottopagare nella convinzione che lo stato di necessità porti ad accettare condizioni negoziali al ribasso.

È da notare come manchino nell'ottica dell'attrazione delle risorse con background migratorio politiche di sistema istituzionali e strutturate volte alla mappatura di competenze. Esistono a livello europeo strumenti operativi: la Comunità Europea ha infatti elaborato uno skills profile sotto forma di questionario da somministrare ai lavoratori migranti, anche se manca una raccolta sistematica al momento dell'ingresso e sussiste precarietà di accesso ai dati.

Nemmeno in Italia vengono raccolti i dati inerenti alle competenze della persona migrante, di cui viene registrato nei moduli specifici all'ingresso esclusivamente il titolo di studio. In ottemperanza alla legislazione in tema di privacy,

inoltre, tali dati non possono essere messi a disposizione del pubblico, impedendo di fatto di mettere in relazione i bisogni delle aziende con le competenze dei lavoratori e delle lavoratrici.

Il vuoto istituzionale in Italia è stato negli anni colmato sia dal settore privato, tramite grandi agenzie di intermediazione che si occupano di mappatura delle competenze, sia da servizi del terzo settore che fanno da collante per il mondo del lavoro eseguendo bilanci di competenze, seppur in modo disomogeneo.

Nicchie

- Nuove forme di leadership inclusiva e loro promozione a partire da associazioni dedicate
- Nuove forme organizzative, quali le B corp
- Nuovi servizi, ad esempio per lo screening delle capacità e le competenze dei migranti e delle migranti (MyGrants)
- Iniziative di ripensamento di intere istituzioni (New Work, Un)

## **SCENARI**

### **CRESCITA**

Nel 2032 siamo testimoni della fine della disabilità come intesa in passato: il biohacking è una realtà consolidata e soggetti prima fragili, oggi sono “potenziati”. La fine della disabilità tuttavia non coincide con la fine delle discriminazioni: solo persone in buone condizioni economiche possono farsi potenziare, così per le altre trovare lavoro è diventato praticamente impossibile. Il genere non esiste più a livello linguistico e giuridico. Le misure messe in campo a partire dal 22' per sanare il gender pay gap si sono rivelate efficaci. In alcuni settori per gli uomini non è facile farsi assumere. La migrazione è favorita, adottando strategie di geopolitica per intercettare la giusta manodopera per i lavori più urgenti a tenere in vita interi comparti economici. Interi paesi si stanno specializzando per esportare manodopera riconosciuta: si tratta di infermieri come anche di ingegnere cloud. Gli accordi sono diventati più difficili ora che la democrazia è in crisi nella maggior parte dei paesi. La mobilità tra paesi è diventata molto più difficile.

### **COLLASSO**

Nel 2032 le conseguenze delle crisi energetiche e delle materie prime hanno portato alla riduzione dell'uso di alcune tecnologie: non siamo più connessi come in passato. L'energia necessaria per tenere attivi server e dispositivi non è sufficiente per tutti. Siamo in uno scenario di disparità energetica. È aumentato il divario tra ricchi e

poveri. A risentirne sono in particolare le persone più vulnerabili, pronte ad accettare qualsiasi condizione lavorativa. Ci sono comparti e attività su alcuni territori costretti a chiudere per mancanza di personale, come avvenuto a partire dal 2022 nell'ambito sanitario. Per stimolare i flussi migratori abbiamo abbattuto le barriere, non ci sono più confini nazionali ed un governo "mondiale" opera e vigila sulla società. Nascono governi di resistenza sotterranei per combattere le disuguaglianze.

## **DISCIPLINA**

Nel 2032 viene istituito un ministero del linguaggio per rispondere con fermezza al dilagare delle incomprensioni proprie della passata "Era della suscettibilità". L'obiettivo di questo organo è chiaro: costruire un linguaggio comune in grado di valorizzare la diversità identitaria della società, che diventa giorno dopo giorno, sempre più complessa.

Le discriminazioni sociali vengono combattute con un modello di cura condiviso. I bambini e le bambine vengono cresciuti da una collettività variegata, costruita per rappresentare e garantire l'advocacy a tutte le minoranze. (siano esse religiose, legate a gusti sessuali e identità di genere, forme di apprendimento e relazione sociale). Nuovi modelli familiari sono stati incentivati per favorire la natalità. I ruoli di cura sono coperti da sovvenzioni statali e la maternità è promossa con premi aziendali e salti di carriera. Le aziende hanno un rating pubblico del loro livello di giustizia, equità, diversità e inclusione. In funzione di questo possono accedere o meno a gare e incentivi, essere quotate in borsa o accedere a spazi pubblicitari. Ad accedere a tutto ciò sono prevalentemente le grandi

aziende che possono permettersi i costi delle costosissime certificazioni.

## **TRASFORMAZIONE**

Nel 2032 il DEI è un tema ormai consolidato, tant'è che smettiamo di indagare sulle discriminazioni. La maggior parte dei lavori prevede interfacce nel metaverso dove il nostro avatar è progettato per non dire niente di noi: possiamo essere chi vogliamo, per quanto tempo lo vogliamo. Possiamo essere chiunque e qualsiasi cosa. Lo stesso concetto di identità personale inizia a vacillare in favore del senso di appartenenza all'azienda. Il percorso lavorativo all'interno delle aziende, in particolar modo quelle multinazionali, è calibrato sulle aspirazioni individuali grazie a percorsi di mentoring e reverse mentoring, aggiornamenti costanti e supporto alla leadership. Oggi i pregiudizi del passato risultano inconcepibili, dato che la diversità viene considerata fondamentale per il successo delle aziende piccole o grandi che siano e l'acquisizione di mindset differenti viene allenata come forma di conoscenza strategica.

## **MISSIONI E AZIONI**

Missione: garantire la tutela dei diritti, il riconoscimento delle specificità e la valorizzazione delle persone in tutte le aziende di qualsiasi settore a prescindere dalle loro dimensioni e dai territori in cui operano avendo cura di prevedere e mitigare ogni possibile forma di discriminazione dettata da identità di genere, classe sociale, abilità, credo religioso, orientamento e gusti sessuali, condizioni di salute, modalità di apprendimento e relazione sociale, necessità di assolvere a ruoli di cura verso familiari o

la propria prole prestando attenzione alle intersezioni tra questi elementi.

Soggetti coinvolti:

- Società civile
- Stato
- Aziende (corporate e PMI)
- Associazioni
- Attivisti
- Terzo settore
- Startup

### **KNOWLEDGE WORKFLOW**

Rafforzare il rapporto delle aziende con le scuole e le università, anche coinvolgendo associazioni e realtà dell'attivismo, al fine di disseminare nuovi modelli inclusivi e garantire il trasferimento delle conoscenze necessarie ad una transizione equa e giusta anche verso i target di missione.

### **RECRUITING**

Creare gruppi di lavoro, intersettoriali ed interaziendali, che favoriscano (anche con l'uso di nuove tecnologie) meccanismi di recruiting capaci di strutturare nuovi parametri, setting e modalità di intervista utili a far emergere i talenti e le qualità strategiche proprie dei target di missione anche in dialogo con la capacità di generare impatti positivi per le comunità e i territori in cui operano.

### **CAREER SUPPORT**

Attivare forme di mentoring e reverse mentoring, anche con figure esterne all'azienda, che supportino lavoratrici e lavoratori nella gestione di specifici passaggi della propria vita (es. malattia di un genitore o nascita di un figlio o una

figlia) o in dialogo con l'assunzione di nuove responsabilità al fine di facilitare la loro realizzazione professionale

### **SAFE SPACE**

Creare spazi di scambio in cui sia possibile, in orario lavorativo, favorire il dialogo tra le persone target di missione e gli altri lavoratori e lavoratrici al fine di mitigare il rischio di stigmatizzazione e favorire la comprensione e valorizzazione della diversità (anche con il supporto esperto esterno).

### **IDENTITY CARE**

Sviluppare strumenti che consentano di acquisire (nel rispetto della privacy) e rispettare le esigenze di ogni lavoratrice e lavoratore in merito al modo in cui viene definito in termini di genere, apprende e svolge le proprie mansioni, si relaziona allo spazio di lavoro, si relaziona al proprio team e figure esterne, porta esigenze specifiche (es. rispetto di festività, restrizioni alimentari, necessità di assentarsi periodicamente per sottoporsi a cure mediche).

### **INCLUSIVE WELFARE**

Realizzazione di forme di welfare condiviso tra le aziende, in particolar modo tra le big corporate e le PMI attive sugli stessi territori, per intervenire anche attraverso forme community-based sulle esigenze di lavoratrici e lavoratori rispetto a necessità permanenti o temporanee che possono limitare o impedire la loro vita lavorativa, quali ad esempio supporto alla cura (di genitori o figli neonati), necessità di persone disabili o neurodiverse, integrazione di persone provenienti da altri paesi e delle loro famiglie.

## **DEFINIZIONE NUOVI KPI**

Definire dei indicatori chiave di performance (KPI) capaci di valutare una serie di fattori diversi che contribuiscono all'inclusione attraverso l'appartenenza e l'identità individuale. I risultati devono essere analizzati tra diversi gruppi e livelli gerarchici per ottenere un quadro completo di come l'inclusione viene vissuta all'interno delle imprese. Questo aiuta a identificare le azioni necessarie per promuovere una maggiore D&I sul posto di lavoro.

## Multi levels perspective

### REGOLATORI

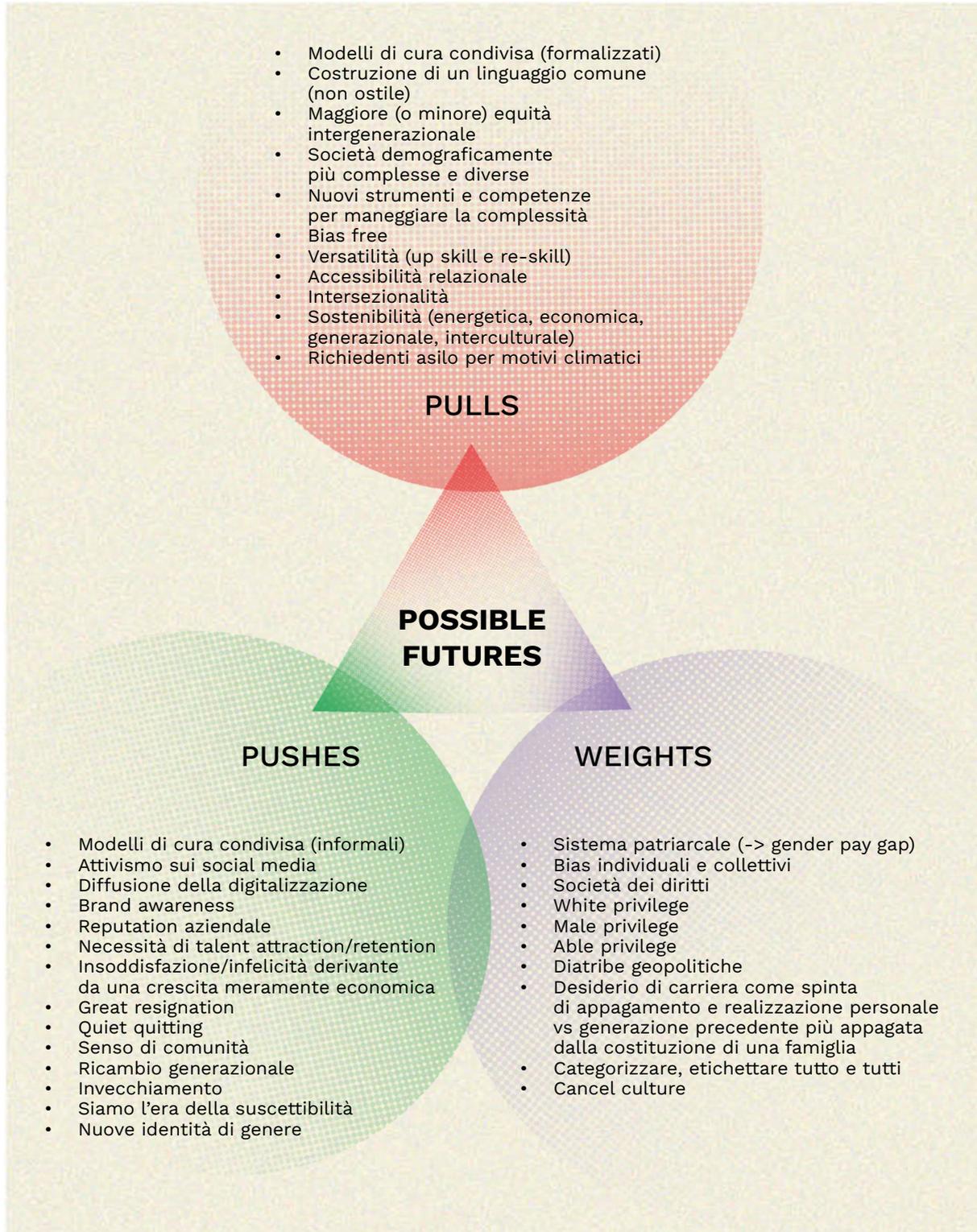
Commissione europea (SDGS)	PNRR	Autori di certificazioni sociali come SA8000, la valutazione d'impatto sociale (VIS), CSR, ISO 30415, UM PDR 125	Legislatori legge 68/99 per la tutela dei lavoratori disabili	Bilancio genere
ONU	Fondi		Legislatori Decreti sicurezza	Quote di genere

### ISTITUZIONI

Ass. di categoria	Ministeri con INAIL portafoglio	Scuole ed università	Regioni	Agenzie di formazione
Ministero delle pari opportunità	ILO	Camere di commercio	UN global compact Italia	INPS INAIL
Ministero disabilità				

### NICCHIE

Bcorp	Attivismo	Incubatori di imprese sociali	Ass. di leadership non tradizionali	tfi
eda	Startup per l'inclusione (es. mygrant)	Reti di mutualismo	DEI training in workplace	Global inclusion
Iniziativa New work promossa dall'UN	Diversity media award	Associazioni come AIDP		



### TRASFORMAZIONE

Nel 2032 il DEI è un tema ormai consolidato, tant'è che smettiamo di indagare sulle discriminazioni. La maggior parte dei lavori prevede interfacce nel metaverso dove il nostro avatar è progettato per non dire niente di noi: possiamo essere chi vogliamo, per quanto tempo lo vogliamo. Possiamo essere chiunque e qualsiasi cosa. Lo stesso concetto di identità personale inizia a vacillare in favore del senso di appartenenza all'azienda. Il percorso lavorativo all'interno delle aziende, in particolar modo quelle multinazionali, è calibrato sulle aspirazioni individuali grazie a percorsi di mentoring e reverse mentoring, aggiornamenti costanti e supporto alla leadership. Oggi i pregiudizi del passato risultano inconcepibili, dato che la diversità viene considerata fondamentale per il successo delle aziende piccole o grandi che siano e l'acquisizione di mindset differenti viene allenata come forma di conoscenza strategica.

### COLLASSO

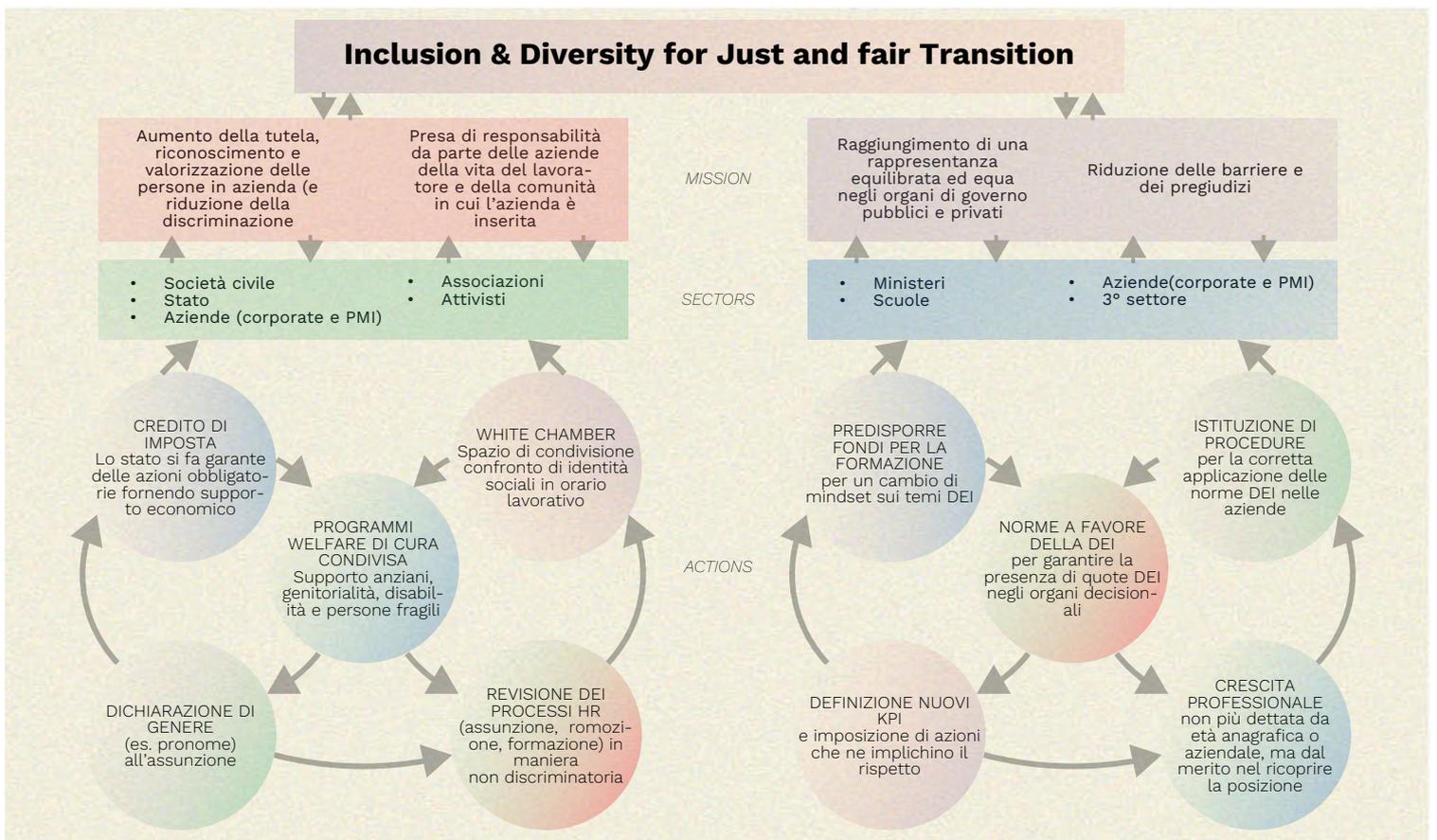
Nel 2032 le conseguenze delle crisi energetiche e delle materie prime hanno portato alla riduzione dell'uso di alcune tecnologie: non siamo più connessi come in passato. L'energia necessaria per tenere attivi server e dispositivi non è sufficiente per tutti. Siamo in uno scenario di disparità energetica. È aumentato il divario tra ricchi e poveri. A risentirne sono in particolare le persone più vulnerabili, pronte ad accettare qualsiasi condizione lavorativa. Ci sono comparti e attività su alcuni territori costretti a chiudere per mancanza di personale, come avvenuto a partire dal 2022 nell'ambito sanitario. Per stimolare i flussi migratori abbiamo abbattuto le barriere, non ci sono più confini nazionali ed un governo "mondiale" opera e vigila sulla società. Nascono governi di resistenza sotterranei per combattere le disuguaglianze.

### CRESCITA

Nel 2032 siamo testimoni della fine della disabilità come intesa in passato: il biohacking è una realtà consolidata e soggetti prima fragili, oggi sono "potenziati". La fine della disabilità tuttavia non coincide con la fine delle discriminazioni: solo persone in buone condizioni economiche possono farsi potenziare, così per le altre trovare lavoro è diventato praticamente impossibile. Il genere non esiste più a livello linguistico e giuridico. Le misure messe in campo a partire dal 22' per sanare il gender pay gap si sono rivelate efficaci. In alcuni settori per gli uomini non è facile farsi assumere. La migrazione è favorita, adottando strategie di geopolitica per intercettare la giusta manodopera per i lavori più urgenti a tenere in vita interi comparti economici. Interi paesi si stanno specializzando per esportare manodopera riconosciuta: si tratta di infermieri come anche di ingegneri cloud. Gli accordi sono diventati più difficili ora che la democrazia è in crisi nella maggior parte dei paesi. La mobilità tra paesi è diventata molto più difficile.

### DISCIPLINA

Nel 2032 viene istituito un ministero del linguaggio per rispondere con fermezza al dilagare delle incomprensioni proprie della passata "Era della suscettibilità". L'obiettivo di questo organo è chiaro: costruire un linguaggio comune in grado di valorizzare la diversità identitaria della società, che diventa giorno dopo giorno, sempre più complessa. Le discriminazioni sociali vengono combattute con un modello di cura condiviso. I bambini e le bambine vengono cresciuti da una collettività variegata, costruita per rappresentare e garantire l'advocacy a tutte le minoranze (siano esse religiose, legate a gusti sessuali e identità di genere, forme di apprendimento e relazione sociale). Nuovi modelli familiari sono stati incentivati per favorire la natalità. I ruoli di cura sono coperti da sovvenzioni statali e la maternità è promossa con premi aziendali e salti di carriera. Le aziende hanno un rating pubblico del loro livello di giustizia, equità, diversità e inclusione. In funzione di questo possono accedere o meno a gare e incentivi, essere quotate in borsa o accedere a spazi pubblicitari. Ad accedere a tutto ciò sono prevalentemente le grandi aziende che possono permettersi i costi delle costosissime certificazioni.



# Competenze ed Edutech

Facilitato da Claudio Marciano

## PARTECIPANTI

- Andrea Galimberti, Unimib (Professore)
- Margherita Carusi, Il Cielo itinerante (Founder)
- Matteo Bagnato, Edtech (Managing Director)
- Enrico Poli, Zanichelli Ventures (Direttore)
- Riccarda Zezza, Lifed (CEO)
- Federico Samaden, Fondazione Demarchi (Presidente)
- Teresa Baldini, Hacking Talents (COO)
- Lucilla Crosta, Edulai (Founder)

## **Nuove forme di aggiornamento e di apprendimento sono necessarie per rispondere alla richiesta di nuove competenze connesse alla transizione: come favorire questo passaggio per vecchi, nuovi e futuri lavoratori e lavoratrici?<sup>1</sup>**

Negli ultimi anni è cambiato rapidamente il modo in cui lavoriamo, dove lavoriamo, e persino perché lavoriamo. Una trasformazione che non può essere disgiunta dalle transizioni in atto in ambito ecologico e digitale. Questa trasformazione al contempo può costituire un'opportunità per l'economia globale di potenziare le competenze delle persone, creare posti di lavoro e promuovere forme di imprenditoria attenta all'impatto ambientale e portatrice di impatto sociale. Raggiungere gli obiettivi climatici e sociali globali spesso ridisegna anche radicalmente la stessa natura del lavoro, mutando il contenuto delle professioni e le competenze richieste. Questo è un compito che richiede lo sforzo di tutta l'economia, a partire dalla necessità di promuovere, valorizzare e garantire il capitale umano di cui abbiamo bisogno. Capire a quale nuovo paradigma tendere e come costruirlo spetta a tutti gli attori coinvolti: dal sistema educativo e formativo, all'attore pubblico fino al settore privato.

È chiaro come in questo l'istruzione sia chiamata a giocare un ruolo chiave. A testimoniare anche la scelta della Commissione Europea di fare del 2023 l'Anno europeo delle competenze. La transizione lineare dall'istruzione al lavoro, modello dominante per decenni, oggi sta diventando meno rilevante poiché, sempre più, le persone seguono traiettorie complesse nel corso della loro vita. Inoltre, sempre più il concetto di diritto soggettivo alla formazione

---

<sup>1</sup> Alla fine del capitolo i grafici degli strumenti utilizzati nel tavolo di lavoro.

e all'apprendimento permanente viene interpretato dalle strategie europee non solo come oggetto di contrattazione nelle relazioni industriali ma come preconditione per garantire la piena partecipazione alla società e la realizzazione di ognuno e ognuna come parte attiva nella transizione digitale e verde. A richiederlo la dimensione multidimensionale delle trasformazioni in atto che stanno trasformando profondamente l'economia e il sistema occupazionale: cambiamenti climatici e demografici, la quarta rivoluzione industriale in corso, le conseguenze della globalizzazione.

Impegno principale per l'Europa è creare le condizioni per assicurare tempestivamente ai cittadini e alle cittadine la disponibilità di un'offerta educativa e formativa capace di anticipare, piuttosto che seguire, le richieste del mercato del lavoro. Un obiettivo da coniugare con quello della massima flessibilità nella fruizione sia in termini di modalità di apprendimento, sia in un'ottica di conciliazione con i vincoli temporali, finanziari e cognitivi di ciascuno e ciascuna. Accessibilità e attrattività delle opportunità formative sono, quindi, caratteristiche irrinunciabili e preordinate di un sistema che ambisce ad essere una componente strategica del motore dell'innovazione e della crescita e di una strategia complessivamente tesa a supportare le twin transitions verso un'economia digitale e verde. Ciò implica anche la necessità di agire su più versanti, compresi quelli dell'adattamento degli ambienti di apprendimento e dell'innovazione degli strumenti e metodi di insegnamento, con particolare attenzione alla digitalizzazione. Misure mirate e modelli di formazione flessibili contribuiscono a prevenire l'abbandono precoce dei sistemi di istruzione e formazione, sostenere la transizione dalla scuola al lavoro, e favorire percorsi di inclusività crescente per i gruppi più vulnerabili (es. giovani, donne e migranti).

Nella sua proposta la Commissione Europea, facendo proprie anche le riflessioni dell'OCSE, dell'Organizzazione internazionale del lavoro e nel quadro dei Sustainable Development Goals ha affermato che una forza lavoro dotata delle competenze richieste contribuisce alla crescita sostenibile, producendo più innovazione e migliorando la competitività delle imprese. In particolare la strategia di azione alla quale sono chiamati a contribuire i Governi, le parti sociali, i servizi per l'occupazione, i fornitori di istruzione e formazione, i lavoratori e le imprese si innesta su quattro pilastri: promuovere investimenti nella formazione e nel miglioramento delle competenze supportando le persone nel passaggio da un lavoro all'altro; assicurare compatibilità tra competenze e necessità del mondo del lavoro; far convergere le aspirazioni delle persone e le competenze con le opportunità del mondo del lavoro, con particolare riferimento a transizione verde, digitale e ripresa economica; attrarre persone da paesi terzi sia già portatori di competenze necessarie oppure da inserire in percorsi di apprendimento.

Ai Paesi, per rispondere efficacemente a queste evoluzioni, è richiesta la capacità di rafforzare il proprio capitale umano e valorizzarlo in termini di rendimenti occupazionali. In questo l'Italia risulta essere in ritardo rispetto ad altre economie avanzate, pur essendo dotata di una offerta di servizi educativi e formativi molto articolata e potenzialmente in grado di assorbire richieste di accesso da parte di cittadini e cittadine che presentano bisogni di upskilling e reskilling. Valutazione, quest'ultima, che deve però tenere conto dei forti e crescenti divari territoriali in materia di istruzione e formazione. Asimmetrie e disegualianze rese evidenti anche dall'impatto della crisi pandemica rispetto a livelli di padronanza delle competenze digitali, connettività e della disponibilità di dispositivi e

infrastrutture tecnologiche. Le conseguenze degli scarti di conoscenze che ne sono conseguiti, rischiando di produrre situazioni stratificate di vantaggio cumulativo per una parte marginale della popolazione a scapito di una popolazione a rischio di progressiva marginalizzazione.

In un tessuto economico nazionale costituito per la quasi totalità da piccole imprese, ove trovano impiego poco meno dei 2/3 degli occupati dell'industria e dei servizi, va certamente preso atto che nei contesti produttivi più strutturati sia possibile definire con maggiore efficacia i deficit di competenze e conoscenze degli addetti, predisponendo conseguentemente adeguati e finalizzati interventi per il rafforzamento delle risorse umane. Lo stretto rapporto tra individuazione dei fabbisogni e dimensione di impresa appare peraltro trasversale nei diversi settori produttivi, con una relativa maggiore capacità di analisi dei fabbisogni interni da parte di imprese operanti in settori specifici quali ad esempio quelli della chimica, farmaceutica e plastica, e dell'elettronica.

Le innovazioni organizzative sono un altro fattore da considerare nell'analisi dei fabbisogni. La diffusione della pandemia da Covid-19 ha determinato impatti rilevanti nell'organizzazione d'impresa, forse in misura maggiore rispetto alle stesse innovazioni in tema di competitività, con un largo e diffuso utilizzo di strumenti per fronteggiare una congiuntura economica estremamente negativa, per alcuni settori in particolare e soprattutto per le piccole e medie imprese. Nel sistema produttivo italiano sussistono invece ancora significative difficoltà e ritardi nello sviluppo di politiche in tema di sostenibilità, adottate tra il 2018 e il 2020 solo dall'8,6% delle imprese. La recessione economica del nostro Paese ha determinato riflessi e impatti anche sulla capacità delle imprese di programmare gli investimenti nelle risorse umane, ma emerge da indagini come quella

realizzata da INAPP come in Italia l'individuazione di fabbisogni professionali si realizza tendenzialmente con incidenza maggiore nelle imprese di maggiori dimensioni e nei contesti produttivi che adottano innovazioni sul versante della competitività, dell'organizzazione interna e della stessa transizione ecologica. Il tessuto economico produttivo nazionale, costituito in grande prevalenza da piccole e medie imprese, pone alla luce una difficoltà relativa alla carenza di vision sui fabbisogni di competenze.

## **QUADRO DI RIFERIMENTO**

L'Unione europea ha promosso il Piano d'azione per l'istruzione digitale (2021-2027), un'iniziativa politica che definisce una visione comune per un'istruzione digitale di alta qualità, inclusiva e accessibile in Europa che riguarda tutta la comunità dell'istruzione e della formazione (insegnanti, studentesse e studenti, mondo accademico, ricercatrici e ricercatori). Tra le azioni previste dal Piano la definizione di un approccio per l'apprendimento misto a livello di istruzione primaria e secondaria; la garanzia di connettività e attrezzature digitali adeguate; la trasformazione digitale degli istituti di istruzione e formazione; la definizione di linee guida anche di natura etiche sull'uso dell'intelligenza artificiale.

In Italia con il Piano Nazionale Scuola Digitale del 2015 ha tracciato due filoni di intervento: il primo legato all'innovazione organizzativa, che va dalla digitalizzazione degli istituti all'esplicito riferimento al digitale come competenza necessaria interna alla scuola; il secondo di carattere formativo che riguarda gli investimenti in formazione e corsi professionalizzanti per i docenti e per attività integrative per studenti. Competenze da acquisire riguardano sicura-

mente tecnologie verdi e innovazione, efficienza energetica, economia circolare, consapevolezza ambientale, uso sostenibile del materiale di apprendimento e formazione, digitalizzazione per ridurre gli effetti climatici ma anche capacità individuali e organizzative per rispondere alle nuove esigenze del mondo del lavoro i cui bisogni e meccanismi di funzionamento sono in costante mutamento. Questo richiede un'offerta educativa e formativa flessibile, inclusiva, capace di produrre risultati di apprendimento con valore di uso e di scambio, ovvero chiaramente descritti, misurabili rispetto alla padronanza e coerenti con il quadro normativo che ne regola l'attestazione e la certificazione.

## **Nicchie**

Una partita che attiva in modo nuovo le università, grazie ai nuovi perimetri offerti dalla terza missione e dalle risorse allocate su misure quali il dottorato aziendale. Nuove alleanze si formano tra atenei presenti in diversi paesi, sviluppando proposte formative che integrano la mobilità sperimentata da programmi quali Erasmus ed Erasmus plus. Si tenta il superamento tra umanesimo e dimensione tecnico-scientifica, sperimentando programmi integrati. La possibilità di personalizzazione dei percorsi passa attraverso strumenti nuovi, quali ad esempio la possibilità di doppia laurea, come anche nuovi percorsi volti a valorizzare percorsi esterni alle università. Le grandi imprese diventano sempre più presenti in una sorta di corporate academism, che passa tanto dall'attivazione di innovation center quanto nello sviluppo di formazioni dedicate alle persone che lavorano al loro interno. Startup si occupano di sviluppare offerte formative personalizzate grazie all'uso dell'intelligenza artificiale.

## **SCENARI**

### **CRESCITA**

In Italia fare la scuola superiore giusta è la cosa più importante. Chi è nato durante la prima pandemia COVID, come me, questo lo sa benissimo. Il lavoro dei nostri genitori lo conosciamo da vicino perché abbiamo sentito tutte le loro video-call. Se alle scuole medie hai avuto dei cattivi risultati o sei finito in una classe con insegnanti scadenti hai poche chance di farcela. Rischi di poter solo entrare in una di quelle scuole con risultati Invalsi bassissimi dove continui a seguire i programmi del secolo scorso, i pochi insegnanti che incontri servono solo a darti i prompt giusti per far fare a Chat GPT le tue ricerche online e ti ritrovi a seguire solo i corsi imposti dall'unione europea su come continuare a inseguire gli obiettivi net-zero emission. Quelle che tutti mollano dopo un po', per dare una mano alla famiglia andando a raccogliere i pomodori, rischiando la vita come rider o semplicemente stando chiuso in camera tua. E invece bisogna impegnarsi per entrare lì dove ti danno gli strumenti giusti: è lì che determini il tuo futuro professionale. Le università a cui potrai o non potrai avere accesso, magari a Taiwan come da sempre sogno io. Certo che con mia madre che è sempre più vecchia è difficile pensare di allontanarsi tanto. Alla fine dei conti non è una questione di cosa impararai, ma delle persone con cui entrerai in contatto. Delle nazioni con cui potrai avere uno scambio di conoscenza e magari andare a visitare. Delle tecnologie che potrai sperimentare e imparare ad usare. Del tipo di studenti internazionali che sono ammessi. I test di ammissione sono molto duri per le scuole migliori, anche se è evidente che l'isee ha una rilevanza nelle scelte

dei dirigenti scolastici. Anche quest'anno ci sono stati molti suicidi quando sono usciti i risultati. Sembra non serva a niente che ti invitino al colloquio con lo psicologo per valutare l'esito del test. Riconosci le scuole migliori perché cercano anche di attrarre un po' di talenti, internazionali che non siano solo terze e quarte generazioni ovviamente. E' in queste scuole che impari a muoverti nel mondo e a farti notare. Le università oramai le frequentano solo i vecchi, dai trentenni ai sessantenni che si vogliono dare una rinfrescata per il mercato. Tanti magari si fanno anche solo un corso, tipo storia dei futuri o etica degli algoritmi. Giusto per dimostrare che le loro conoscenze non sono troppo obsolete e che hanno rinnovato il loro certificato, tanto ormai puoi avere anche sei lauree ma se sono tutte scadute servono a ben poco. Per le grandi aziende internazionali è diverso. Loro i corsi ce li hanno tutti interni. Magari ti fai un periodo da loro anche per questo. Gli HR e le HR ti aiutano a comprendere le tue aspirazioni e a costruire il percorso migliore per te, tra lavori da realizzare e formazione applicativa.

## **COLLASSO**

Oggi le aziende che hanno migliorato la loro sostenibilità ambientale sono solo quelle che ne hanno colto le opportunità economiche e commerciali negli anni Venti. E che in Italia sono state solo il tempo di prendere i fondi. Prevalentemente grandi imprese che ora non investono più qui, perché dicono che mancano persone capaci di fare lavori complessi e la bassa manovalanza risulta comunque troppo costosa e anziana. Ma infatti basta pensare ai medici che continuiamo ad importare dall'Albania o dal sud America. Per ruoli di prestigio si prova a puntare alla nostalgia dei figli degli expat. Non c'è una università italiana che non

ha anche una sede in paesi dove poter trovare mano d'opera da certificare e immettere nel mercato nostrano. Il parassitismo degli altri stati verso i nostri cervelli migliori ci ha reso incapaci di innovare, ma ce ne siamo resi conto troppo tardi. Ora cercano di arginare questa falla con corsi universitari che paghi solo quando hai una busta paga offerta da una azienda che ti ha scelto proprio per i tuoi studi. Professori e professoresse universitari non sanno mai quando saranno pagati. Sono tutti precari. Soprattutto perché restano in Italia solo piccole e medie imprese che faticano a stare dietro alle normative sempre più stringenti in materia di sostenibilità ambientale. Non stiamo raggiungendo gli obiettivi imposti dall'Europa e le multe crescono. Le divisioni tra territori sono aumentate in maniera esponenziale. Tanti anziani vivono in povertà senza poter contare su nessuna forma di pensione. Il sistema sanitario è al collasso per colpa loro e la loro pretesa di ricevere cure. Nella maggior parte dei casi sono solo alla ricerca di un posto dove stare al caldo e venire nutriti. Forse quando erano giovani loro poteva funzionare così, ma non capiscono che ora non è più possibile. Quei ragazze e ragazzi a cui a partire dagli anni Venti abbiamo chiesto di risolvere tutti i problemi del mondo sono spesso caduti in depressione o in burnout. Certo quelli che ce l'hanno fatta hanno dato alla mia generazione una lezione. Abbiamo proprio sbagliato a non esigere che le cose cambiassero. Siamo stati una generazione invisibile e inutile. Ce lo fanno pesare in continuazione. Loro sono stati attiviste, cittadine attive, interlocutrici per la pubblica amministrazione. Nel fallimento generale hanno trovato il loro spazio costringendo tutti a rendersi conto che se lavori tutti il giorno non sei un dipendente fedele ma uno che non sa organizzare il proprio tempo. Ai miei tempi la prima domanda che ti facevano quando ti trovavi fuori era: che lavoro fai? Era bello

sentire di essere un medico, un ingegnere, un avvocato. Ora si parla solo delle battaglie che segui. Anche tu sei un transfemminista? Ci sei nel gruppo per la liberazione dei funghi dai laboratori? A volte li trovo un po' troppo cinici e disillusi, combattono non perché pensano che il mondo possa essere migliore ma solo perché sentono che devono farlo. Ma mi fanno anche tenerezza, non sanno nemmeno chi sia Moretti. Pensano che tutte le sciocchezze prodotte dalle intelligenze artificiali siano opere originali, anche le "nuove" canzoni elaborate con lo stile di Battisti. Si bevono tutte le fake news a meno che non abbiano i soldi per attingere a informazioni certificate. Anche se pure in quel caso le informazioni dentro la loro testa durano solo il tempo di commentarle e farne oggetto della prossima manifestazione di piazza.

## **DISCIPLINA**

L'Europa ha creato misure di controllo molto rigorose delle competenze e dei paesi in cui puoi spenderle. Ogni cosa deve essere certificata e tracciata. Appena uno stato mostra comportamenti anti-democratici viene revocato il permesso di collaborare con loro alla ricerca e allo sviluppo delle loro tecnologie. Sono poche le grandi aziende globali che non devono sottostare ai diktat degli stati e continuano ad avere team misti. Comunque saper fare una cosa che non è certificata oggi non serve proprio a nulla. Nessuno ti assume. Noi non avevamo capito che anche fare il tik-toker richiede delle competenze. Quando hanno iniziato a creare tutti i corsi di studio a riguardo ci è sembrato assurdo. Ora ti orientano già dalle superiori, così le aziende non restano scoperte. Che ingenui che eravamo a pensare che sarebbero stati i robot a fare tutta la fatica. E invece le intelligenze artificiali fanno soprattutto i lavori

intellettuale. Se vuoi fare un lavoro creativo devi saper maneggiare la tecnologia, altrimenti sei fuori. Si vede subito la differenza tra chi ha cultura e scrive prompt eleganti e chi è solo un operaio della cultura. Anche se ormai stiamo esaurendo tutte le possibilità combinatorie di quello che esisteva. Servono sempre cose nuove e non si sa più a cosa attingere. All'epoca se come me avevi dei genitori che non avevano studiato tanto non era difficile smettere di andare a scuola. Ora ti trovi a cinquant'anni che dovrai ancora lavorare perché la tua pensione è fatta solo di quello che hai messo da parte e rischi continuamente di essere fuori mercato. Dimostrare che hai le competenze giuste allora è indispensabile. Giù di corsi di formazione. Un certificato giusto vale più di uno stipendio. Però i lavori che non danno crediti sono molto ben pagati. Ho provato a diventare cameriere, ma ormai alla mia età mi rendo conto di non riuscire a fare uno sforzo fisico di quel tipo. Certo che devi fare attenzione ed essere informato bene su cosa serve, perché altrimenti tutti i tuoi sforzi sono inutili in poco tempo e ti ritrovi nuovamente a spasso prima di un amen. E allora vai sul corso di studi delle diverse aziende e inizi a crearti il tuo piano formativo. Ti candidi e speri, perché prendono sempre poche persone in più delle posizioni aperte. Sono corsi molto applicativi. Lavori solo per portare a casa la pagnotta, perché ti trovi a fare solo quello che serve all'azienda di turno. Se non continui a formarti rischi di essere licenziato. L'adattamento continua a cambiare ritmi del lavoro e competenze da avere. Starci dietro è sempre più difficile. Sembra sempre colpa tua se l'azienda non ha raggiunto gli obiettivi di impatto sociale e ambientale previsti. A tagliarti lo stipendio sono sempre buoni, ma di premi io ne ho visti molto pochi.

## **TRASFORMAZIONE**

Negli anni Venti le ragazze come me hanno trovato un nuovo spazio di protagonismo. Abbiamo iniziato a pretendere che il nostro futuro venisse rispettato. Siamo partite da quelle terre che sembrava nessuno volesse. Abbiamo portato lì le innovazioni più spinte. Avevamo bisogno di stare più vicini allo spazio in cui si potevano cogliere subito i cambiamenti. La siccità fu il primo brutto colpo. Ma aiutò a rendersi conto che non si poteva continuare a vivere come nel duemila. Gli sprechi non erano più ammessi. Le nazioni si chiusero per proteggersi, ma presto si resero conto che nessuna poteva farcela da sola. I modelli che avevano assunto i nostri genitori resero evidente il loro fallimento. Abbiamo cercato di costruire patti con le altre generazioni, per responsabilizzarle. Noi che avevamo dieci anni quando è scoppiata la pandemia e abbiamo pagato il prezzo più alto. Noi che più di altri abbiamo desiderato tornare a vederci senza schermi. Noi che meglio di altri abbiamo compreso come usare la tecnologia per far lavorare insieme le persone e quali costi potesse avere tutto ciò. Nella mia classe tanti erano le bambine e i bambini figli di immigrati, nati in Italia. Abbiamo visto le loro case anche quando non volevamo, anche quando non lo volevano loro. Perché tanto potevi anche sfuocare lo schermo ma tutti hanno notato che l'unico spazio che hai a disposizione è in una stanza da letto condivisa con troppe altre persone o davanti all'ingresso, e che c'è sempre qualcuno che passa in quegli spazi ingombri e minuscoli ignorando il fatto che tu sei lì con la tua classe e le insegnanti. Alcuni condividevano il computer coi fratelli e le sorelle, coi genitori. Hanno seguito le lezioni solo quando era il loro turno. E siamo stati noi ad imparare da loro, a scoprire che gusto hanno le ingiustizie. Ci siamo sentiti in colpa per i benefici

che avevamo avuto, solo perché ti eri ritrovato dalla parte di mondo che in quel momento aveva più fortuna. Quella che aveva esercitato i soprusi necessari ad asservire chi aveva le risorse e le braccia per lavorarle. A nostro beneficio esclusivo. Ereditato senza motivo. A loro danno. Il meglio della formazione internazionale noi l'abbiamo raccolta rimanendo dove volevamo costruire. Abbiamo preteso il diritto alla restanza, e all'accoglienza. Abbiamo costruito comunità che non derivavano dalla casualità del nascere in un posto, ma dall'intenzione di farlo sviluppare. Quando temi l'estinzione della tua specie che importanza può avere bruciarti la vita per fare carriera? Li abbiamo visti invecchiare tutti, con la loro visionarietà facilona e impudente. Mentre noi riprendevamo in mano i borghi, i boschi, le terre. Costruivamo quella economia circolare che loro avevano usato solo per ricevere finanziamenti. Come osavano parlare di ecosistemi quando li hanno depauperati così? Trovare chi fosse disposto a insegnarci come fare non è stato facile. Riuscire a rinnovare i modi in cui era stato fatto prima che la tecnologia offrisse nuovi strumenti ancora meno. Sembrava che tutte le conoscenze disponibili fossero inutili per quello che serviva. Erano tutti nati quando la plastica aveva invaso le case e preferivi mangiare quello che producevano le fabbriche. Ci ha guidate lo scambio di conoscenza tra comunità. Andavi in Africa e provavi a capire che soluzioni avevano trovato nel tempo, loro che avevano vissuto già le condizioni estreme che ora toccavano tutti. Cercavi investitori in giro per il mondo, verificavi che fossero integri. Che non cercassero di usarti come avevano provato a fare nella stagione del green washing. Abbiamo dovuto dire tanti no prima di poter iniziare a dire dei sì. Anche le aziende si sono rese conto che dovevano venire a imparare con noi come cambiare le cose. Non solo quelle piccole e medie, anche quelle globali. Abbiamo stu-

diato tanto, senza altri certificati se non le trasformazioni concrete che siamo stati in grado di produrre. E ci siamo resi conto che le scuole, gli enti cognitivi, devono insegnare soprattutto a saper immaginare un mondo migliore e offrire gli strumenti per costruirlo. Ad avere fiducia che tu potrai portare il tuo contributo. A renderti solido nello sforzo, saggio nello sguardo e generoso nella condivisione. Noi abbiamo dovuto arrivarci da sole, ma non sarà così per le nostre figlie e i nostri figli.

## **MISSIONI E AZIONI**

Una proposta formativa che riesce a cogliere e anticipare le esigenze dei diversi settori, perché possano supportare la realizzazione di futuri auspicabili. Le cui modalità di erogazione siano rispettose dei vincoli temporali, finanziari e cognitivi di ciascuno e ciascuna. Volta a rafforzare la capacità di aspirazione delle persone e di dotarle degli strumenti necessari a mitigare i divari sociali, territoriali e culturali. Capace di interpretare le competenze come patrimonio condiviso per la crescita e il rafforzamento delle comunità e i territori.

### **Realtà coinvolte:**

- scuole superiori
- università
- centri di ricerca
- PMI
- gruppi di cittadini e cittadine attive
- terzo settore

## **AUSPICABLE FUTURES HUB**

Creazione di centri volti ad esplorare i futuri possibili dei diversi settori, metterli in dialogo con le specificità dei territori in cui operano e identificare le competenze richieste perché possano contribuire a orientare l'azione delle imprese (in particolar modo quelle medie e piccole) verso una dimensione auspicabile, quindi non solo sostenibile in termini economici-sociali-ambientali ma capace di favorire la costruzione di un diverso presente.

## **AMBIENTI DIGITALI E FISICI PER RAFFORZARE LE PROPRIE ASPIRAZIONI, ACQUISIRE NUOVE COMPETENZE E (RI)METTERSI IN GIOCO**

Realizzazione di spazi, digitali e fisici, dove le persone possano esplorare le tendenze in atto e indagare le proprie aspirazioni superando le barriere culturali legate a genere, luogo di provenienza geografico e sociale; avere visibilità delle opportunità offerte dal territorio in cui si trovano; identificare le competenze che è necessario acquisiscano e, se a pagamento, voucher per i corsi identificati (in particolar modo per chi è alla ricerca di primo impiego o di cambio di lavoro).

## **LA SCUOLA SECONDARIA DI SECONDO GRADO COME SPAZIO DI SCOPERTA DELLE PROPRIE POTENZIALITÀ IN DIALOGO CON IL MONDO E LE SUE EVOLUZIONI COSTANTI**

Creazione di percorsi diffusi sul territorio per favorire l'esplorazione da parte di ragazze e ragazzi (età 16-19 anni) della loro capacità di agency rispetto alla realizzazione del potenziale dei territori in cui vivono e per mettersi in gioco la propria capacità di incidere su di essi.

## Multi levels perspective

### REGOLATORI

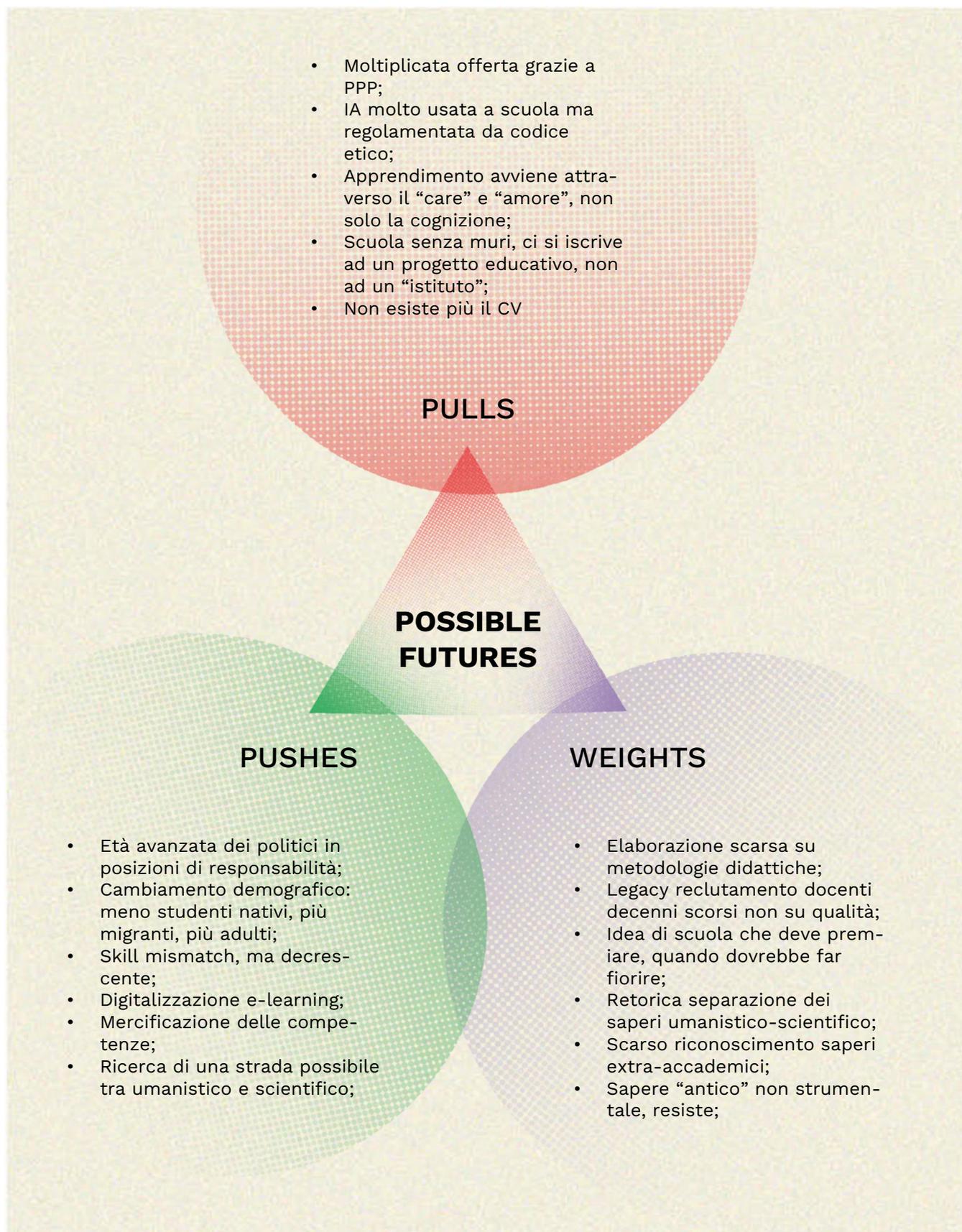


### ISTITUZIONI



### NICCHIE





### TRASFORMAZIONE

Le svolte che “trasformano” il 2032 rispetto al decennio precedente sono di natura sociale più che tecnologica. Non ci sono macchine volanti, ma parità di genere nell’accesso ai posti di potere di aziende ed enti pubblici. Emerge un “sapere” femminile che richiede un ripensamento delle epistemologie tradizionali, incapaci di leggere il proprio bias di genere (comprese le scienze hard). Anche il concetto stesso di competenza viene rivisto: la dimensione performativa della competenza, fortemente spinta da OCSE oggi, domani sarà accompagnata da una maggiore attenzione alle competenze relazionali e di cura. Nel 2032 sarà infatti sempre più apprezzata la capacità di sapersi distinguere dalle macchine, e di tenere l’automazione a servizio dei bisogni sociali e umani.

### COLASSO

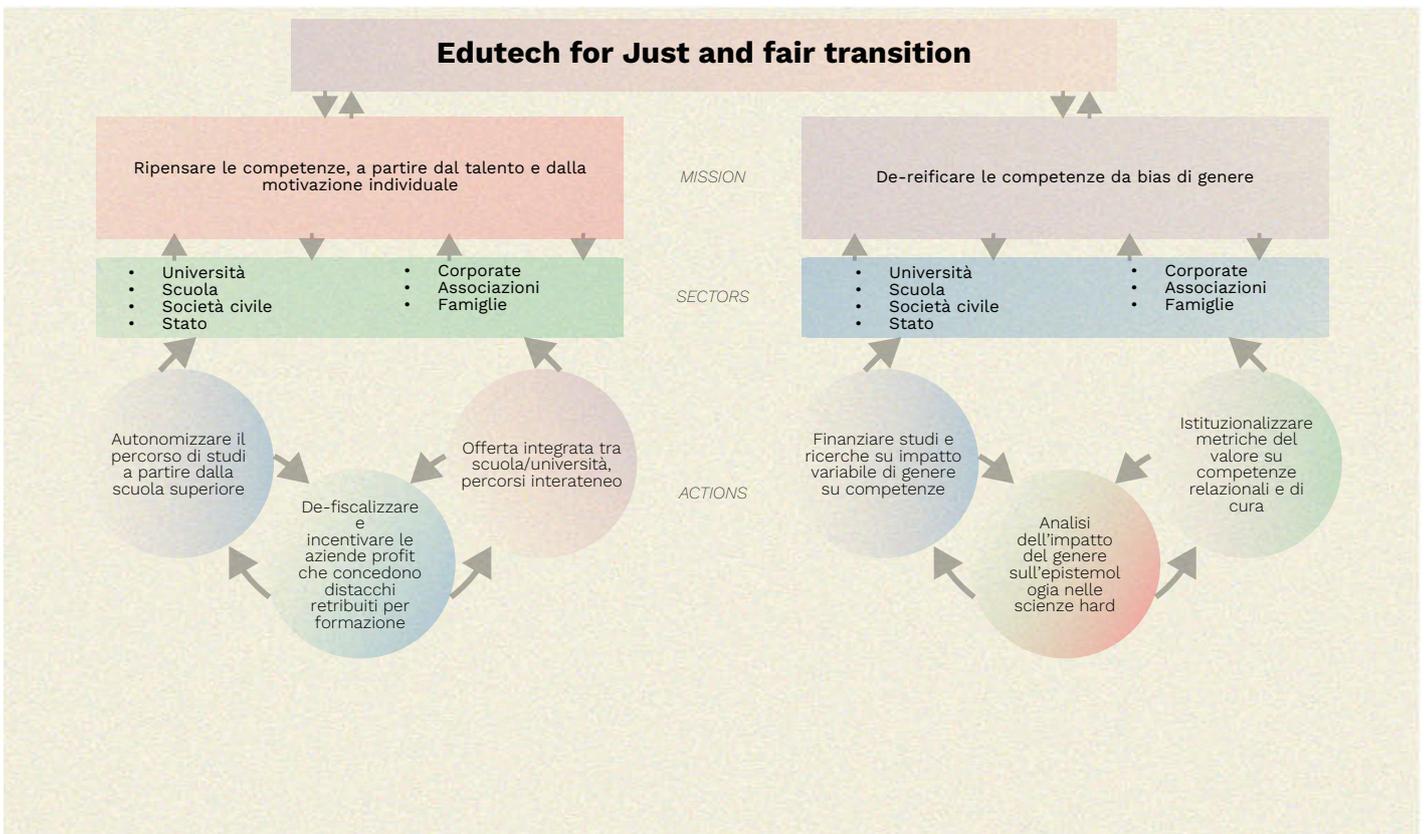
Punto di partenza è che siamo già al collasso. Questo scenario pertanto non risulta utile da sviluppare. Si può immaginare un peggioramento ulteriore della disparità di genere e dell’influenza di questo aspetto sulla qualità delle competenze, un aumento del controllo pervasivo delle tecnologie, un uso dell’IA e dell’apprendimento automatizzato per sopprimere le imprevedibilità distintive del sapere critico umano, e che la conoscenza per gestire e controllare tutto ciò sia concentrata in pochissime mani, con riflessi drammatici per la tenuta delle democrazie.

### CRESCITA

Nel 2032 la formazione prevale sull’educazione. La domanda di competenze e saperi espressa dal mercato è nettamente dominante e determina gran parte dell’offerta di scuole superiori e Università, mentre lo skill mismatch è diminuito. Sono cresciute tuttavia le occasioni per declinare la formazione a livello individuale: è “normale” incontrare qualcuno che prima di iscriversi all’Università abbia svolto un percorso di consapevolezza dei propri talenti e interessi. Le imprese hanno ampliato la flessibilità sul distacco per studio, le “150” ore per studio entrano anche nel settore privato, e una quota crescente di impiegati ne fa uso. In generale, la dimensione applicativa e previsionale permea tutti gli insegnamenti, compresi quelli di storia. La “pure science” è un ricordo.

### DISCIPLINA

Nel 2032, la consapevolezza del peso individuale nel creare fenomeni di impatto collettivo è cresciuta. C’è una forte domanda di auto-ascolto, di aggiornamento e comunicazione. La rivoluzione culturale è l’auto-disciplina, il rifiuto dell’assistenzialismo, il rifiuto di piani educativi astratti validi per tutti senza attenzione alle peculiarità e unicità degli individui. Questa maturazione è l’esito di un collasso, di uno shock del mercato, di un disallineamento drammatico tra domanda e offerta: c’era bisogno di fare presto, e invece sono stati superati molti limiti.



# **Benessere e felicità**

Facilitato da Guglielmo Apolloni

## **PARTECIPANTI**

- Giovanni Scansani, Unicatt (Professore)
- Christian Uccellatore, Fondazione Pellegrini (Responsabile progetto Ruben)
- Ilaria Pais, A-Cube (Manager & Co-head)
- Alessio Cinquini, Enel Green Power (Sustainability Specialist)
- Miriam Pepe, NATworking (Co-founder)
- Chiara Bacilieri, Lifeed (Head of Research)
- Francesca Rizzi, Jointly (Founder)
- Simone Lattanzi, Creative Harbour (CEO)
- Roberto Sanlorenzo, Meritis (Founder & CEO)

## **In una società e in un mondo del lavoro in continua trasformazione occorre mettere al centro le persone: come promuovere contesti di vita di benessere e di attenzione alla dimensione umana?<sup>1</sup>**

Il tema della felicità di lavoratori e lavoratrici come leva produttiva per le aziende è parte di una retorica che possiamo ormai considerare consolidata, ma che negli ultimi anni si sta spostando progressivamente verso nuovi paradigmi. Felicità in azienda diventa così la realizzazione di un miglior equilibrio con la vita personale, la creazione di dinamiche relazionali sane nei contesti di lavoro, la valorizzazione dei talenti, fino alla capacità di impattare positivamente sui territori in cui si opera. E' interessante osservare a riguardo la più recente attenzione rivolta alla felicità come outcome sociale delle attività aziendali.

Nella visione trasformativa che così si afferma, la capacità delle aziende di generare felicità e benessere all'interno dell'azienda e per il territorio può giocare un ruolo importante il processo di transizione ecologica e sociale. Questo anche in dialogo con l'obiettivo per i policy maker di promuovere contesti di vita favorevoli, che da un lato siano in grado di generare opportunità per perseguire la propria realizzazione personale e dall'altro garantiscano un ambiente di vita e lavorativo adeguato agli obiettivi di benessere e felicità.

Negli ultimi dieci anni l'interesse pubblico rispetto alla felicità e al benessere si è modificato significativamente, diventando per i policy maker di diversi luoghi del mondo un obiettivo delle politiche pubbliche. A incoraggiare iniziative in questa direzione l'Unione Europea, con il suo stimolo a porre il benessere al centro della propria pro-

---

<sup>1</sup> Alla fine del capitolo i grafici degli strumenti utilizzati nel tavolo di lavoro.

gettazione delle policy. Un'esigenza che trova origine nella necessità di mettere in discussione il PIL come misura unica del benessere e dello sviluppo di una nazione, identificando nuove metriche socio-economico-culturali. Tentativi a riguardo sono stati condotti su scala nazionale, come il BES italiano (rapporto Benessere Equo e Sostenibile) o dalla Felicità Interna Lorda del Regno del Buthan, ed internazionale, come attestato dal Better Life Index prodotto dall'OECD.

Misurare la felicità è un esercizio complesso, che sta però maturando strumenti sempre più efficaci come attestato dal World Happiness Report: una pubblicazione annuale realizzata dalla Sustainable Development Solutions Network a partire dai dati prodotti dai sondaggi realizzati su scala globale dall'agenzia di consulenza americana Gallup. Il documento si articola in due parti, una dedicata alle evoluzioni del tema e l'altra analizza la felicità di diverse nazioni. L'edizione 2022 si è concentrata su tre aspetti: gli effetti del COVID-19 sulla felicità (tanto positivi, come l'aumento della solidarietà, quanto negativi, come la maggiore insoddisfazione per la propria vita da parte dei giovani), l'importanza della fiducia nella capacità di risposta e nella resilienza delle comunità, e i progressi della scienza della felicità (rispetto alla capacità di misurare la felicità anche attraverso strumenti di apprendimento automatico capaci di analizzare il contenuto dei testi e la ricorrenza di parole specifiche; il peso della dimensione genetica nella predisposizione alla felicità; il ruolo di stati d'animo quali la calma, la pace e l'armonia rispetto alla soddisfazione generale della vita).

## **QUADRO DI RIFERIMENTO**

A partire da queste istanze si è evoluto nel corso dei decenni il concetto di welfare, dando vita ad aggiornamenti normativi che si sono susseguiti in linea con quelle che sono state le trasformazioni della società, delle domande sociali e della dimensione lavorativa. Agire sulla leva del benessere per potenziare i risultati e delle performance lavorative, sia dei singoli che di riflesso dell'intera organizzazione, è un processo caratterizzato da forti cambiamenti dovuti allo sviluppo democratico, dalle intuizioni di imprenditori, dalle richieste e istanze dei lavoratori e della società civile. A questo si aggiungono le nuove modalità di interazione tra attore pubblico e settore privato e il riconoscimento del fatto che il benessere aziendale possa avere ricadute anche sul territorio in cui le attività sono insediate, aprendo di fatto a nuove opportunità per lo sviluppo del welfare ma anche a nuove responsabilità per il settore privato come attestato dallo sviluppo del cosiddetto secondo welfare: un insieme di associazioni, fondazioni, imprese, fornitori di servizi, organizzazioni sindacali che attraverso risorse non pubbliche supportano il ruolo dell'attore pubblico.

La data che ha segnato la prima svolta normativa a livello nazionale rispetto al welfare aziendale è il 22 dicembre del 1986, con l'introduzione del Dpr 917, ovvero il Testo unico delle imposte sui redditi (Tuir). Il Testo disciplinava gli strumenti di welfare attraverso le disposizioni inerenti le erogazioni parallele alla retribuzione - i fringe benefit, ovvero quei benefit che non vengono erogati sotto forma di denaro ma concessi sotto forma di beni e servizi dal datore di lavoro ai dipendenti. L'evoluzione del mercato del lavoro, oltre che la nascita di interi nuovi settori produttivi ha fatto sì che gli ultimi 30 anni circa siano stati forte-

mente caratterizzati dalla presenza di un numero sempre maggiore di aziende che hanno deciso di destinare una parte importante delle proprie risorse nella valorizzazione delle risorse umane attraverso lo strumento del welfare. Dal punto di vista normativo il riconoscimento del valore del welfare aziendale si è tradotto in incentivi per le aziende che erogano strumenti di welfare, attraverso ad esempio pratiche di detassazione. A questo proposito in Italia è la Legge di Stabilità del 2016 ad aver ulteriormente aggiunto possibilità per le imprese.

Ma quello che risulta maggiormente interessante da sottolineare è l'evoluzione dei contenuti dei servizi di welfare. Se la salute è sempre stata al centro della proposta di welfare integrativo da parte delle aziende, negli ultimi anni il perimetro è stato ampiamente allargato, comprendendo servizi che guardano al benessere psicofisico, alla cultura, al miglioramento delle competenze e a diverse soluzioni che hanno come filo comune l'autorealizzazione e il miglioramento delle condizioni di vita proprie e della propria famiglia. Servizi relativi all'educazione, l'istruzione, lo sport, la fruizione culturale, oppure la semplice possibilità di lavorare a distanza decidendo di stabilirsi in un contesto altro rispetto al luogo di lavoro.

L'introduzione di questi servizi e questi benefit sancisce il riconoscimento dell'importanza di favorire e garantire alle persone di condurre una vita caratterizzata dal benessere o, per dirla come l'Organizzazione Mondiale della Sanità, dal più alto livello possibile di salute, definita come uno stato di totale benessere fisico, mentale e sociale, e non semplicemente assenza di malattie o infermità.

## **STATO DELL'ARTE: felicità personale e lavoro**

Tra i fattori che influenzano in modo significativo il benessere delle persone c'è indubbiamente il lavoro, nella sua duplice veste: fattore di realizzazione personale e generatore di stabilità economica. Se un tempo il paradigma dominante a riguardo era l'hustle culture di matrice americana, che imponeva una visione per cui il lavoro costituiva l'elemento centrale di realizzazione personale a cui dedicare la propria intera esistenza, negli ultimi anni ha preso spazio una visione più attenta ad altre sfere della vita personale (cura della propria salute mentale e fisica, costruzione e vitalità di affetti e reti sociali, tempo per coltivare le proprie passioni) . A dare forza a questa trasformazione hanno sicuramente contribuito gli anni di pandemia, con le loro limitazioni da una parte e le sperimentazioni di nuove modalità di lavoro dall'altra.

Rispetto a questi temi abbiamo assistito nel 2022 all'ascesa della Yolo economy (espressione resa celebre dal giornalista Kevin Roose in un articolo per il New York Times che riprendeva l'acronimo di You Only Live Once coniato dal rapper canadese Drake oltre dieci anni fa e riportato in auge dai meme dei trader online). Il desiderio di stabilità ha ceduto il passo alla necessità di rispondere maggiormente a un miglior equilibrio vita-lavoro, anche mettendo in conto di cambiare quest'ultimo più spesso nella propria carriera o di intraprendere strade professionali inedite.

Hanno preso, così, forza al livello globale da una parte il fenomeno del quite quitting (la riduzione della propria attività strettamente a quanto previsto dal proprio contratto e ruolo) e poi alle great resignation (licenziamenti volontari anche senza alternative già programmate). Scelte rese più o meno facili da condizioni quali la presenza o meno di responsabilità familiari, la possibilità o meno di contare su

un partner con un lavoro stabile, la disponibilità o meno di patrimonio (proprio o di famiglia), il settore in cui si operava e le competenze di cui si disponeva e la loro desiderabilità percepita. Tendenze che è utile leggere anche in chiave generazionale, osservando come a promuovere un nuovo senso del lavoro e costruzione di equilibrio rispetto al benessere siano soprattutto le persone appartenenti alla generazione dei millennials e gen Z.

Una visione sbilanciata esclusivamente su lavoratori e lavoratrici non può però che essere parziale. Per questo è fondamentale considerare anche il ruolo che i manager e le manager giocano in questa partita dalla possibilità di dare seguito a quanto sperimentato durante la prima fase di pandemia rispetto a nuove modalità di lavoro meno orientate al controllo (non solo smart working, south working o workation, ma anche capacità di orientare il lavoro verso obiettivi strategici condivisi), e maggiormente indirizzate all'autonomia di lavoratori e lavoratrici nello stabilire le proprie modalità di lavoro e renderli protagonisti a partire dalle loro specificità contribuendo alla loro realizzazione personale.

### **STATO DELL'ARTE: le aziende e la loro capacità di contribuire alla felicità dei territori**

Nel 2010 l'Italia ha deciso di dotarsi di metriche utili a integrare gli indicatori economici (primo fra tutti il Pil) con misure sulla qualità di vita delle persone e dell'ambiente.

E' nato così il progetto BES, che nel 2016 ha iniziato a dialogare con un altro importante strumento: i 250 indicatori identificati dalla Commissione Statistica delle Nazioni Unite (UNSC) per monitorare il raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs).

Il progetto Bes nasce nel 2010 per misurare il Benessere equo e sostenibile, con l'obiettivo di valutare il progresso della società non soltanto dal punto di vista economico, ma anche sociale e ambientale. A tal fine, i tradizionali indicatori economici, primo fra tutti il Pil, sono stati integrati con misure sulla qualità della vita delle persone e sull'ambiente.

A partire dal 2016, agli indicatori e alle analisi sul benessere si affiancano gli indicatori per il monitoraggio degli obiettivi dell'Agenda 2030 sullo sviluppo sostenibile, i Sustainable Development Goals (SDGs) delle Nazioni Unite, scelti dalla comunità globale grazie a un accordo politico tra i diversi attori, per rappresentare i propri valori, priorità e obiettivi. La Commissione Statistica delle Nazioni Unite (UNSC) ha definito un quadro di informazione statistica condiviso per monitorare il progresso dei singoli Paesi verso gli SDGs, individuando circa 250 indicatori.

Con la Legge 163/2016 che ha riformato la legge di bilancio, principale strumento della manovra di finanza pubblica insieme alla legge di stabilità, il Bes entra per la prima volta nel processo di definizione delle politiche economiche portando l'attenzione sul loro effetto anche su alcune dimensioni fondamentali per la qualità della vita.

È stato quindi costituito un Comitato, del quale sono stati chiamati a far parte i massimi rappresentanti del Ministero dell'Economia e delle Finanze, dell'Istat e della Banca d'Italia, insieme a due esperti della materia di comprovata esperienza scientifica, con l'obiettivo di proporre una selezione di indicatori di benessere equo e sostenibile da considerare annualmente nel Documento di economia e finanza e in una Relazione da presentare al Parlamento.

Dal Ruggie Report agli SDGs, numerosi sono gli esempi di diretto coinvolgimento del business rispetto a obiettivi planetari precedentemente riservati alle politiche pubbliche e alle istituzioni. Le imprese hanno raccolto la sfida e

richiamano spesso, nei loro report, gli SDGs ai quali i loro prodotti/servizi e la gestione attenta dei processi produttivi possono concretamente contribuire. Negli stessi report, le imprese forniscono informazioni quantitative (indicatori GRI) su molteplici aspetti ambientali e sociali, talvolta esplicitando anche obiettivi. Tuttavia, nella gran parte dei casi non è agevole comprendere, da queste informazioni quantitative, se davvero vi sia un contributo agli SDGs e in quale misura. Allo stesso modo, mentre è chiaro il contributo del mondo produttivo al PIL, non è agevole tracciare un filo diretto tra attività sostenibili delle imprese e componenti non economiche del BES. Eppure, queste sarebbero informazioni chiave anche per gli investitori, che potrebbero utilizzarle per selezionare le imprese sostenibili.

## **Nicchie**

- Happiness Chief Manager
- Economia civile
- Corporate Sustainability Reporting Directive
- Bilancio partecipato realizzato da Le Roy Merlin per quantificare i benefici e gli impatti negativi generati dall'azienda letti secondo le voci del BES e articolati in termini multidimensionali con riferimento al capitale economico, ambientale, sociale e umano.

## **SCENARI**

### **TRASFORMAZIONE**

Oggi sembra impensabile che negli anni passati il lavoro fosse soggetto ad orari e non al raggiungimento di obiettivi. Leggere di fenomeni come il burnout è davvero difficile da comprendere. Arrivati al 2032 siamo stati in grado di lavorare sulla consapevolezza delle persone perché la gestione del lavoro non richieda più questa suddivisione. Ognuno lavora dove vuole, negli orari più giusti per la sua struttura mentale e per il lavoro che svolge, adottando strumenti collaborativi che facilitino il rispetto degli altri e che rendono il lavoro agile. Siamo tutti chiamati a contribuire a raggiungere gli obiettivi che l'azienda ha individuato, che vanno dalla generazione di nuova conoscenza al miglioramento del livello di vita dei territori in cui operiamo. Le aziende sono diventate molto attente, perché appena iniziano ad essere incoerenti inizia una nuova stagione di licenziamenti volontari e il capitale cognitivo dell'azienda rischia di disperdersi per non parlare dell'effetto che può fare al loro valore di mercato. D'altro canto sono pochissime le aziende che possono vantare un numero adeguato di persone che lavorano continuativamente da loro da più di tre anni. Solo chi non può permetterselo economicamente continua a stare nella stessa azienda: accorgersene è facile, perché sono quelli che lavorano dall'ufficio e che fanno ricorso più spesso al welfare aziendale. Stanno lì perché hanno bisogno di lavorare, non perché stanno cercando di realizzarsi.

## **COLLASSO**

Oggi c'è stata un'altra ondata di licenziamenti. Capire il motivo delle scelte di chi sta al vertice è diventato sempre più difficile. Sono tutti molto spaventati e cercano di mostrare il loro impegno, più che occuparsi di fare realmente il lavoro per cui sono pagati. Sono mesi che non usciamo con nulla di nuovo sul mercato. Le materie prime costano sempre di più e per riuscire ad avere una idea nuova l'unica opzione è ricorrere a consulenti esteri o a startup da spolpare. Naturalmente le proposte che arrivano non sempre funzionano su aziende grandi, ma in quel caso i processi di open innovation servono solo a capire da dove potrebbe arrivare la prossima minaccia e trovare un modo per anestetizzare nuovamente il mercato. La penuria di giovani sta portando ad acquisire nuovamente stagisti over 60. Anche perché questo mese sono in tre ad aver preso il congedo per burnout, speriamo che le cure offerte dal welfare aziendale consenta loro di recuperare il più rapidamente possibile. Se penso come mi sono trovato io con il servizio di sostegno alla solitudine devo dire che non ci spero troppo, mi hanno rifilato un chatboat che non sapeva fare molto di più che chiedermi che cosa avessi mangiato quel giorno e se fossi ben coperto. Mi arrivava un messaggio all'improvviso, che più che rassicurarmi mi procurava una certa ansia. Ho temuto che fosse un modo per controllare che mi stessi attenendo alle regole per la vita sana imposte dalla nostra assicurazione. Poi ho capito che in realtà avevo solo scritto per tre volte la parola "triste" nei miei post. Quando ho smesso di usarla, anche il chatboat ha smesso di fare le sue improvvisate. Forse ha funzionato, perché ora la mia solitudine non mi sembra così male. Vorrei poter fare una visita da un medico vero, ma

sono sempre meno e sempre più oberati di lavoro. Solo la sanità privata è in grado di rispondere ai nuovi bisogni tra chi è in preda a una crisi respiratoria, dagli anziani colpiti dalle ondate di calore, l'ennesima malattia zoonotica e le malattie mentali dovute allo stress di questi tempi.

## **CRESCITA**

Ottobre 2032, Milano: Oggi, a fine ottobre, in una mattinata soleggiata il mio smartwatch mi notifica che la notte è stata buona e la pressione è ok. Mi sembra che il mio tasso di felicità si stia riprendendo, così finalmente posso scriverlo nel curriculum: chi prenderebbe uno che non sa tenere il proprio benessere sotto controllo? Se scoprono che dopo la malattia di mia madre sono caduto in depressione è la fine. Comunque oggi mi sento pronto per affrontare la giornata ho già prenotato il mio autobus così posso continuare a lavorare: per chi fattura come libero professionista il tempo è denaro, anche perché magari così questo mese riesco a pagare le bollette senza ricorrere al bando dell'energia e posso alzare un grado ai termosifoni. Oggi devo proprio arrivare in tempo allo Youth Coworking, così uso il micro-onde per mangiare finalmente qualcosa di caldo e seguo la seconda lezione su Virtual Reality 5.0. Non si riesce ancora a capire se serve a qualcosa, ma tanto lo paga il Comune con una sponsorship di Coca Cola, e devo ammettere che poter vedere la foresta amazzonica e l'Himalaya è emozionante. Ovvio, sono solo riproduzioni. Però dovevano essere davvero belle. Mi viene da ridere pensando che siano quelli di Coca Cola i primi sponsor nelle iniziative per tenere il riscaldamento climatico sotto i 3 gradi. Alla fine dei conti però sono gli unici che possono pagare così tanti soldi per avere le certificazioni necessarie a comunicare il loro impegno a riguardo.

## **DISCIPLINA**

Sono molto orgogliosa perché la mia città risulta essere la più felice della regione, continuando ad attrarre e guadagnare nuovi investimenti. C'è chi contesta la nostra scelta di escludere dai sondaggi chi è geneticamente vocato all'infelicità, ma secondo me non tengono conto che sono persone che ricevono dei sussidi per questo! Quale azienda vorrebbe uno che ti rovina il ranking perché hai un handicap genetico? Con tutto quello che le aziende fanno per noi, sarebbe davvero ingiusto. E' merito loro se riusciamo ad accaparrarci i migliori giovani che migrano da aree in difficoltà economica o climatica, mica delle università. Siamo una delle poche città in cui nessuno sta chiudendo per mancanza di mano d'opera. Sicuramente anche per merito del collegamento con le montagne qui attorno e la possibilità di lavorare da remoto, altrimenti anche noi d'estate non potremmo garantire tutti i servizi. E comunque l'algoritmo ha passato al setino anche oggi la conversazione di tutti i cittadini e le cittadine e non ha trovato neanche un accenno all'infelicità recidiva. Questo vuol dire che tutti si stanno attenendo al programma. Devo ammettere che una volta è successo anche a me di ricevere una notifica: mi segnalava una flessione del mio tasso di felicità. Sono stata costretta a fare tre sessioni di sport, prendermi un giorno di ferie obbligatoria per andare nei boschi e il medico mi ha prescritto una visita ai Musei Vaticani. Da allora sto molto più attenta, che ad essere tristi si pagano multe salatissime: solo i ricchi possono permetterselo.

Migliorare condizioni di vita e di opportunità per le persone che vivono nei diversi territori nel quadro degli obiettivi di equità e di lotta alle disuguaglianze sia a livello sociale che a livello economico, con l'obiettivo comune di tutelare

il patrimonio naturale e ridurre l'impronta antropica

- Università
- Biblioteche
- Centri civici e nuovi centri culturali
- Gruppi di lavoro inter aziendali
- Gruppi di cittadini e cittadine
- Investitori

## **MISSIONI E AZIONI**

### **Missione: Politiche di welfare e benessere per l'ambiente lavorativo**

Favorire la promozione di pratiche e politiche a livello di organizzazione del lavoro con particolare riferimento all'organizzazione interna delle imprese al fine di garantire standard elevati di condizioni di lavoro per tutti i componenti dell'azienda. Le pratiche devono interessare tanto il benessere dei dipendenti quanto la promozione di un ambiente sano in termini di rispetto e valorizzazione della diversità, considerati elementi imprescindibili nella definizione dei valori attorno al quale sviluppare il contesto lavorativo.

### **WELFARE ACCOUNTABILITY**

Sviluppare e incentivare l'utilizzo di un indicatore capace di rappresentare le dissonanze (il gap) tra i valori comunicati all'esterno relativi alle performance aziendali connesse al welfare e al benessere dei dipendenti e gli obiettivi di riferimento dichiarati dall'azienda o connessi agli obiettivi e ai quadri di riferimento a livello internazionale.

## SOCIAL PERFORMANCE (4 AZIONI)

1. Promuovere sia internamente alle aziende che a livello esterno, ad esempio per investitori o consumatori, l'importanza delle attività di misurazione, rendicontazione e comunicazione delle performance sociali e di welfare delle aziende. Utilizzare l'indice BES (Benessere equo e sostenibile) sviluppato da ISTAT e CNEL come quadro di riferimento per identificare elementi attorno al quale sviluppare attività di welfare aziendale.
2. Formare manager sviluppando competenze relative a: identificazione di framework di riferimento per valutare le performance aziendali; riconoscimento dell'importanza del benessere dei lavoratori per la produttività e costruzione di un ambiente di lavoro sano; definizione di strategie per migliorare le performance.
3. Definire un quadro normativo orientato a stimolare un processo costante di ricerca di miglioramento delle performance sociali delle imprese sia per quanto riguarda le attività esterne che per quanto riguarda l'organizzazione interna. Un processo orientato dal quadro di riferimento rappresentato dal BES e finalizzato a colmare il gap tra obiettivi e performance raggiunte.
4. Semplificare e incentivare sinergie con realtà esterne alle imprese che operano nei processi di misurazione, valutazione, miglioramento e comunicazione delle performance aziendali.

### **Missione: Politiche di welfare e benessere per le persone.**

Favorire la promozione di pratiche e politiche volte a garantire un miglioramento delle condizioni di vita e di opportunità delle persone nel quadro degli obiettivi di equità

e di lotta alle disuguaglianze sia a livello sociale che a livello economico.

### **DIRITTO ALLA FELICITÀ**

Promuovere e diffondere tra i cittadini il Diritto di accesso alla felicità sia come elemento da esigere in quanto diritto che come insieme di obiettivi e condizioni alle quali tendere e guardare per definire la propria condizione di vita. Devono concorrere a determinare le condizioni per un pieno godimento del diritto alla felicità tanto il settore privato, nel rapporto ad esempio con i propri dipendenti, che l'attore pubblico nel garantire tutele e opportunità per i cittadini.

### **ISTRUZIONE E COMPETENZE**

Istituire un fondo con le risorse necessarie da destinare all'accompagnamento delle persone, comprese quelle che presentano particolari situazioni di svantaggio o fragilità, in percorsi volti al miglioramento delle proprie competenze e all'ingresso e reinserimento nel mercato del lavoro, garantendo la centralità della persona e la libertà di scelta.

### **BENESSERE DEI LAVORATORI**

Promuovere raccomandazioni e proposte di policy, oltre che diffondere buone pratiche legate all'inclusione del benessere come elemento chiave nella definizione di strategie di organizzazione del lavoro all'interno delle imprese. Lo scopo è quello di promuovere una cultura dell'organizzazione che riconosca nel welfare e nel benessere dei dipendenti un obiettivo da raggiungere attraverso l'identificazione di sotto-obiettivi misurabili e concreti. Istituzionalizzare dunque un approccio Management by Wellness and Objectives a livello aziendale attraverso da un lato da un impiego di risorse finanziarie interne e dall'altro da forme di incentivo e sostegno da parte dell'attore pubblico.

## Multi levels perspective

### REGOLATORI

Multi giants	Finanza internazionale / Banche centrali	Lobby	Governi	Comunità di pratica
Big4	Scuola *	Tassonomie	Big disruptive	Erogatori
BES	CEO			

### ISTITUZIONI

Imprese che lavorano su disabilità	Politica	Creator	Scuola*	Religioni
Incubator	Magistratura	Media*	Pubblicità*	Burocrati
Coach / Trainer	Associazionismo	NGO	Manager	

### NICCHIE

Economia civile	Attivisti	Progetti democratizzazione / accessibilità	Insegnanti	Tecnologie
B-Corp	Imprese sociali	Neuromarketing	Movimenti salute	Start-up antistereotipi
PMI	Associazioni sportive	Happiness officer	Start-up	

**Dare forza alla transizione**

- Distruzione: cambiamenti climatici, povertà, crescita demografica incontrollata
- Yolo economy
- Mondo, società ed economia caratterizzate da: interdipendenza, umanesimo, appartenenza
- Dream: mondo sostenibile migliore
- Società a mandorla: estensione e impoverimento classe media
- La visione di una vita migliore
- Pandemia (salute/ambiente)
- Ricerca di senso (lavoro vita relazioni)
- Cambiamenti demografici: invecchiamento vs. singletude (--> comunità)
- Generazione z al comando: life-work ballance driven organization
- Sviluppo urbano: polarizzazione città metropolitane e aree interne

- Modelli di produzione innovativi
- Perdita/riduzione identità culturali
- Certificazione parti di genere
- Normativa CSR
- Movimenti culturali/scientifici antagonisti
- Seguire solo l'immediato profitto e la realizzazione personale "effimera"
- Riforma della scuola
- Utilizzo consapevole risorse
- Reali pari opportunità
- Connessione olistica al benessere e parcellizzata
- Rappresentazione di un futuro non lineare "discontinuo"
- Mobilità sostenibile
- Per generazione Z il futuro non ha futuro (senso orizzonti)
- Progresso tecnologico
- Crisi ecologica

**PULLS**

**PUSHES**

**POSSIBLE  
FUTURES**

**WEIGHTS**

- Differente generazione nel lavoro e aspettative generazione Z
- Grandi dimissioni e quiet quitting
- Ridefinizione delle logiche del lavoro
- Maggiore o nuova consapevolezza di come e quanto si lavora oggi
- Rigenerazione urbana: gentrificazione vs. nuovo tessuto sociale
- Aiuti finanziati straordinari (React - PNRR)
- Umanità divisa inevitabilmente in 2: superumani potenti, ricchi e felici (tecnologia, influenza, conoscenza)
- Semplicità-Disciplina-Rigore vs. comodità-banalizzazione-personalismo
- Conflitto tra approccio sistemico e inclusivo e quello particolarista nella elaborazione alle risposte alle sfide del momento
- Perdita/riduzione identità culturali
- Certificazione parti di genere
- Normativa CSR
- Movimenti culturali/scientifici antagonisti
- Seguire solo l'immediato profitto e la realizzazione personale "effimera"
- Riforma della scuola
- Utilizzo consapevole risorse
- Reali pari opportunità
- Connessione olistica al benessere e parcellizzata

- Sviluppo lavorativo sconnesso dalla dimensione social urbana e familiare
- Modelli di leadership tradizionali
- La ricchezza come dato solo economico (culture economiche)
- Cultura e tradizione (sistema familiare che incide sui gap nel mondo del lavoro)
- La continua ricerca della crescita esponenziale del profitto
- La realizzazione personale passa attraverso la posizione di potere ed economica
- American dream (modello silicon valley)
- Assistenzialismo (come vediamo chi si rivolge agli aiuti pubblici?)
- "Se non ti vedo non stai lavorando"
- Uso smodato e non consapevole delle risorse naturali: svalutazione beni comuni
- Culture organizzative command & control
- Scarso incentivo all'innovazione - innovazione come fattore esogeno - open innovation
- Organizzazione vita/studio/lavoro
- Uomo che controlla e utilizza la natura: interpretazione distorta del darwinismo
- Umanesimo
- Più lavoro → più felicità

### TRASFORMAZIONE

Lavoro, vita e relazioni sono diventate il trinomio della felicità nel mondo trasformato dalla riscoperta della “verità”. Lavorare adesso è completamente indistinguibile dal vivere, parte di un ecosistema in cui tutto è non lineare, discontinuo, libero e flessibile. Ma il vero benessere è dato dal cambiamento di alcuni modelli di vita e di produzione: più lavoro agile e meno carbon fossile. Questo rende il livello di vita professionale e personale molto più elevato rispetto agli standard del decennio precedente. Vita e lavoro sono caratterizzati da autoconsapevolezza, soddisfazione personale e ricchezza di senso.

### COLLASSO

#### Collasso 1

Mike è felicissimo, finalmente grazie al suo nuovo lavoro in “True Reality” potrà avere accesso illimitato a dati, informazioni e progetti sui quali potrà influire con le sue proposte, sia pure senza incontrare interlocutori, ma apparendo e scomparendo dalla finestra del metaverso. Nel frattempo nel mondo “fisico” ci sono sempre meno persone: coloro che non hanno ancora raggiunto una ricchezza sufficiente per accedere o che non ancora passato il “test” di ingresso al metaverso, che riguarda: - Il numero di amici fisici che hai (deve essere minore di uno) - La capacità di sapere utilizzare al 100% ogni dispositivo elettronico esistente - Test attitudinale su quanto schifi la socialità - Essere trieste di base Attualmente un miliardo di persone non ha accesso al metaverso e si sta organizzando per ridefinire una nuova società. Quale dei due mondi collasserà prima? Quello dove sono rimaste le cose essenziali che possono ancora renderci felici veramente o quello in cui la solitudine e il virtuale stanno cristallizzando l'umanità?

#### Collasso 2

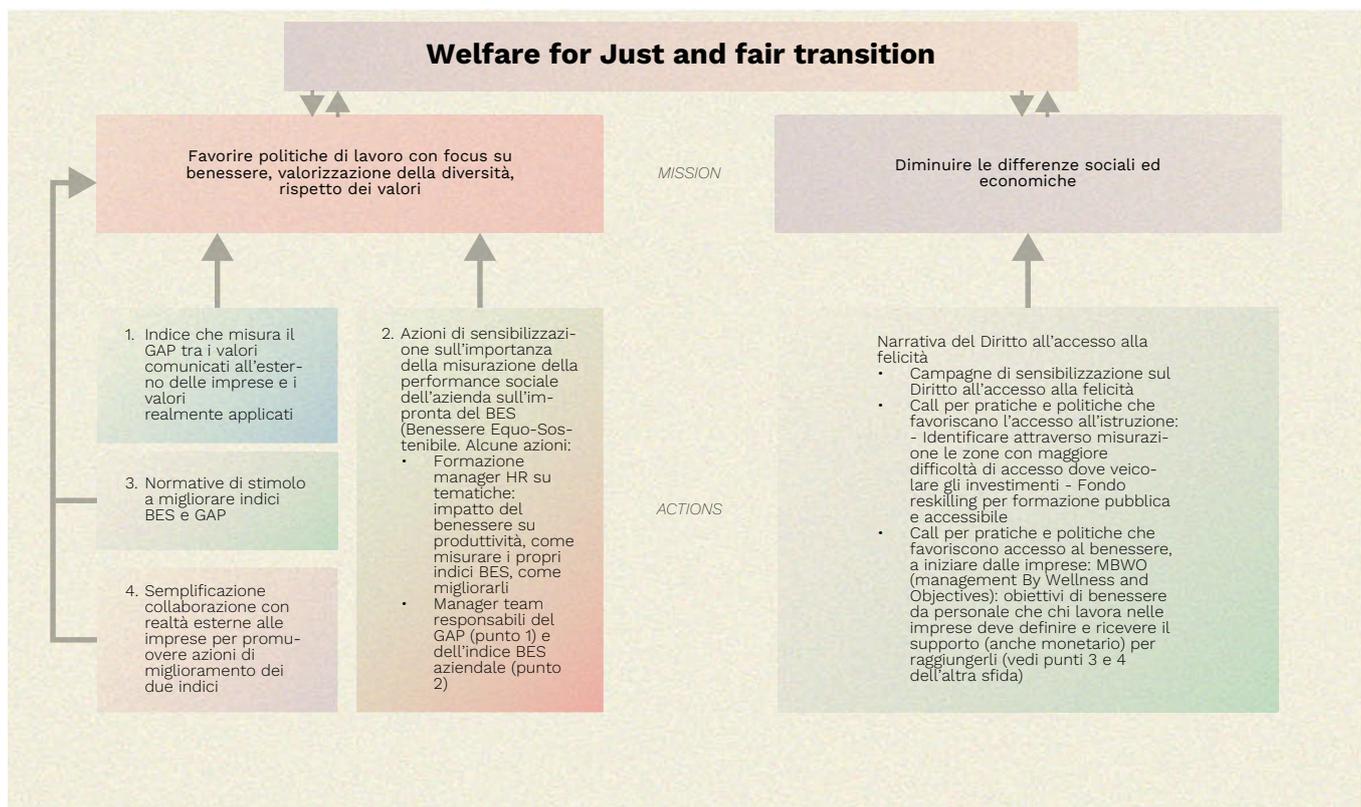
I cambiamenti climatici, la popolazione della ricchezza, la crescita demografica incontrollata e l'erosione delle risorse naturali hanno creato condizioni di vita insostenibili per la maggior parte della popolazione. Il solo modo per affrontare la povertà di prospettive e di qualità di vita è riscoprire il senso del collettivo, lottare per ristabilire quei “beni” essenziali che nei valori di senso e quindi di significato possano avviare la ricostruzione a partire da ognuno, a partire dal proprio “sé”. Solo una forza si oppone. Il bisogno di stabilità e sicurezza che porta l'opinione pubblica e la gran parte della popolazione a rifugiarsi in sistemi vecchi fondati sulla netta distinzione tra ruoli e opportunità per donne e uomini. La Gen Z saprà creare un sistema diverso?

### CRESCITA

Nel 2032 l'età media della popolazione è alta. C'è un GAP tra generazioni. Ottobre 2032, Milano: Oggi, a fine ottobre, in una mattinata soleggiata il mio smartwatch mi notifica che la nottata è stata buona e la pressione è ok. Pronto per affrontare la giornata ho già prenotato il mio I-Taxi e il mio amico gabriele di 25 anni mi aspetta al Youth Coworking, un fantastico spazio di comunità educante dove seguirà la seconda lezione su Virtual Reality 5.0. Mai avrei pensato 10 anni fa di imparare questo tipo di tematiche. E' così che ho visto per la prima volta la foresta amazzonica e l'Himalaya, purtroppo non l'ho mai vista dal vivo e non avrò mai la possibilità di visitarlo...

### DISCIPLINA

Ottobre 2023. Milano. La corporazione per il benessere e la felicità oggi ha erogato un nuovo decreto. L'algoritmo è davvero efficiente: ogni giorno ogni cittadino è chiamato ad esprimere un voto di felicità su diversi parametri. La mia città risulta essere la più felice della regione, continuando ad attrarre e guadagnare nuovi investimenti. Ci hanno anche detto che le nostre scelte quotidiane saranno guidate dall'algoritmo per renderci più felici, com'è cambiata rispetto al passato dove potevamo scegliere cosa fare... ma d'altronde l'algoritmo ha sempre ragione



# Transform the future

## Sessione aperta al pubblico

I risultati dei tavoli di lavoro della giornata dedicata a People & Development sono stati discussi durante una sessione aperta al pubblico.

Qui la registrazione video.

The image is a YouTube video player thumbnail. At the top left is the logo for 'Fondazione Giangiacomo' with the tagline 'Build the transformation'. At the top right is a 'Condividi' (Share) icon. The main title is 'Transition Days 22' in large, bold, black letters. Below it, the date '3 novembre' is highlighted in a red box. The main text reads 'Trasformare l'economia è un'impresa. Facciamolo insieme.' followed by 'Build the transformation' and the time '18.00-19.00'. A red play button icon is centered over the text. At the bottom, there are logos for 'Fondazione Giangiacomo Feltrinelli', 'Guarda su YouTube', and social media icons. On the right side, there are logos for 'In partnership con' (Intesa Sanpaolo), 'Media partner' (IGPDecaux), and 'Engagement partner' (Gellpy).

Con

- Cristiana Scelza, Presidente Valore D
- Roberto Pancaldi, Managing Director Mylia, The Adecco Group
- Luigi Ruggerone, Senior Director Trend Analysis and Applied Research, Intesa Sanpaolo Innovation Center
- Marco Bergossi, Direttore Risorse Umane, BMW Italia
- Ferdinando Cotugno, Giornalista del quotidiano "Domani Editoriale"

## GIORNO 2

# Community and resources

Le giornate di lavoro sono state introdotte dalla sessione Dive Deep, un momento di ispirazione che ha visto come protagonisti rappresentanti di grandi imprese che stanno conducendo processi di innovazione sostenibile negli ambiti di approfondimento dei Transition Days.

«La transizione energetica verso fonti di energia rinnovabile rappresenta una straordinaria occasione non solo per decarbonizzare la nostra economia, e quindi rallentare il cambiamento climatico, ma anche per ridisegnare le logiche produttive e di consumo, mettendo al centro le persone e l'ambiente.»

**Giovanni Tula**

Head of Sustainability, Enel Green Power

«Tra le aree su cui abbiamo lavorato, vi è la responsabilità digitale. Vogliamo aiutare docenti e famiglie a costruire un approccio sicuro per i ragazzi che iniziano a navigare su Internet in autonomia. Parallelamente, puntiamo a contribuire attivamente all'inclusione digitale delle persone anziane grazie a tutorial e interventi formativi».

**Davide Nespolo**

Head of Sustainability WINDTRE

# **Processi collaborativi e capitale sociale**

Facilitato da Guglielmo Apolloni

## **PARTECIPANTI**

- Enrico Bellazzecca, Tiresia-Polimi (Ricercatore)
- Nicolò Carignani, Tulou (Head of community)
- Marcello Coppa, GELLIFY (Partner)
- Ambra Giuliano, Tiresia-Polimi (Ricercatore)
- Federico Samaden, Fondazione Demarchi (Presidente)
- Giovanni Tula, Enel Green Power (Head of Sustainability)
- Carlo Penati, Merits (Co-founder)
- Susanna Potenza, Oltre Impact (Head of Impact)
- Renata Porta, Genuine Way (Responsabile comunicazione)
- Liviana Sala, IGP Decaux (Innovation Specialist)

**Se la transizione ecologica pone al centro le risorse naturali, diventa fondamentale ascoltare i territori nella loro diversità, supportando lo sviluppo di società funzionanti e coese: in che modo promuovere l'incontro tra persone e attivare processi collaborativi può supportare una transizione equa e giusta?<sup>1</sup>**

La nostra nazione, più di altre, è connotata da tante diversità territoriali, sia rispetto alla sua dimensione naturale che all'evoluzione della parte costruita. Per questa ragione gli effetti del cambiamento climatico non toccheranno nello stesso modo grandi città e borghi, insediamenti umani presenti sulle coste o in aree montane, come anche più semplicemente il nord e il sud del Italia. Anche per questa ragione diventa tanto più importante saper leggere correttamente sfide e opportunità offerti dai diversi contesti, nella loro pluralità. La trasformazione che ci è richiesta non avverrà nello stesso modo in tutti i luoghi, e proprio per questa ragione richiede che si ragioni in termini di (eco)sistemi interconnessi. Questo attiva dialoghi nuovi tra attori, locali e non, appartenenti a mondi e settori diversi. Molte soluzioni che finora abbiamo adottato saranno costrette ad una obsolescenza forzata, e diventerà necessario spingere su innovazioni che non potranno più avere le esigenze di mercato e il profitto come unici parametri di riferimento. La scala su cui queste trasformazioni avverranno, dovranno essere globali. Cooperare o contendersi risorse e talenti sarà una scelta, non facile, a cui tutti i territori saranno esposti. La trasformazione toccherà tanto una dimensione spontanea, dal basso, quanto una guidata dall'alto. Sarà allora fondamentale che queste due spinte sappiano andare nella stessa direzione. L'inno-

---

<sup>1</sup> Alla fine del capitolo i grafici degli strumenti utilizzati nel tavolo di lavoro.

vazione che si era scoperta sociale compie così un nuovo scarto, e inizia ad essere trasformativa. L'intenzionalità sottesa alla trasformazione, la sua capacità di essere strutturale e non mutevole, di ambire ad un impatto collettivo, stimola un ridisegno dei rapporti tra pubblico, privato, comunità, innovatori e innovatrici (quali ad esempio team di startup), grandi imprese, enti cognitivi (siano essi università o centri di trasferimento tecnologico), finanziatori e finanziatrici. L'allocazione delle risorse è sempre più orientata a rispondere a una trasformazione disegnata in modo condiviso, e monitorata nella sua realizzazione attraverso strumenti quali la valutazione di impatto sociale. Favorendo al contempo la valorizzazione, anche economica, di quel nuovo valore generato che si viene così a creare. Nascono così modelli di governance aperti e inclusivi, che possono ereditare esperienze importanti come quelle condotte nell'ambito della gestione dei beni comuni. La dimensione relazionale prende una nuova forza, visibile su una scala iperlocale come quella espressa dal riuso di spazi ai diversi esperimenti di co-housing, fino alle comunità energetiche o alle nuove modalità di collaborazione tra nazioni nello sviluppo di soluzioni innovative nell'ambito della co-science. In questo quadro le tecnologie, e alcuni modelli di governance elaborati in ambiti da esse orientate, arrivano ad essere assunti non solo nella loro funzione abilitante ma anche come punto di riferimento paradigmatico (es. Society 5.0).

## **QUADRO DI RIFERIMENTO**

Nell'ultimo ventennio diversi sforzi sono stati fatti in ambito istituzionale, politico e scientifico per affrontare le criticità legate al cambiamento climatico. Varie iniziative sono state intraprese per favorire politiche territoriali

che tengano in giusta considerazione il problema del clima e la necessità di inglobare misure di mitigazione e di adattamento nella pianificazione presente e futura a livello internazionale, nazionale e locale tramite il coinvolgimento degli abitanti e dei vari portatori di interesse cui spetta l'implementazione diretta delle azioni: l'accordo di Parigi, il successivo accordo di Marrakech e il Patto dei Sindaci ne sono alcuni esempi. In particolare alla necessità di trovare soluzioni per la mitigazione e l'abbattimento delle emissioni climalteranti che ha caratterizzato la prima fase degli studi in questo campo si è andata affiancando la consapevolezza che occorre una pianificazione in termini di adattamento alle diverse scale territoriali per contenere gli impatti e incrementare la resilienza dei territori. Questo ha indotto diverse amministrazioni a dotarsi di strategie, costruite a partire da un dialogo con diversi attori. Tali dispositivi facilitano l'elaborazione di una visione condivisa e costituiscono la premessa ad una diversa veicolazione delle risorse, facilitando la combinazione di finanziamenti provenienti da fonti diverse anche ibridando risorse pubbliche e private. La possibilità di costruire strategie trova le proprie premesse nel percorso condotto dall'Amministrazione condivisa verso una sussidiarietà orizzontale. Nuovi dispositivi, offerti anche dal codice del Terzo, hanno suscitato un notevole interesse per questo approccio. In gran parte dei casi si è tradotto in esperienze di coprogettazione, e solo in misura assai minore in tentativi di coprogrammazione. Secondo l'articolo 55 del dlgs 117/2017 (Codice del Terzo settore), la coprogrammazione consiste nell'individuazione dei bisogni da soddisfare, degli interventi a tal fine necessari, delle modalità di realizzazione degli stessi e delle risorse disponibili. Si tratta quindi di definire quali tipi di interventi attivare sulla base dei bisogni rilevati. La coprogettazione riguarda invece la definizione di specifici

progetti di servizio o di intervento finalizzati a soddisfare bisogni ben definiti, anche grazie alla coprogrammazione. Entrambi questi strumenti coinvolgono tutte le amministrazioni pubbliche in tutti i “settori di interesse generale”: non solo quindi quelli tipicamente legati al welfare (sociale, sociosanitario), ma un insieme di 26 ambiti (art. 5 del dlgs 117/2017) che vanno dal welfare alla salute, dalla formazione e educazione ai servizi per l’impiego, dalla cooperazione allo sviluppo alla promozione della cultura della legalità e così via. In tutti questi ambiti, afferma l’art. 117/2017, tutti gli enti pubblici assicurano il coinvolgimento degli enti di Terzo settore attraverso la coprogrammazione e la coprogettazione. Tra le più importanti esperienze in questo ambito utile osservare quanto realizzato nell’ambito della gestione dei beni comuni, guardando tanto ai regolamenti elaborati da diverse città che ai diversi patti sviluppati. Parallelamente è interessante osservare l’ascesa di forme di attivismo che hanno aperto nuovi dialoghi e forme di organizzazione civica capace di agire a livello locale e di connettersi a livello internazionale.

## **Nicchie**

- Meccanismi di governance sviluppati in alcune comunità energetiche
- Meccanismi di governance sviluppati in alcune social housing community
- Meccanismi di governance sviluppati in alcune comunità intenzionali e città sperimentali, quale Auroville
- Meccanismi di governance sviluppati nell’ambito del Project financing

## **SCENARI**

### **CRESCITA**

A costruire le comunità sono solo quelli che possono permettersi di mettere a disposizione tempo, competenze o denaro. Chi è povero come me è tagliato fuori. Ma chi si deve occupare di una famiglia e chi si adatta a fare tutti i lavoretti che trova non può occuparsi “della comunità”, anzi vorrebbe che fosse la comunità a occuparsi di lui. Ma quelle sono riservate ai ricchi, nei loro ecovillaggi con selezione all’ingresso e separati dal mondo. Tra tutti i corsi di formazione a cui mi hanno trascinato sui lavori green ce ne fosse uno che mi ha dato da mangiare. Alla fine le imprese di “green” c’hanno solo la sezione ricerca e sviluppo: se speri di trovare lavoro con le tue competenze green puoi stare fresco. Quelli s’erano fissati con la necessità di meccanici capaci di riparare le auto elettriche, ma non avevano fatto i conti con la loro dannata autodiagnostica. Poi ci sono quelli delle cooperative. Vengono nelle periferie solo quando hanno soldi da spendere coi loro progetti. Sembra vengano a fare la spesa: vorremmo 10 giovani tra i 10 e i 40 anni, meglio se non studiano e non lavorano. Non ci sono delle ragazze? Qualche immigrato ne avete? Ti fanno riempire moduli infiniti, che mio cugino dice servono alla valutazioni di impatto cioè a far felici i finanziatori perché così costruiscono il futuro. Ma io non ho mai visto tornare da queste parti qualcuno a controllare che le loro predizioni fossero vere. A venire sono solo quelli che vengono a fare retrofit, che abbiamo finito la terra per costruire allora bisogna cercare di buttare fuori i poveri. Quando iniziano ad arrivare in massa ti devi preoccupare, perché vuol dire che il Comune ha deciso di investire su quel quartiere e a breve le case inizieranno a costare troppo per te. Spunterà il

nuovo studentato di lusso, con un giardino in condivisione e due appartamenti in cui ti esibiscono come in uno zoo. Ci spiegano ogni volta l'importanza di essere "sostenibili a livello ambientale", ma poi a casa loro il climatizzatore ce l'hanno. Che nelle case dei poveri si muore prima di freddo e poi di caldo. Che quando c'è una persona malata a casa tutto diventa ancora più difficile. Tutto deve essere digitale, ma nel frattempo la Cina e l'America litigano per comprarsi la tecnologia. Altro che "economia circolare" degli anni venti! Qui si aggiusta tutto e si baratta quello che c'è. Per fortuna c'è Akhmed che affitta il suo telefono e la rete internet, perché altrimenti io non saprei come fare. In un progetto avevamo chiesto che internet fosse un bene comune, ma non era una cosa finanziabile hanno detto. E noi rimaniamo sempre più lontani da chi prende le decisioni. Potevamo piantare degli alberi però, perché avevano trovato come gestire la responsabilità legale nel caso in cui ne cadesse uno. Il Comune era molto orgoglioso, perché ci aveva lavorato tanto. Così i lavoratori delle aziende vengono qui a piantarli e a sentirsi buoni. Mia figlia si è messa in testa di fare l'ingegnere perché ne ha conosciuto uno. Questa forse è l'unica cosa buona che hanno fatto, gli ingegneri sembrano non bastare mai e pare vengano da tutto il mondo a fare proposte a chi sta per laurearsi. Certo bisogna fare attenzione, perché ci sono tutte queste associazioni che poi in realtà ti fanno finire in uno dei paesi in cui portare competenze è illegale e ti salta il passaporto.

## **COLLASSO**

Questa idea che si deve sempre coinvolgere tutti non ha senso. Tutti d'accordo sul futuro, ma appena si torna al presente difficile mettere assieme le teste e... gli interessi. A volte la sensazione è che non ci si capisca mai

davvero. Gli stakeholder sono belli sono quando sono un puntino su una mappa. Si perde così tanto tempo nelle infinite riunioni di raccordo che uno non si ricorda manco più a cosa serve tutta questa beneamata collaborazione. E le consultazioni per costruire la strategia. E il percorso per la co-programmazione. E le sessioni di co-design per la co-creation. Sono diventato allergico a tutti questi co. Perché tanto quando hai a che fare con il pubblico devi avere la fortuna di trovare la persona giusta. Ma puoi star sicuro che appena andrà in pensione o verrà sostituita cambieranno anche le priorità e la visione. Tanto a prendere le decisioni vere sono le Fondazioni Bancarie, quelle sì che sono stabili. Le uniche affezionate a queste benedette valutazioni di impatto, che ormai fanno direttamente nel settore marketing. I risultati li abbiamo visti: progetti inutili fatti solo per aumentare il debito italiano. Certo il rischio è che per tenersi sempre tutti buoni poi non innovino mai e che continuino sempre a porzionare la torta per fare tutti contenti. E a nessuno però viene davvero fame, tanto da sovvertire questo sistema drogato. Il Terzo Settore con le sue buone intenzioni, le scarse competenze e la mancanza di strumenti digitali non si capisce mai come gestirlo. Dopo la grande stagione dei burnout ora nessuno vuole fare più di quello per cui è possibile rendicontare le proprie ore e dopo le 18 di giovedì non li senti più manco se c'è una emergenza. Le informazioni si disperdono tra chi è lì per lavoro e la vecchia guardia che non molla la presa neanche dopo la pensione. Mica se ne accorgono che il mondo è cambiato. I Centri di ricerca invece lo hanno capito fin troppo bene e vogliono arrivare solo ai brevetti, parlano di più coi colleghi delle altre nazioni che con te. Ti fanno sentire un deficiente anche quando tu sai che se sta facendo qualcosa è solo per merito della tua azienda, che ci ha messo il capitale di rischio. Alla fine se ognuno

facesse il suo sarebbe tanto di guadagnato e se proprio dobbiamo, paghiamo direttamente i poveracci italiani che migrano a causa del cambiamento climatico o regaliamo 10 climatizzatori a qualche disgraziato che abita ancora in città. Nel frattempo c'è stato un nuovo attacco da parte dagli ecologisti estremisti. Parlare con quelle frange è diventato praticamente impossibile: vorrebbero azioni radicali, ma non si rendono conto che non possiamo mica fermare il mondo e che con tutti i casini che succedono produrre qualcosa che possa stare a mercato è diventato davvero difficile. Ma mica tutti sono disposti a usare roba riparata di venti anni fa, quando le materie erano buone e disponibili per tutti. Ora però inizia la terza riunione della settimana. Mi sembra di essere più con questo gruppo di lavoro che con la mia famiglia. Obiettivo della sessione perfezionare la co-progettazione e dare a tutti la sensazione di occuparci dell'emergenza climatica. Almeno così non ci rompono troppo le scatole, e ci lasciano continuare a fare il nostro mestiere.

## **DISCIPLINA**

Stamattina sono passata dalla portineria di quartiere per ritirare il passaporto prima di andare al co-working. Impegnarmi in attività per la collettività è stata un'ottima scelta: avevo davvero bisogno di avere subito il passaporto, altrimenti rischiavo di non poter andare a trovare mia sorella. Senza il bonus civico avrei dovuto aspettare come minimo sei mesi. Oggi infatti volevo anche a dare a fare la spesa comune per il co-housing, ma non ci sono riuscita. Provo a farlo a fine giornata, altrimenti scrivo in chat per capire chi riesce ad andare a prendere le casse del gruppo d'acquisto. Mi spiace però rinunciare ai 5 punti civici a cui avrei avuto diritto. Così conquistavo un bonus bolletta che

mi avrebbe proprio fatto comodo questo mese. Peccato. Per fortuna c'è questo meccanismo di near working che stiamo sperimentando con l'azienda funziona molto bene. Senza non sarei mai arrivata puntuale oggi. Mi piace poter scegliere ogni volta in quale spazio andare. E mi piace anche che ci siano colleghi di altre aziende. Si parla, si fanno venire idee nuove. Chissà quando rivedrò Baako, non abbiamo neanche fatto in tempo a scambiarci i contatti instagram che già è finita altrove. I meccanismi di turnazione che sceglie l'algoritmo rende difficile rivedere più di tre volte le stesse persone, anche perché tante arrivano da altre nazioni e sono qui solo per un breve periodo. Da ragazza mi sembrava così romantica la vita dei nomadi digitali, ma arrivata alla mia età mi rendo conto che non saprei rinunciare alla mia piccola comunità. Alle passeggiate nei boschi alla mattina. Come ricercatrice trovo stimolante questo contatto con le realtà del posto, forse sceglierei di lavorare così anche se non ci fosse una policy aziendale tanto stringente. Ma l'Unione Europea ha vincolato tutti i finanziamenti per la ricerca e sviluppo a meccanismi territoriali e le aziende, in particolare le medie e le piccole, che non riuscirebbero a stare dietro alla transizione energetica finanziando da sole ricerca e sviluppo, l'hanno recepito senza battere ciglio. Anche le università in fin dei conti hanno saputo cogliere l'opportunità della co-scienze, soprattutto ora che la maggior parte dei corsi di laurea sono interateneo e uniscono almeno 3 nazioni. Nonostante questo sembra sempre che manchino ingegneri. L'Europa al momento ha bisogno di più brevetti per non soccombere alla pressione degli Stati Uniti. La connessione con l'Africa ci permette di continuare a creare startup, anche perché ormai tante imprese si sono spostate verso il sud Italia. Dal canto mio sono felice perché il gruppo di ricerca con cui lavoro ha quasi raggiunto tutti i suoi okr annuali. E'

faticoso lavorare sapendo che non vedremo i risultati del nostro lavoro, ma i modelli predittivi mostrano che i nostri sforzi stanno realizzando un futuro migliore. Già quest'anno il piano di adattamento ha dovuto prevedere nuove misure. Ci siamo dovuti riorganizzare e non è stato facile.

## **TRASFORMAZIONE**

Faccio fatica a immaginare come lavorassero prima, guardando ai progetti scritti negli anni venti. Ora nessuno ci pensa nemmeno lontanamente a scrivere progetti così dettagliati. nessuno li finanzierebbe, perché li troverebbe irrealistici. Soprattutto quando durano più anni: tutto cambia troppo velocemente. Quello che conta è capire quali dati mettono in condivisione i partner e quali risorse mettono a disposizione, soprattutto quelle umane: chi seguirà il lavoro e quanto tempo potrà dedicarci. I team sono la cosa più importante. mi sembra incredibile anche che la valutazione di impatto la facessero i singoli enti, magari a progetto finito! Qui i dati sono già disponibili, i finanziamenti si muovono in funzione proprio di quelli. Sarà che prima c'era questa assurda logica dei bandi, ora invece si interloquisce direttamente con gli investitori e le investitrici. Per questo avere una pubblica amministrazione che ti fornisce tutti i dati è davvero fondamentale. Lo stesso vale per i partner: senza dati non c'è credibilità, per cui non c'è fiducia e non c'è investimento. Certo che la libertà che abbiamo guadagnato così è davvero impagabile e bisogna ammettere che la spontaneità dei processi di collaborazione che questi processi sanno generare ci permette di trovare soluzioni davvero inaspettate. Ragionare in funzione della trasformazione che si vuole generare aiuta molto. Anche cittadine e cittadini partecipano con molto più entusiasmo. E bisogna ammettere che anche rispetto

a questo il lavoro fatto dalle scuole rispetto alla responsabilità individuale e collettiva sicuramente sta producendo risultati insperati. Il ventenne con cui lavoro si vede che è abituato a ragionare per risultati, a costruire il proprio percorso in modo autonomo e a attivare le persone migliori per ogni cosa all'interno della propria rete. Ha delle reti incredibili, a volte stupisce anche me. Ho bisogno di qualcuno che si occupi di grid e conosce una ricercatrice israeliana che ci sta lavorando. Ho bisogno di confrontarmi con qualcuno sui quadri politici europei relativi alla coesione e conosce un ricercatore che sta a Brussels perché ci ha scritto un progetto insieme. lavorare così rende tutto più semplice.

## **MISSIONI E AZIONI**

Comunità capaci di rispondere alle sfide poste dall'emergenza climatica, nello sviluppare soluzioni per supportare una transizione equa e giusta in dialogo coi cambiamenti dei propri contesti di riferimento

Missione: creare spazi perchè i diversi stakeholder possano ideare, sviluppare, implementare e scalare soluzioni, servizi e modelli per supportare la transizione equa e giusta in accordo con le specificità dei territori

Soggetti coinvolti:

- Operatori finanziari
- Istituzioni europee - Unione Europea
- Università
- Centri di ricerca
- Trend setter
- Comuni
- Enti di prossimità
- Regioni

- Terzo settore
- Startup
- Big tech
- Imprese
- Associazioni
- Comparto del real estate
- Demanio pubblico

## **DATI PER IMMAGINARE LA TRASFORMAZIONE**

Sviluppare un processo di lettura del territorio e raccolta di dati multidimensionali utili a identificare i possibili scenari evolutivi del territorio di riferimento, sia al fine di sviluppare possibili scenari a cui essere preparati che a scandagliare il presente per cogliere i segnali deboli. Tali dati devono essere disponibili per tutti gli attori che operano sul territorio e devono costituire la base per la costruzione della visione a cui tendere.

## **COLLECTIVE IMPACT STRATEGY**

Costruzione di una visione long-term condivisa e identificazione dei passaggi necessari alla sua attuazione, a cui ogni realtà possa agganciarsi nella costruzione della propria value chain.

## **PLAYGROUND**

Creazione di spazi in cui i diversi attori attivi sul territorio possono incontrarsi, conoscersi e attivare collaborazioni per rispondere a quanto strutturato nell'ambito della collective impact strategy.

## **PATTI TRASFORMATIVI**

Accordi tra pubblica amministrazione, investitori e team operativo che consentano di rispondere alle diverse grand challenge poste dal cambiamento climatico ai diversi ter-

ritori senza vincolare i finanziamenti per forza ad un progetto specifico quanto a dei soggetti attuatori organizzati in uno o più team.

### **REGOLE BINDING DI IMPACT FINANCE**

Elaborazione di tecnologie utili a supportare meccanismi di impact finance, rendendo monitorabile l'impatto sociale e riconducibile all'azione di uno o più specifici soggetti.

### **COMPARABLE VALUE**

Strutturazione di meccanismi che rendano l'impatto ambientale e sociale positivi con valori equiparabili a quello economico.

## Multi levels perspective

### REGOLATORI

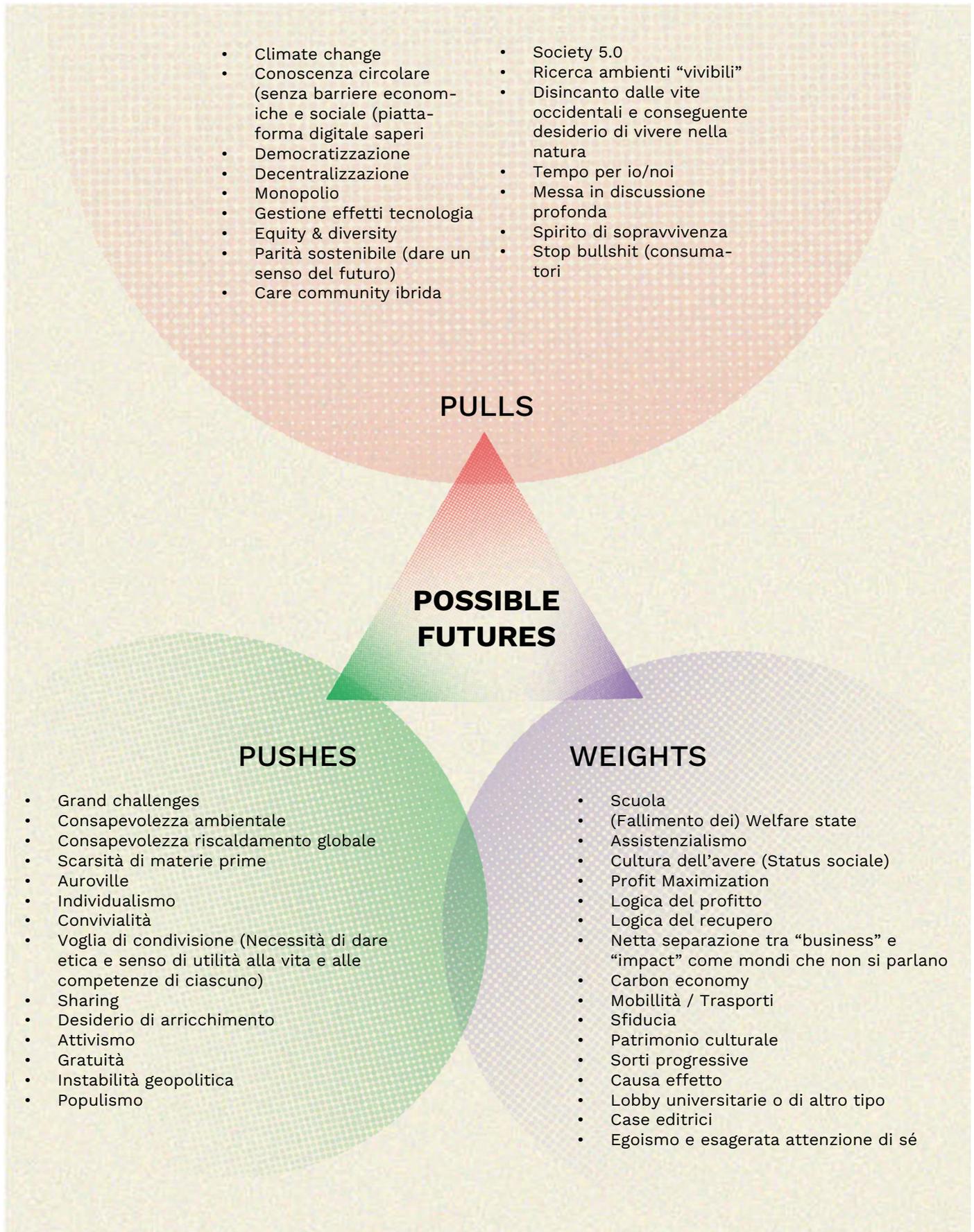
Regione (funzione legislativa)	Governo	Ministeri	UE	Influencer
	Marketing	SDGs	Fondazioni	Oil companies
Indici di sostenibilità	Ordine professionale	Standrd di interoperabilità	Business as usual	Investitori a impatto
Nuove regole sostenibilità				

### ISTITUZIONI

Enti "operativi" del pubblico (es. CDP)	Università fondazioni / ricerca	Fondazioni	Centro di competenza accademico	Social Media
		Imprese		Big Corporation
Fondi pensione	Partiti Politici	Associazioni culturali	Automotive companies	Fondi Immobiliari
Scuole	IGP Decaux			MNEs
Big tech (hyperfunctional technology)	ENEL Green Power	Big Tech		

### NICCHIE

Economia P2P	Comunità energetiche	Merits	Comune / ente di prossimità	Intrapreneurs
		Startup		Tiresia
Co-working	Incubatori	Social Innovation teams	Fondi di investimento (vc e growth)	Imprese sociali
Gellify	Oltre impact			Startup riciclo
Fridays for futures	CSOs Giovani	Community di innovatori	Social housing communities	Tulou (Coliving)



#### TRASFORMAZIONE

Mi chiamo Iris. Sono appena atterrato sul pianeta terra. Mi dicono che qua 10 anni fa c'erano 4 umani che possedevano tutto. Tutto il pianeta. E ieri sono morti tutti e 4 di infarto. Nello stesso momento e non hanno lasciato eredi. Tutti i loro averi sono a disposizione totale della comunità a titolo gratuito. E vengono trasformati in tempo: dal "tempo è denaro" al "denaro è tempo", per sé e per gli altri. Abbiamo molte più possibilità di scelta e la trasformazione digitale ha tolto alcune incombenze quotidiane. Il capitalismo della sorveglianza si è esteso ovunque ma non ha dominato tutto, perché a sua volta viene sorvegliato da comunità di pari. Un giorno Mr Wolf, residente della comunità di Gotham City, Florida, si sveglia con un'idea: aprirà la banca del tempo: la banca offre prestiti di tempo e viene pagata con interessi di tempo

#### COLLASSO

Esco di casa al mattino. Sono un uomo milanese digitale anche troppo. Non ho nipoti da accompagnare a scuola perché non ho nipoti e la metà delle aule è vuota. La scuola non è riuscita a formare le competenze necessarie per affrontare le nuove sfide della conoscenza. Si sono aperti canali con le nazioni povere per incentivare la migrazione. Per strada incontro un gruppo di giovani che non vanno a scuola e quindi hanno la giornata libera. Stanno smontando i semafori. Ci parlo. Si definiscono attivisti e sostengono che senza semafori il traffico si risolverà. Cerco di spiegare loro che i semafori sono necessari, il loro attivismo è contrario alle regole di sopravvivenza, le macchine rimaste si scontreranno e moriranno tutti. E invece il caos rigenera idee, lo spirito di sopravvivenza si fa forza motrice.

#### CRESCITA

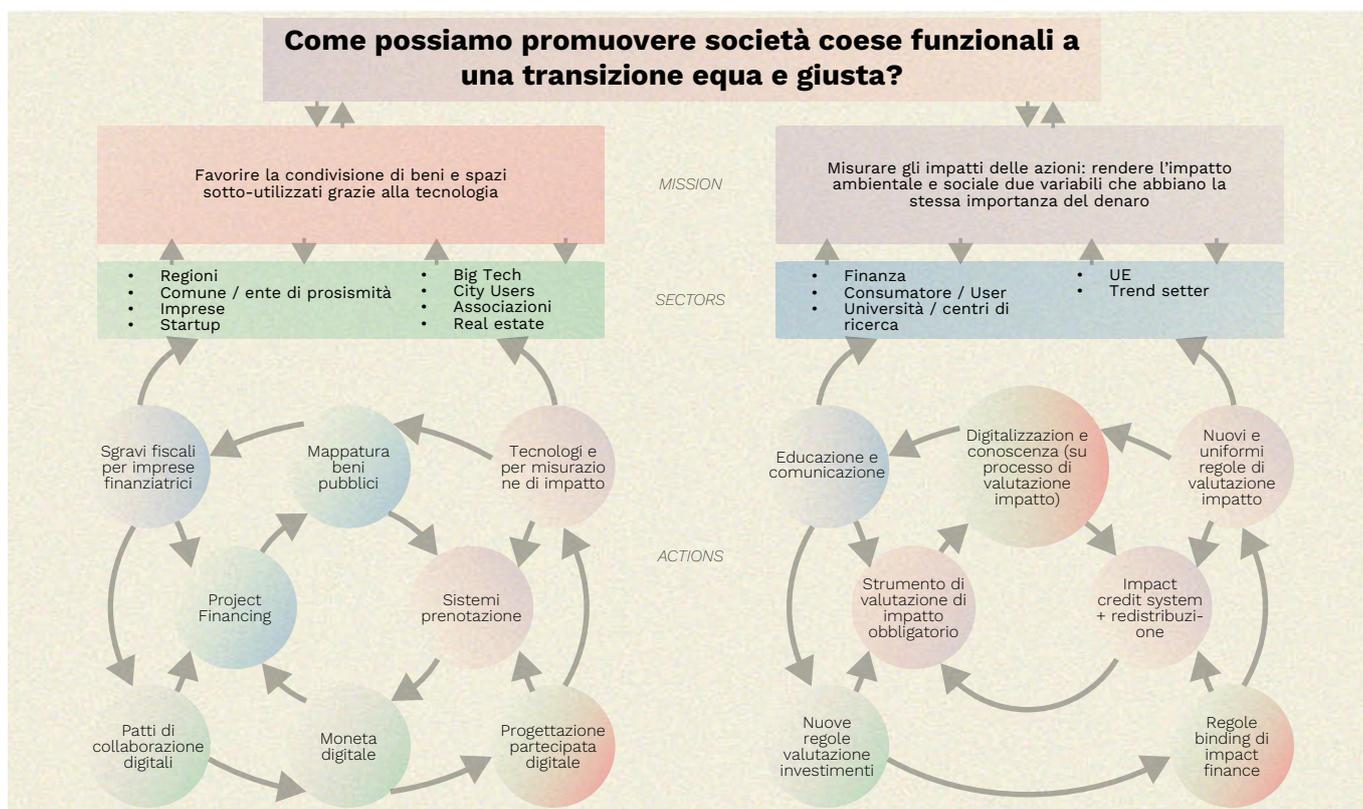
##### Mirrored Girls

Due ragazzine di 14 anni si conoscono nel metaverso. Siamo in un contesto dove l'avanzamento tecnologico permette di risolvere il problema della mancanza di risorse. Le due ragazzine hanno due vite molto diverse, una può accedere a queste tecnologie, l'altra deve affrontare la mancanza di risorse nel quotidiano. I movimenti sociali per la richiesta di equità crescono e prendono raccolgono sempre più consenso nella società.

#### DISCIPLINA

##### Respons Ability

Redistribuzione e sharing come tetto alla massimizzazione del profitto. Sono il programma politico di un movimento politico. Autoregolamentazione e utilizzo della tecnologia permettono di applicare il tetto al profitto che a sua volta non permette al populismo di attecchire nella società. Modello di connessione sociale con responsabilità condivisa.



# **Lotta alle emissioni e qualità dell'aria**

Facilitato da Gabriella Piccolo

## **PARTECIPANTI**

- Paride Mantecca, Plaris - Unimib (Professore)
- Sandro Bosso, GELLIFY (Subject Matter Expert Energy & Transition)
- Chiara Caimi, Nativa (Evolution Guide)
- Davide Nespolo, Wind 3 (Head of Sustainability)
- Georgia Scaffardi, Enel Green Power (Head of Sustainability in Development and Construction)
- Andrea Roero, Fervo (Chief Digital & Innovation Officer)
- Matteo Agnelli, Air Q (Project Lead)
- Salvatore Di Dio, Muv (Co-Founder)
- Paolo Barbato, WiseAir (Co-Founder & CEO)
- Mauro Bigi, Bologna Climate Neutral Cities Task Force, Kilowatt (Climate specialist)

## **Urbanizzazione, città energivore e comportamenti inadeguati portano allo sviluppo di contesti di vita malsani e impatti climalteranti: come invertire la rotta e tornare a respirare?<sup>1</sup>**

Molti gas che provocano cambiamenti climatici sono anche inquinanti atmosferici comuni che hanno impatti sulla nostra salute e l'ambiente. Per molti aspetti, migliorando la qualità dell'aria si intensificano anche gli sforzi volti a mitigare i cambiamenti climatici e viceversa. La sfida da affrontare è quindi assicurare che le politiche e azioni relative al clima e alla qualità dell'aria si concentrino su scenari vincenti su tutti questi fronti. L'inquinamento dell'aria è un problema altrettanto grave quanto il cambiamento climatico, ma è molto meno sentito. Secondo l'Agenzia europea dell'ambiente (AEA, 2020), nonostante i miglioramenti degli ultimi anni l'inquinamento atmosferico è tra i principali fattori di rischio ambientale per la salute in Europa. In base al Rapporto, nel 2019 in Italia le morti premature attribuibili all'inquinamento atmosferico sono state circa 60.000 di cui la maggioranza per l'esposizione alle polveri sottili (PM10 e PM2,5).

L'inquinamento dell'aria è un problema multidimensionale, sociale e sanitario, dal momento che gli inquinanti danneggiano tanto l'ambiente quanto la salute delle persone. L'inquinamento atmosferico danneggia inoltre anche il suolo, le colture, le foreste, i laghi e i fiumi. Gli inquinanti danneggiano persino le case, i ponti e altre infrastrutture. L'inquinamento atmosferico non solo è la prima causa di decessi prematuri per fattori ambientali in Europa, ma ha anche considerevoli ripercussioni economiche. Aumenta le

---

<sup>1</sup> Alla fine del capitolo i grafici degli strumenti utilizzati nel tavolo di lavoro.

spese sanitarie e riduce la produttività economica a causa delle precarie condizioni di salute dei lavoratori. Utile tenere in conto che le ripercussioni negative della scarsa qualità dell'aria non sono equamente distribuite in tutta la società: è stato ampiamente dimostrato come l'inquinamento atmosferico, nonché le temperature estreme e il rumore, siano destinati a ripercuotersi in maniera sproporzionata sui cittadini europei più vulnerabili, in particolare nelle regioni orientali e meridionali dell'Europa.

Il problema riguarda in modo diffuso tutte le aree urbane europee, ma in modo sistematico i Paesi dell'est Europa più l'Italia e la Grecia. Il tessuto urbano è in continua espansione. Dal 2008, per la prima nella storia dell'umanità, la popolazione mondiale che vive nelle città, rispetto a quella rurale, ha superato il 50%. E questa percentuale è in crescita, secondo le stime indicate dalle Nazioni Unite: nel 2030, infatti, 6 persone su 10 vivranno nei grandi agglomerati urbani; nel 2050 saranno 7. Si tratta di un fenomeno socio-demografico che riguarda anche l'Italia, nelle cui 14 Città Metropolitane oggi risiede il 37% della popolazione nazionale ricompresa in quasi 1.300 comuni di differente dimensione demografica e caratterizzati da alta capacità innovativa e flussi di spostamento.

## **QUADRO DI RIFERIMENTO**

Nel 2019 le stazioni di rilevamento nelle città italiane che non rispettavano gli obiettivi più severi indicati dall'OMS erano il 76% per il PM10 e l'80% per il PM2,5. In questo ambito il problema più grave riguarda il bacino padano il quale, anche a causa delle sue caratteristiche geografiche e meteorologiche, è considerato da autorevoli studi scientifici come l'area a maggior rischio sanitario in Europa per l'inquinamento atmosferico insieme ad alcune re-

gioni della Polonia e della Repubblica Ceca. La situazione dell'inquinamento nelle città italiane appare in ogni caso diversificata con alcuni hotspot nel bacino padano, nella zona della Valle del Sacco nel Lazio e nella zona dell'agglomerato di Napoli e Caserta. Sull'Italia gravano oggi una condanna (PM10) e due procedure di infrazione per il superamento dei limiti delle concentrazioni del biossido di azoto (NO<sub>2</sub>) e del PM<sub>2,5</sub>. nonostante ciò, o grazie anche a queste misure, anche in Italia negli ultimi anni si sono registrati miglioramenti dovuti soprattutto all'inasprimento progressivo delle normative UE che hanno prodotto, ad esempio, il miglioramento della qualità degli impianti industriali e la riduzione delle emissioni inquinanti dei veicoli. Ma la situazione resta critica soprattutto in vista della nuova direttiva europea sulla qualità dell'aria in corso di emanazione che terrà conto delle indicazioni pubblicate dall'Organizzazione mondiale della sanità (OMS) alla fine dell'anno scorso.

Negli ultimi decenni il tema della qualità dell'aria nelle aree urbane è stato associato in modo quasi esclusivo alle politiche della mobilità. La correlazione tra le emissioni inquinanti e la circolazione dei veicoli è tuttora evidente e non può essere messa in discussione. Ma gli studi delle Agenzie per l'Ambiente delle Regioni del Bacino padano riferite ai mesi di lockdown del 2020 hanno messo in evidenza come gli elevati livelli di concentrazione delle polveri sottili in periodi di drastica riduzione della mobilità fossero da correlare ad altre attività, quali l'agricoltura e la combustione delle biomasse. Nel 2018 le emissioni nazionali di PM<sub>10</sub> primario erano dovute per il 54% circa all'utilizzo delle biomasse negli impianti di riscaldamento residenziali e per il 12% dal trasporto stradale. Anche le emissioni di PM<sub>2,5</sub> avevano un andamento del tutto simile. Va considerato inoltre un altro inquinante molto impor-

tante, l'ammoniaca (NH<sub>3</sub>), che è un precursore delle polveri sottili secondarie ed in modo particolare del PM<sub>2,5</sub>. Secondo l'ISPRA esso proviene per il 94% dal settore agricolo, soprattutto dagli allevamenti zootecnici intensivi e dai fertilizzanti sintetici. Nel 2019 fu sottoscritto tra Ministeri e Regioni il cosiddetto "Protocollo di Torino" con l'indicazione di 17 azioni a carattere operativo e di urgenza. Lo scorso 23 dicembre è stato definitivamente approvato il Programma nazionale per il controllo dell'inquinamento atmosferico (PNCIA) che contiene misure di più ampio respiro, molte delle quali rientrano tra quelle per il contrasto del cambiamento climatico, che in larga parte insistono sugli stessi temi del Protocollo di Torino. Da una attenta valutazione effettuata risulta che delle 17 azioni previste dal Protocollo di Torino ne sono state attuate solo 4.

L'inquinamento dell'aria è quindi un problema altrettanto grave quanto il cambiamento climatico, al netto dell'intrinseca correlazione che lega i due fenomeni. Comprendere queste dinamiche complesse è infatti uno dei punti fondamentali dell'Agenda ONU 2030, che si pone l'obiettivo di adottare un approccio sistemico nella gestione di tutti i fenomeni, cogliendo i trade-off che spesso si generano nel raggiungimento degli Obiettivi di sviluppo sostenibile. Focalizzarsi sulla qualità dell'aria e sulle esternalità negative causate dalle sostanze inquinanti, significa quindi analizzare anche le conseguenze sociali e sanitarie dell'inquinamento, con l'obiettivo di apportare quei miglioramenti sostanziali per permettere alle persone, così come alle città, di tornare a respirare.

Nel quadro della crescente sensibilità, attenzione e consapevolezza della questione ambientale sviluppatasi negli ultimi 50 anni uno spazio di grande rilievo lo ha avuto, e continua ad averlo, il tema della qualità dell'aria e il suo impatto in primis sulla salubrità dei contesti di vita delle

persone e, di riflesso, sullo sviluppo delle città, sul cambiamento climatico e sulla salute dell'ambiente naturale. Le riflessioni sulla correlazione tra emissioni, inquinamento dell'aria e salute sono state approfondite in molti studi che hanno caratterizzato il XX secolo, a partire dai casi studio più eclatanti, come quello che interessò il cosiddetto Grande Smog di Londra che nel 1952, a causa di una serie di fattori climatici e connessi alle attività produttive ed estrattive della capitale inglese portò alla morte in poche settimane di oltre 10.000 persone oltre che a più di 100.000 pazienti con patologie connesse all'inquinamento. La reazione normativa a questo evento catastrofico fu l'emanazione del UK Clean Air Act che ancora oggi regola le emissioni di sostanze inquinanti nel Regno Unito.

Secondo l'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS), il cui mandato è quello di stabilire standard di salute a livello globale e di fornire gli strumenti di studio e analisi delle determinanti della salute, l'inquinamento atmosferico è la contaminazione dell'ambiente interno o esterno da parte di qualsiasi agente chimico, fisico o biologico che modifica le caratteristiche naturali dell'atmosfera. I dispositivi di combustione domestici, i veicoli a motore, gli impianti industriali e gli incendi boschivi sono fonti comuni di inquinamento atmosferico. Gli inquinanti che destano maggiore preoccupazione per la salute pubblica sono il particolato, il monossido di carbonio, l'ozono, il biossido di azoto e il biossido di zolfo. L'inquinamento dell'aria esterna e interna, dovuto a queste sostanze immesse in grandi quantità nell'aria attraverso le attività dell'uomo, provoca malattie respiratorie e di altro tipo ed è un'importante fonte di morbidità e mortalità, dal momento che a quelle respiratorie si affiancano patologie direttamente o indirettamente collegate con l'apparato respiratorio. I dati dell'OMS mostrano

che quasi tutta la popolazione mondiale (99%) respira aria che supera i limiti delle linee guida dell'OMS stesso.

L'Organizzazione Mondiale della Meteorologia è l'altra grande organizzazione intergovernativa, di carattere tecnico, che si occupa di inquinamento atmosferico. Alla base del proprio lavoro, che si traduce nella redazione di un bollettino tecnico che ha cadenza annuale, il concetto per cui la qualità dell'aria è strettamente legata al clima e agli ecosistemi della Terra a livello globale. Tra le raccomandazioni connesse al lavoro OMM e al suo ruolo tecnico nell'International Panel on Climate Change (IPCC) quella di rendere l'azione sull'inquinamento atmosferico una priorità esplicita nell'ambito del cambiamento climatico. Anche in occasione degli incontri nell'ambito di COP 26 e più recentemente COP 27 le dichiarazioni si sono orientate sull'urgenza che i governi debbano riconoscere che l'inquinamento atmosferico e il cambiamento climatico non conoscono confini; frenare i nuovi investimenti pubblici nei combustibili fossili; aumentare gli impegni di finanziamento per sostenere l'energia verde e l'aria pulita; intraprendere un'azione integrata dell'inquinamento atmosferico e sul cambiamento climatico attraverso il coordinamento e l'allineamento a livello nazionale.

Nel quadro dei Sustainable Development Goals la connessione ambiente, salute e comunità sostenibili è sottolineata dall'inserimento degli obiettivi relativi alla lotta all'inquinamento nel goal 11 relativo a Città e comunità sostenibili. Molte delle cause dell'inquinamento atmosferico sono anche fonti di emissioni di gas serra. Le politiche di riduzione dell'inquinamento atmosferico, quindi, offrono una strategia vantaggiosa sia per il clima che per la salute, riducendo il carico di malattia attribuibile all'inquinamento atmosferico e contribuendo alla mitigazione dei cambiamenti climatici a breve e lungo termine. In questa

direzione gli obiettivi alla base del quadro di intervento connesso al Green Deal Europeo che mira ad avere aria più pulita entro il 2030, e inquinamento zero entro il 2050. La direttive sulla qualità dell'aria, stabilite dall'Agenzia europea dell'Ambiente (EEA) stabiliscono standard di qualità dell'aria provvisori per il 2030, allineati più strettamente alle linee guida dell'Organizzazione Mondiale della Sanità, ponendo al contempo l'UE sulla traiettoria per raggiungere l'inquinamento zero dell'aria al più tardi entro il 2050, in sinergia con gli sforzi per la neutralità climatica. Le proposte odierne nel quadro della costruzione di un'Europa Net Zero toccano inoltre anche elementi di giustizia climatica e garantiscono alle persone che subiscono danni alla salute a causa dell'inquinamento atmosferico abbiano il diritto di essere risarcite in caso di violazione delle norme UE sulla qualità dell'aria. Avranno anche il diritto di essere rappresentati da organizzazioni non governative nelle azioni collettive per il risarcimento dei danni.

## **STATO DELL'ARTE**

Il Piano di azione dell'UE Verso l'inquinamento zero per l'aria, l'acqua e il suolo del 12 maggio 2021, già citato, è il principale punto di riferimento per le politiche di miglioramento della qualità dell'aria. Esso rappresenta un vero e proprio salto culturale e si tradurrà in obiettivi per il 2030 per accelerare la riduzione dell'inquinamento alla fonte. Fra questi obiettivi vi sarà un drastico miglioramento della qualità dell'aria ottenuto anche allineando gli standard dell'Unione europea con le raccomandazioni OMS. Il documento considera le città e le regioni in prima linea nell'attuazione di politiche e programmi in materia di inquinamento. La Commissione continuerà a incoraggiare,

motivare e collaborare con le città, in particolare nell'ambito del recente Green City Accord, affinché si impegnino a intensificare la loro azione locale su aria, rumore, acqua, natura e biodiversità, economia circolare e rifiuti.

È utile considerare come ulteriore riferimento il Piano d'azione elaborato dalla Partnership dell'Agenda urbana europea relativa alla qualità dell'aria nel 2018. In relazione al Piano di azione della Commissione europea sull'inquinamento zero, al Green deal e al Pacchetto Fit for 55, è stata aperta una consultazione (23 settembre-16 dicembre 2021) sulla revisione delle attuali direttive europee sulla qualità dell'aria, la 2004/107/EC e la 2008/50/EC che è stata recepita in Italia con il DLGS n. 155 del 2010. La proposta di nuova direttiva uscirà a breve e sulla base del negoziato saranno decisi i nuovi limiti che ovviamente non potranno non tener conto dei limiti più stringenti proposti dall'OMS a cui inevitabilmente si dovrà tendere nel prossimo futuro. Per l'Italia sarà una sfida ancor più ardua.

Nel novero dei regolatori impegnati nella definizione di un quadro normativo finalizzato a diminuire l'inquinamento ampio spazio viene dato alle autorità nazionali e locali, con il compito di determinare le misure specifiche da adottare per rispettare gli standard europei o addirittura per impegnarsi nel raggiungere prima gli obiettivi posti (es. Patto dei sindaci). In Italia attraverso il ruolo di Agenzie nazionali, regionali e locali il quadro di riferimento è costituito dal Programma nazionale per il controllo dell'inquinamento atmosferico (PNCIA) , che segue di alcuni anni il "Protocollo Torino" che indicava azioni a carattere operativo e di urgenza con particolare riferimento, tra gli altri, alle limitazioni alla circolazione dei veicoli inquinanti, al miglioramento degli impianti di riscaldamento domestico, e alla riduzione delle emissioni connesse alle attività agricole e di allevamento.

Accanto ai regolatori però vi è una forte spinta verso azioni per un miglioramento della qualità dell'aria esercitata dai diversi attori dell'economia. Dalle grandi aziende alle associazioni di categoria, dagli Istituti di credito ai fondi di investimento, dalle multinazionali ai grandi player dell'energia, quasi tutti - almeno a parole - muovono verso azioni a contrasto dell'inquinamento dell'aria. Nel quadro degli indicatori di performance ESG (Environmental, Social, Governance) il monitoraggio della qualità dell'aria è uno degli strumenti che possono maggiormente aiutare l'azienda a mostrare le sue emissioni inquinanti tanto al suo interno quanto nel territorio dove opera la struttura aziendale. Le emissioni sono a livello internazionale catalogate in tre macro-classi: SCOPE 1 (emissioni dirette), SCOPE 2 (emissioni indirette da consumo energetico) e SCOPE 3 (altre emissioni indirette derivanti dalle attività a monte e a valle dell'organizzazione). Al di là dei tecnicismi occorre ricordare che il focus sulla qualità dell'aria proietta l'azienda come un ente responsabile in termini di impatto sull'ambiente e sulla salute e sicurezza dei suoi lavoratori attraendo investimenti e ponendo basi più solide per il dialogo pubblico-privato.

È chiaro che questo quadro di riferimento si deve innescare una crescita di sensibilità e attenzione a tutti i livelli della società. In questo senso un ruolo chiave lo possono giocare le Università e i centri di ricerca, da un lato promuovendo attività di ricerca finalizzata a trovare soluzioni per il miglioramento della qualità dell'aria e dall'altro agendo come attore di divulgazione rispetto a rischi e urgenze connesse con l'inquinamento. Senza la consapevolezza da parte dell'opinione pubblica dei rischi che l'inquinamento dell'aria produce per la salute risulta più difficile mettere in pratica le azioni di contrasto ed è per questo occorre agire innanzitutto per diffondere la coscienza del proble-

ma. A questo deve affiancarsi lo sviluppo di tutte le politiche di riduzione delle emissioni climalteranti che possono avere effetti positivi anche per la qualità dell'aria, come la produzione di energia da fonti rinnovabili e le emissioni zero sia per i veicoli che per il riscaldamento civile. A tutto questo occorre affiancare incentivi, anche economici, e forme di protezione nella logica della **just transition** per rendere la transizione, così come l'aria più respirabile, davvero per tutti.

## **Nicchie**

- Voluntary Carbon Market (VCM)
- Comunità energetiche
- PSCL (piani spostamento casa-lavoro)
- Digital twin per stabilire attività predittive utili a contrastare l'inquinamento e migliorare i processi decisionali

## **SCENARI**

### **TRASFORMAZIONE**

Con l'innalzamento dei mari alcune vecchie città oggi non esistono più: le città sono vengono ricostruite e sono "sustainable by design". Hanno tutte un Digital twin che permette il monitoraggio dei dati prodotti dai sensori sparsi in punti strategici: incroci su strade trafficate, balconi, ecc... Vediamo gli effetti concreti di una nuova sensibilità ambientale in cui il ruolo delle persone determina il cambiamento: le città non sono l'unica dimora possibile per le persone. Si torna a popolare le montagne, le aree interne, perché il benessere non è più un compromesso.

### **CRESCITA**

Della qualità dell'aria ha portato alla drastica riduzione delle emissioni climalteranti. Sul versante della mobilità: siamo circondati da stormi di bici e auto elettriche: la richiesta di elettricità ha portato all'installazione di molte colonnine per la ricarica, che hanno sostituito quasi completamente le pompe di benzina. Per quanto riguarda il tema riscaldamento: gli obiettivi di neutralità 2050 ci hanno spinto ad adottare cambiamenti strutturali per l'efficientamento energetico degli edifici, ma non sempre le misure adottate hanno saputo associare una adeguata ventilazione. Oggi tanti di questi interventi continuano a contribuire alla concentrazione di inquinanti biologici, chimici e fisici. Dal punto di vista amministrativo: La sinergia e la proattività di tutti gli stakeholders ha portato ad una ridefinizione delle funzioni urbane e degli spazi pubblici. La comunicazione oggi riesce ad essere chiara ed efficace:

display pubblici mostrano i dati relativi alla qualità dell'aria e all'andamento delle emissioni real time.

## **DISCIPLINA**

Nel 2032, con l'obiettivo di creare una società sostenibile e equa, è stata creata un'autorità che ha vietato l'utilizzo delle auto private e delle caldaie (le ultime sono presenti solo fuori dalle città). L'idrogeno è utilizzato per gli autobus.

Si massimizza il tasso di utilizzo degli asset esistenti per ridurre la supply chain e sfruttare le tecnologie scoperte. Ogni casa è dotata di pompe di calore e le città non hanno più termovalorizzatori perché si è raggiunta la circolarità energetica (rame nelle miniere urbane costa meno che continuare ad estrarlo).

## **COLLASSO**

Nel 2032 il sistema è collassato: le persone camminano con una maschera antiparticolato per proteggersi dall'inquinamento. La mobilità, condivisa, è concessa a pochi. Le città sono infatti ormai chiuse, tendono all'autarchia: siamo tornati alle città stato, in cui la conoscenza (che passa attraverso i dati) è ferocemente protetta. Anche le big tech creano dei compounds satelliti di città-stato in cui nulla è cambiato e si vive bene: sembra positivo, ma fuori c'è disagio e sofferenza. Il divario sociale è infatti aumentato e vige il sovranismo alimentare.

## **MISSIONI E AZIONI**

### **Missione: qualità dell'aria per città più sane, salubri e climaticamente meno impattanti.**

Garantire condizioni di qualità dell'aria appropriate per la salute, il benessere e la felicità delle persone.

### **NUOVE METRICHE**

Favorire la complementarità tra le metriche di valutazione delle performance aziendali e gli impegni ESG.

Sviluppare e adottare metriche di valutazione delle performance aziendali che portino le imprese ad adottare comportamenti virtuosi e strategie efficaci nella lotta all'inquinamento dell'aria e nella promozione di un ambiente salubre per le persone. Le metriche ESG (Environmental, Social, Governance) rispondono a logiche di mitigazione e miglioramento, anche in un'ottica finanziaria di rischio e rendimento ma manca la capacità di valorizzare e quindi promuovere un 'approccio impact, che invece si pone l'obiettivo di generare un impatto e dare vita a un processo trasformativo nel contesto in cui avviene. Queste due logiche sono distinte ma vanno viste e applicate in una dimensione di complementarità e non in alternativa.

### **POLICY MAKING**

Identificare e attuare strategie di policy da parte dell'attore pubblico rivolte alle imprese, in particolare quelle più strutturate, per orientare le attività produttive nel rispetto e in funzione degli obiettivi di neutralità climatica e di drastica riduzione delle emissioni inquinanti e climalteranti. Queste politiche devono essere accompagnate da vincoli sempre più puntuali in termini di rendicontazione non fi-

nanziaria a carattere internazionale per stabilire criteri appropriati agli obiettivi e uguali per tutte le aziende con le medesime caratteristiche rispetto ad esempio a fatturato, numero dipendenti, tipologia di business.

## **EDUCAZIONE**

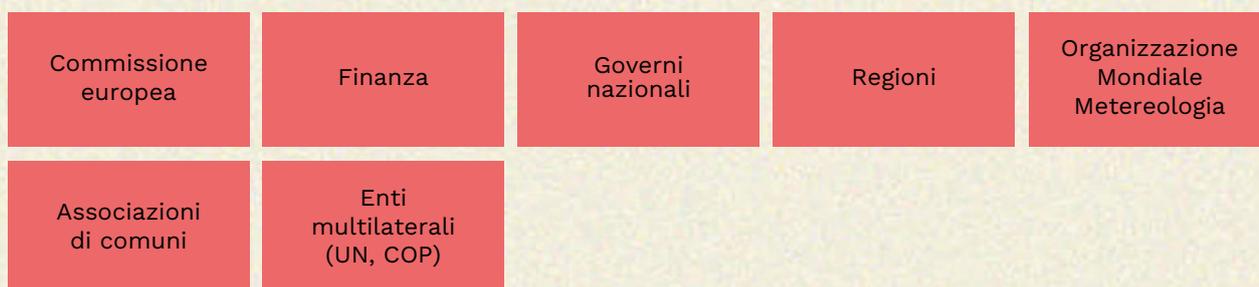
Promuovere forme di educazione per una maggiore consapevolezza delle tematiche ambientali con particolare riferimento alle questioni legate all'inquinamento atmosferico. In questa direzione si inseriscono da un lato il forte nesso tra inquinamento dell'aria e salute dall'altra, di conseguenza, la necessità di promuovere e adottare comportamenti individuali e di comunità coerenti con gli obiettivi di miglioramento della qualità dell'aria, a partire ad esempio dalle abitudini legate alla mobilità, piuttosto che ai sistemi di riscaldamento o alle scelte di consumo.

## **ALLEANZE PUBBLICO PRIVATO**

Rafforzare, incentivare e promuovere partnership tra il settore privato e quello pubblico per concorrere al raggiungimento degli obiettivi di miglioramento della qualità dell'aria. Il contesto nel quale si opera è un sistema complesso, nel quale è necessario operare di sistema per poter ambire a un netto miglioramento degli indicatori relativi alla qualità dell'aria. Le azioni necessarie riguardano lo sviluppo tecnologico e l'innovazione, ma anche azioni concrete a livello di infrastrutture, coerenza tra obiettivi e normative, sinergie tra competenze e scelte politiche, accessibilità a dati. Sono queste azioni che non possono

## Multi levels perspective

### REGOLATORI



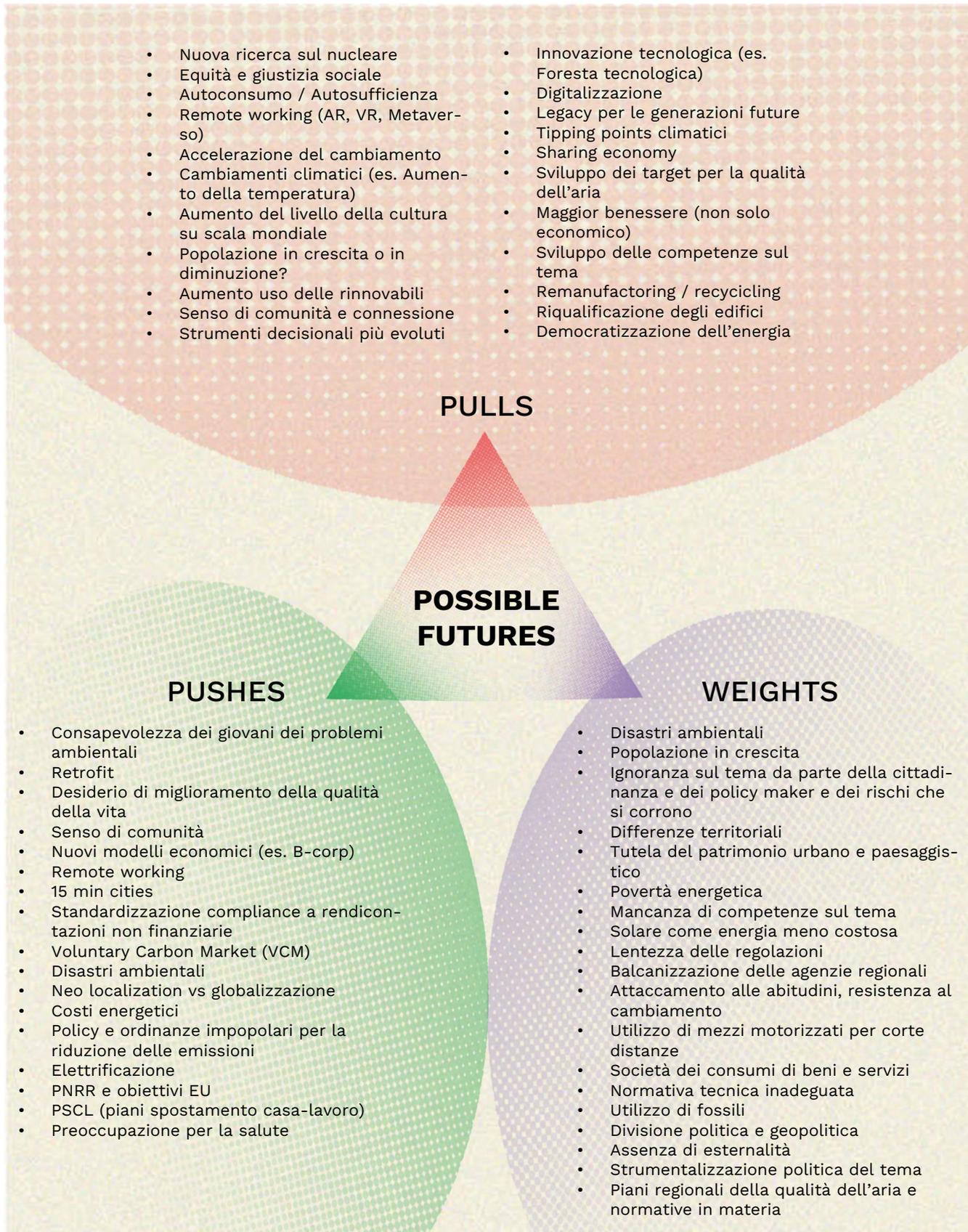
### ISTITUZIONI



### NICCHIE



## Dare forza alla transizione



### TRASFORMAZIONE

Nel 2032 torniamo a vedere le stelle! Con l'innalzamento dei mari le vecchie città non esistono più: le città sono vengono ricostruite e sono "sustainable by design". Hanno tutte un Digital twin che permette il monitoraggio dei dati prodotti dai sensori sparsi in punti strategici: incroci su strade trafficate, balconi, ecc... Vediamo gli effetti concreti di una nuova sensibilità ambientale in cui il ruolo delle persone determina il cambiamento: le città non sono l'unica dimora possibile per le persone. Si torna a popolare le montagne, le aree interne, perché il benessere non è più un compromesso.

### COLLASSO

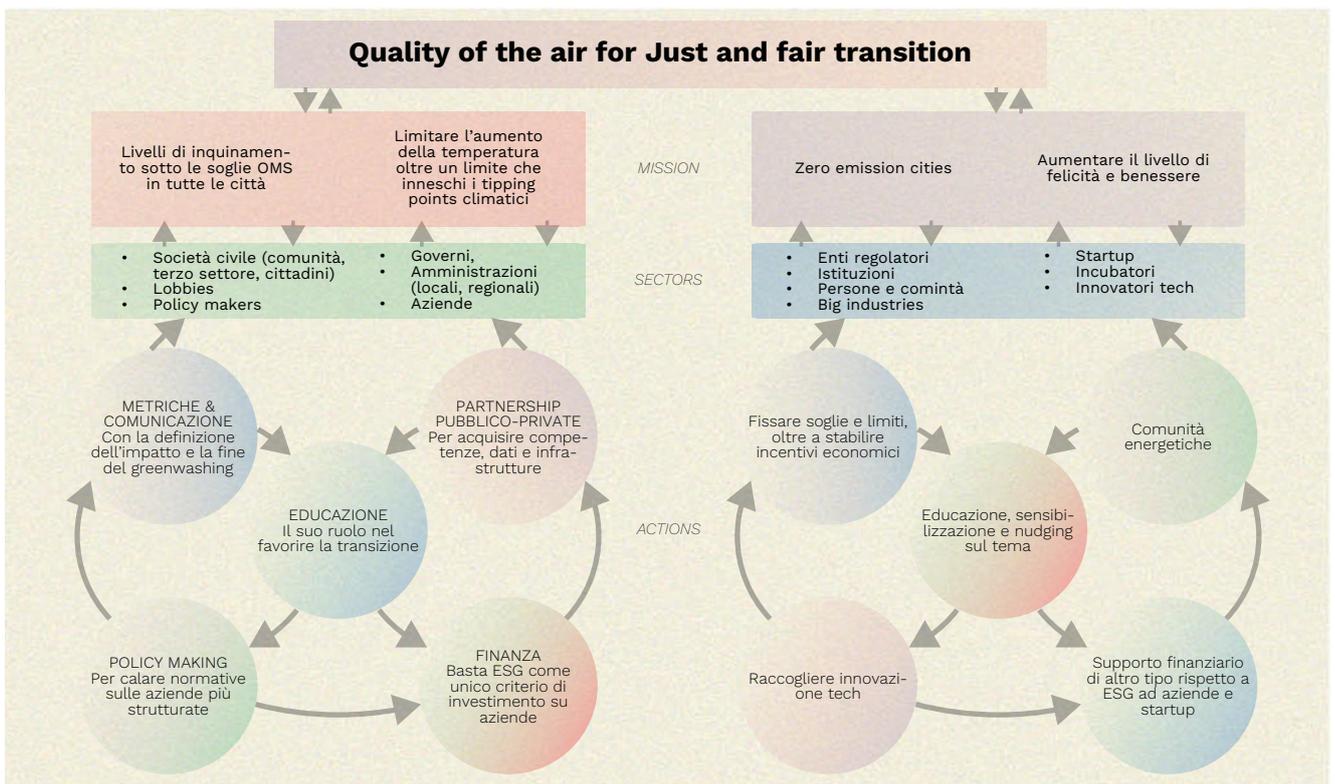
Nel 2032 il sistema è collassato: le persone camminano con una maschera antiparticolato per proteggersi dall'inquinamento. La mobilità, condivisa, è concessa a pochi. Le città sono infatti ormai chiuse, tendono all'autarchia: siamo tornati alle città stato, in cui la conoscenza (che passa attraverso i dati) è ferocemente protetta. Anche le big tech creano dei compounds satelliti di città-stato in cui nulla è cambiato e si vive bene: sembra positivo, ma fuori c'è disagio e sofferenza. Il divario sociale è infatti aumentato e vige il sovranismo alimentare.

### CRESCITA

Nel 2032 la crescita continua della sensibilità sul tema della qualità dell'aria ha portato alla drastica riduzione delle emissioni climalteranti. Sul versante della mobilità: siamo circondati da stormi di bici e auto elettriche: la richiesta di elettricità ha portato all'installazione di molte colonnine per la ricarica, che hanno sostituito quasi completamente le pompe di benzina. Per quanto riguarda il tema riscaldamento: gli obiettivi di neutralità 2050 ci hanno spinto ad adottare cambiamenti strutturali per l'efficientamento energetico degli edifici. Dal punto di vista amministrativo: La sinergia e la proattività di tutti gli stakeholders ha portato ad una ridefinizione delle funzioni urbane e degli spazi pubblici. La comunicazione sarà chiara ed efficace: display pubblici mostrano i dati relativi alla qualità dell'aria e all'andamento delle emissioni real time.

### DISCIPLINA

Nel 2032, con l'obiettivo di creare una società sostenibile e equa, è stata creata un'autorità che ha vietato l'utilizzo delle auto private e delle caldaie (le ultime sono presenti solo fuori dalle città). L'idrogeno è utilizzato per gli autobus. Si massimizza il tasso di utilizzo degli asset esistenti per ridurre la supply chain e sfruttare le tecnologie scoperte. Ogni casa è dotata di pompe di calore e le città non hanno più termovalorizzatori perché si è raggiunta la circolarità energetica (rame nelle miniere urbane costa meno che continuare ad estrarlo)



# Gestione sostenibile delle risorse

Facilitato da Claudio Marciano

## PARTECIPANTI

- Chiara Boeri, FEEM (Ricercatrice)
- Sergio Morlacchi, Symbiosi (Business development and Sales manager)
- Andrea Tecci, Enel Green Power (Project Engineer)
- Stefano Finessi, Vammon (CEO)
- Francesco Castellano, Tondo Lab (Founder & CEO)
- Ivo Boniolo, E-novia (Co-founder)
- Claudio Avella, Invento (Innovation Manager)
- Alberto Fioravanti, Digital Magics (Co-founder & CTO)

**Energia, acqua, suolo, boschi, mare: il nostro modo di consumare deprivava i territori delle loro risorse. In che modo uscire da una logica estrattiva e abilitare processi di utilizzo consapevole e rigenerativo?**<sup>1</sup>

Diventa sempre più macroscopico come il modello di crescita esponenziale fin qui adottato dalle economie mondiali non possa essere sostenibile per un pianeta che è un sistema chiuso, con risorse limitate basate su equi-

---

<sup>1</sup> Alla fine del capitolo i grafici degli strumenti utilizzati nel tavolo di lavoro.

libri ecosistemici. Il modello estrattivo che si è affermato con l'ascesa del capitalismo si è caratterizzato nel tempo per una gestione delle risorse naturali eccessivamente vorace e tendenzialmente poco rispettosa dei tempi necessari alla loro rigenerazione. L'Italia può vantare un ricco patrimonio di risorse naturali, connotate da una estesa biodiversità. Tuttavia tale patrimonio è spesso esposto al depauperamento da sfruttamento eccessivo, emissioni inquinanti e scarsa pianificazione.

Indubbiamente negli ultimi anni è maturata la consapevolezza che lo sfruttamento irrazionale delle risorse naturali, combinata con l'inquinamento, abbia causato una forte diminuzione della qualità e della capacità produttive degli ecosistemi. In risposta a questo ciò che si rende necessario è un approccio capace di prendere in considerazione i fattori ambientali, la questione territoriale, le relazioni tra comunità e territorio e, ovviamente, gli aspetti socio-economici legati all'uso delle risorse. Diventa sempre più necessaria la consapevolezza anche nel mondo delle imprese rispetto all'importanza della biodiversità e di una gestione attenta e rispettosa, capace di leggere la connessione con le altre specie animali e vegetali.

A renderlo evidente contribuiscono dati come quelli del Global Footprint Network, il centro di ricerca che monitora l'impronta ecologica dell'umanità e la capacità della Terra di rigenerare le risorse consumate in 365 giorni, anche in termini di capacità di assorbimento delle emissioni rilasciate in atmosfera. I dati resi disponibili online dal Centro mostrano come oggi a livello globale la nostra specie abbia consumato come se avesse a disposizione esclusivamente per sé quasi due volte le risorse disponibili sul nostro pianeta (l'equivalente di 1,7 Terre), aumentando il debito già contratto verso le generazioni future.

Dai dati dell'ONU risulta come, ad oggi, a livello globale circa il 20% della superficie vegetale del pianeta mostra cali di produttività e di fertilità, causate dall'erosione, dall'impoverimento del suolo e dall'inquinamento. Inoltre, dal 2000 sono andati persi circa 100 milioni di ettari di foreste. Continuando in questo modo, entro il 2050 i raccolti a livello globale rischiano di diminuire del 10%, con un calo in alcune regioni anche del 50% con gravi ripercussioni a livello sociale ed economico. Anche le zone umide, nell'ultimo secolo sono diminuite del 70%, con gravi ripercussioni sulla biodiversità.

Nel quadro dei Sustainable Development Goals la gestione delle risorse naturali, siano esse minerali, energetiche o biologiche rappresenta una delle sfide più importanti. Il ripristino dell'ecosistema è fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, compresi gli obiettivi per il cambiamento climatico, sradicamento della povertà, sicurezza alimentare, conservazione dell'acqua e della biodiversità. Ciò è dovuto all'urgenza della salvaguardia degli ecosistemi e della biodiversità, alla luce anche dei fattori che agiscono con forza sugli ambienti naturali e sulle risorse stesse quali ad esempio i cambiamenti climatici, la crescita della popolazione, la crisi energetica, le questioni geopolitiche. Oltre a queste non è possibile dimenticare il modello di consumo soprattutto dei Paesi più ricchi, ma non solo, che porta a un forte consumo di suolo, lo sviluppo di agglomerati urbani energivori e la produzione massiccia di beni per soddisfare le esigenze del mercato.

La dipendenza degli approvvigionamenti che l'Europa, e in particolare l'Italia, hanno nei confronti di paesi politicamente instabili o di cui non si condivide la condotta politica e umanitaria apre poi un tema molto forte rispetto alla generazione dell'energia. L'accelerazione sulle energie

rinnovabili non può più essere percepita soltanto come una risposta ad una necessità di contrasto ai cambiamenti climatici, ma si impone prepotentemente e purtroppo con delle implicazioni anche drammatiche, come una urgenza geopolitica, di fronte alla quale bisogna agire rapidamente e coerentemente con gli impegni presi a livello comunitario al fine di accelerare una transizione verde che è ora una difesa non più soltanto dell'ambiente ma anche degli interessi nazionali.

Allo stesso modo e in ragione delle medesime motivazioni di fondo, l'attuale fase storica può veramente rappresentare, per quanto drammatica, l'occasione giusta per affrancarsi anche dalla dipendenza di materie prime e materiali, il cui prelievo e rilascio in ambiente hanno sempre rappresentato la più importante causa di pressione sul Capitale Naturale. La sfida a questo punto, resa ancor più complessa dal carattere di urgenza impresso dagli eventi di questi ultimi due anni e di queste ultime settimane, sta nel concepire questo epocale processo di conversione con una modalità in grado di conciliare una rapida espansione degli impianti di energie rinnovabili con le esigenze di tutela del suolo, del paesaggio, della biodiversità e delle funzioni ecologiche degli ecosistemi, senza che la scelta di un'opzione energetica sostenibile si traduca nell'arretrare danno o addirittura pregiudicare l'esistenza di una parte del nostro Capitale Naturale.

## **QUADRO DI RIFERIMENTO**

L'ONU ha dato inizio nel 2021 al decennio per il ripristino degli ecosistemi (UN Decade for Ecosystem Restoration). Ha così identificato zone da ripristinare che vanno dalle riserve naturali alle aree di pesca, dalle piantagioni alle falde acquifere, dalle rive dei fiumi alle aree costiere.

Inoltre, con questo progetto, l'ONU mira a migliorare lo scambio di conoscenze per il ripristino su scala e collegare le iniziative che interessano la stessa area. Il percorso che così si disegna offre preziosi esempi anche di nuove prospettive tecnico-scientifiche ambientali che potranno quindi replicarsi e costituire il riferimento per ulteriori iniziative di protezione e ripristino ambientale, in coerenza ed attuazione delle strategie europee e internazionali per la biodiversità.

Anche in sinergia con altri dispositivi quali l'area progettuale legata a Horizon 2020 promossa dalla Commissione europea, ampiamente dedicata alla gestione sostenibile delle risorse e alla salvaguardia degli ecosistemi. A questo si aggiungono le iniziative sempre in ambito europeo focalizzate su nuovi paradigmi di produzione e consumo come l'economia circolare. Nel 2020 il Circular Economy Action Plan ad esempio si rivolgeva alle modalità di progettazione dei prodotti, promuovendo processi di economia circolare, incoraggiando il consumo sostenibile e mirando a garantire la diminuzione dei rifiuti e che le risorse utilizzate rimangano il più a lungo possibile nell'economia dell'UE.

L'8 febbraio 2022 il Parlamento Italiano ha introdotto la tutela dell'ambiente della biodiversità e degli ecosistemi tra i principi fondamentali nella Costituzione. Nell'articolo 9, dopo il comma dedicato alla tutela del paesaggio e del patrimonio storico e artistico, si aggiunge un punto che riconosce, tra i principi fondamentali della Repubblica Italiana, "la tutela dell'ambiente, della biodiversità e degli ecosistemi, anche nell'interesse delle future generazioni". E nell'articolo 41, in materia di esercizio dell'iniziativa economica, si prevede che proprio l'iniziativa economica non possa svolgersi "in modo da recare danno alla salute e all'ambiente" e che possa essere indirizzata e coordinata anche "a fini ambientali", oltre ai già previsti fini sociali.

Questa riforma costituzionale è rivestita da un immediato e prezioso valore pratico ed operativo. Il principio di “non arrecare danno significativo” (Do No Significant Harm - DNSH) nasce nel contesto del EU Green Deal e della Tassonomia degli investimenti sostenibili, dalla necessità di impedire che lo sviluppo delle diverse politiche settoriali determini effetti negativi sull’ambiente. Il suo richiamo nel nuovo articolo 41 assume particolare rilievo alla vigilia dell’attuazione dei progetti del Recovery and Resilience Plan, in dialogo con i rischi di incidenza ambientale che essi comportano.

In Italia il sistema delle aree di tutela ambientale è formato dall’integrazione e sovrapposizione delle Aree protette nazionali e regionali e della Rete Natura 2000, rete ecologica diffusa sul territorio dell’Unione Europea. Nel complesso, il sistema delle Aree Protette nazionali e regionali (dato EUAP, 2010), insieme alla rete Natura 2000 copre attualmente un’estensione di quasi 10.500.000 ha, interessando più del 20% della superficie terrestre nazionale e l’11% della superficie marina di giurisdizione italiana (acque territoriali + ZPE). A queste aree occorre aggiungere le così dette Other Effective area-based Conservation Measures (OECM): aree diverse dalle aree protette che, pur essendo istituite con un obiettivo differente, forniscono un efficace contributo alla conservazione della biodiversità.

Come evidenziato dalla Strategia Europea per la Biodiversità, l’attuale rete di aree protette non è sufficientemente estesa da garantire adeguatamente la salvaguardia della biodiversità. Entro il 2030, pertanto, tale rete dovrà essere ampliata e dovrà integrare corridoi ecologici che migliorino la permeabilità del paesaggio e aumentino la resilienza ai cambiamenti climatici, al fine di conseguire l’obiettivo di proteggere entro il 2030 almeno il 30% delle aree terrestri e marine. Un ulteriore contributo alla lotta ai cambiamenti

climatici dovrà essere fornito sottoponendo a protezione rigorosa gli ecosistemi ricchi di carbonio come foreste primarie e vetuste, torbiere, pascoli, zone umide e praterie marine. Applicando le più opportune misure di gestione, garantendo un attento monitoraggio che permetta di verificarne l'efficacia, in un'ottica di gestione adattativa, sarà necessario attuare una vera governance per la biodiversità. È necessario altresì sviluppare e applicare nuove e innovative forme di finanziamento della biodiversità.

Sempre più si afferma come strumento quello dei conti economico-ambientali, come base solida a supporto delle politiche. Essi si presentano come un insieme integrato e coerente di strumenti informativi – che include i conti dei flussi fisici, i conti delle attività e dei flussi economici connessi in positivo e in negativo all'ambiente, oltre ai conti degli ecosistemi – pienamente raccordabile con il corpo dei Conti economici nazionali. All'interno di questo ampio sistema informativo, assume importanza cruciale, agli specifici fini del disegno, del monitoraggio e della valutazione delle politiche nell'ottica del Capitale Naturale, lo sviluppo del Sistema dei conti degli ecosistemi (SEEA EA), dei quali la comunità statistica internazionale ha di recente consolidato la base metodologica.

Essi potranno, tra l'altro, rispondere a esigenze proprie della Ecosystem Restoration evidenziando le aree di crisi sulle quali intervenire (le trasformazioni in corso da contrastare), oppure l'esistenza di condizioni favorevoli a trasformazioni desiderabili degli ecosistemi (ad esempio, transizioni da favorire per l'adattamento ai cambiamenti climatici e agli eventi estremi). A marzo 2021, la Commissione Statistica delle Nazioni Unite (UNSC) ha dato lo status di "standard statistico internazionale" ai primi 7 capitoli del System of Environmental Economic Accounting - Ecosystem Accounting (SEEA EA). Questi, inquadra-

no l'insieme dei conti degli ecosistemi e ne definiscono gli aspetti fisici: gli asset ecosistemici e i servizi da essi forniti, secondo il linguaggio adottato. Il dibattito relativo alla misura dei relativi valori monetari (per i quali il SEEA EA fornisce “principi e raccomandazioni statistici internazionalmente riconosciuti”) è ancora in corso e l'Italia partecipa attivamente a discussioni e approfondimenti che si stanno sviluppando.

La Commissione Europea sta promuovendo con forza l'inserimento dei conti degli ecosistemi nel Regolamento sui Conti Ambientali Europei e sta operando per colmare il gap di maturità metodologica con gli altri conti, tenendo anche conto dell'importanza di tali informazioni per le politiche per la Biodiversità. In particolare, Eurostat ha creato una Task Force ad hoc – alla quale partecipa attivamente la delegazione italiana – nella quale ha luogo una serrata discussione dei documenti metodologico-applicativi di supporto allo sviluppo dei conti.

### **Nicchie:**

- Prodotti progettati già in ottica circolare, le cui componenti sono pensate per essere rigenerate e per avere una nuova vita dopo il loro utilizzo (es. Fairphone)
- Comunità energetiche
- Nuove forme di energia, es. settore geotermico
- Scuola di pastorizia
- Verde urbano

## **SCENARI**

### **CRESCITA**

Le agende delle aziende sono concentrate solo sulla crescita, si perde welfare aziendale, costo delle materie prima aumenta per shock dell'offerta, c'è una perdita di biodiversità ulteriore al presente, investimenti su rinnovabili stentano e riscaldamento globale peggiora. Cresce però l'importanza di altre variabili oltre quella economica (principi di valutazione diversi, metriche del valore diverse, non solo PIL); business sociale e welfare aziendale si rafforzano anche nelle piccole e medie imprese; consumismo sempre più radicato ed esigente; climate change viene contenuto con riduzione rilevante delle emissioni e messa in pratica dei piani post climate conference.

### **COLLASSO**

Il PNRR e gli investimenti pubblici e tutto il denaro che oggi viene elargito con buoni fini e proposte viene male utilizzato e interpretato, vengono utilizzate per l'uso di questi fondi solo metriche del valore sul denaro, solo investimenti che garantiscono un ritorno. Rinnovabili si creano ma male, con distruzione del territorio. Biodiversità è più limitata, accelera il riscaldamento globale, utilizzo di aree sbagliate per creare le rinnovabili porta a uno spostamento della demografia in aree diverse, aree oggi molto popolate si troveranno con poca popolazione (reverse migration), ma lì non c'è più cibo e risorse; individualismo trionfa, familismo amorale, conflitti per l'accesso alle risorse; particolarismo.

## **DISCIPLINA**

Disciplina dall'alto: le risorse scarseggiano e prevalgono governance ri-centralizzatrici e autoritarie; blackout programmati, tessere annonarie per il cibo, provvedimenti di redistribuzione fondati sull'austerità; limiti ai consumi per legge. La vita è più dura, ma gli effetti sul medio termine si vedono: il riscaldamento globale è contenuto, le disuguaglianze sono meno pesanti.;

Disciplina dal basso: responsabilizzazione dell'individuo rispetto al consumo - autoconsumo; comunità sociali ed energetiche che si distinguono per autosufficienza energetica, alimentare; integrazione di diverse culture e approcci spirituali, riscoperta del valore limite; capacità di gestire le proprie risorse, riduzione dei consumi attraverso coscienza maggiore.

## **TRASFORMAZIONE**

Aumentano le risorse pubbliche e private a sostegno della transizione, perché l'impatto del cambiamento climatico si fa sempre più grave. Le metriche del valore sono state cambiate, bilanci ambientali e sociali contano quanto quelli economici, il PIL vale quanto l'indice di felicità lorda per la programmazione pubblica. Le rinnovabili sono i "regimi" della produzione energetica, grazie anche ad una forte spinta sul geotermico. La biodiversità non è peggiorata, le nicchie ecologiche sono fortemente protette e si assiste anzi ad un'inversione di tendenza delle specie animali e vegetali a rischio estinzione. In generale, il mondo si è reso conto che era sull'orlo del baratro e ha fatto qualche passo indietro.

## **MISSIONI E AZIONI**

Missione: ricerca, innovazione e nuove modalità di valutazione di impatto per lo sviluppo di soluzioni per la produzione di energia da fonti rinnovabili con un focus particolare sull'energia geotermica.

### **GEOTERMIA**

Con un potenziale energetico utilizzato in una piccolissima percentuale rispetto alle reali possibilità il settore geotermico si colloca tra quelli da sviluppare maggiormente considerato che l'energia associata allo stato termico è considerata potenzialmente tra quelle a maggior grado di sostenibilità ambientale. Per questo motivo occorre favorire la creazione di un ecosistema che favorisca e incentivi la ricerca e lo sviluppo del settore. Promuovere partnership tra Università, centri di ricerca e imprese per ricerca, sviluppo e sperimentazione nuove tecnologie.

### **EXPERIMENTALIST GOVERNANCE**

Le sfide connesse alla gestione sostenibile delle risorse naturali necessitano di risposte innovative anche in termini di governance di beni, risorse e servizi. Valorizzare i meccanismi distintivi di queste nuove forme vuol dire porre le basi per modelli di gestione innovativi in termini di responsabilità, monitoraggio e applicazione degli standard di conformità a livello internazionale, adeguati agli obiettivi di sostenibilità connessi all'estrazione, gestione e consumo delle risorse. Riconoscere il valore di nuove forme sperimentali di governance e proporre le migliori come standard per la regolazione delle attività connesse agli obiettivi di sostenibilità

## **VALUTAZIONE IMPATTO EX ANTE**

Accompagnare gli investimenti in attività connesse a una maggior sostenibilità nella gestione delle risorse con nuovi strumenti di valutazione di impatto ex-ante. Investire quindi nella ricerca e nella definizione di linee guida di valutazione ex-ante che sappiano orientare gli investimenti in attività relative all'utilizzo di risorse naturali capaci di valutare preventivamente impatti e obiettivi delle azioni previste alla luce degli obiettivi di sostenibilità e di transizione ecologica.

## **ESTERNALITÀ AMBIENTALI**

Promuovere la ricerca relativa al contenimento degli impatti e delle esternalità negative a livello ambientale delle attività estrattive sottese alla produzione e consumo di risorse ed energia. Nel caso delle attività di perforazione gli impatti sono relativi alle emissioni, all'inquinamento dei terreni e dell'aria dovuto a fanghi e lubrificanti, al consumo delle risorse idriche, alla produzione di materiali di scarto.

Missione 2: promuovere lo sviluppo di un tessuto produttivo fortemente incentrato sui principi dell'economia circolare, sostenuto da una crescente consapevolezza sull'approccio circolare da parte delle persone

## **SIMBIOSI INDUSTRIALE**

Facilitare la collaborazione innovativa tra le aziende per far sì che i rifiuti prodotti da un'azienda vengano valorizzati come materie prime per un'altra. Promuovere quindi uno scambio vantaggioso tra le aziende, in termini di scambio di materiali e rifiuti, ma anche di fonti di energia e di informazioni finalizzate alla configurazione di un sistema che determini la chiusura del ciclo del materiale in ottica di

circolarità. Favorire la costruzione di reti di impresa caratterizzate da processi di simbiosi.

### **MERCATO DELLE MATERIE PRIME SECONDARIE**

Facilitare lo sviluppo di un mercato di materie prime secondarie che sia come scarto di produzione che come materiale derivato da processi di riciclo possono essere immesse nuovamente come materie prime nuove nel sistema economico. Promuovere questo processo con la definizione di un quadro di strumenti incentivanti per i soggetti coinvolti e con attività di sensibilizzazione volte a creare una maggiore consapevolezza verso comportamenti legati alla produzione e al consumo incentrati sul riuso.

### **LIVING SYSTEM CENTERED**

Promuovere e adottare un approccio system-centered a livello educativo. L'approccio system-centered spiega come i sistemi umani viventi così come le organizzazioni siano caratterizzati da una spinta al loro interno, un'energia, che tende verso degli obiettivi: gli obiettivi primari della sopravvivenza e dello sviluppo e gli obiettivi secondari della padronanza dell'ambiente. Applicare questo approccio al processo educativo significa insegnare a comprendere e influenzare i sistemi e le organizzazioni assumendo il proprio ruolo di agente di cambiamento, sia per se stessi che per gli altri sistemi umani viventi. In altre parole riconoscersi come un sistema semplice e parte di un sistema complesso deve portare ad adottare scelte e comportamenti funzionali agli obiettivi del sistema stesso, a partire dalla sua conservazione e dal suo sviluppo. La gestione sostenibile delle risorse attraverso ad esempio pratiche di economia circolare diventa dunque uno di quei modelli appropriati per il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo, tutela e promozione tanto del sistema sociale quanto

di quello ambientale. Il cambio di prospettiva che ci è richiesto implica connessioni nuove, capaci di interpretare gli scarti di una filiera come risorse di un'altra. Necessita il superamento della logica consumistica che disegna prodotti votati ad una pronta obsolescenza, basati su una progettazione e regole di mercato che disincentivano la riparazione e il riuso. Prevede un approccio rigenerativo, che miri quindi non solo a ridurre l'impatto ambientale di prodotti e servizi ma che possa contribuire a generare un impatto net-positive su territori e comunità.

## Multi levels perspective

### REGOLATORI

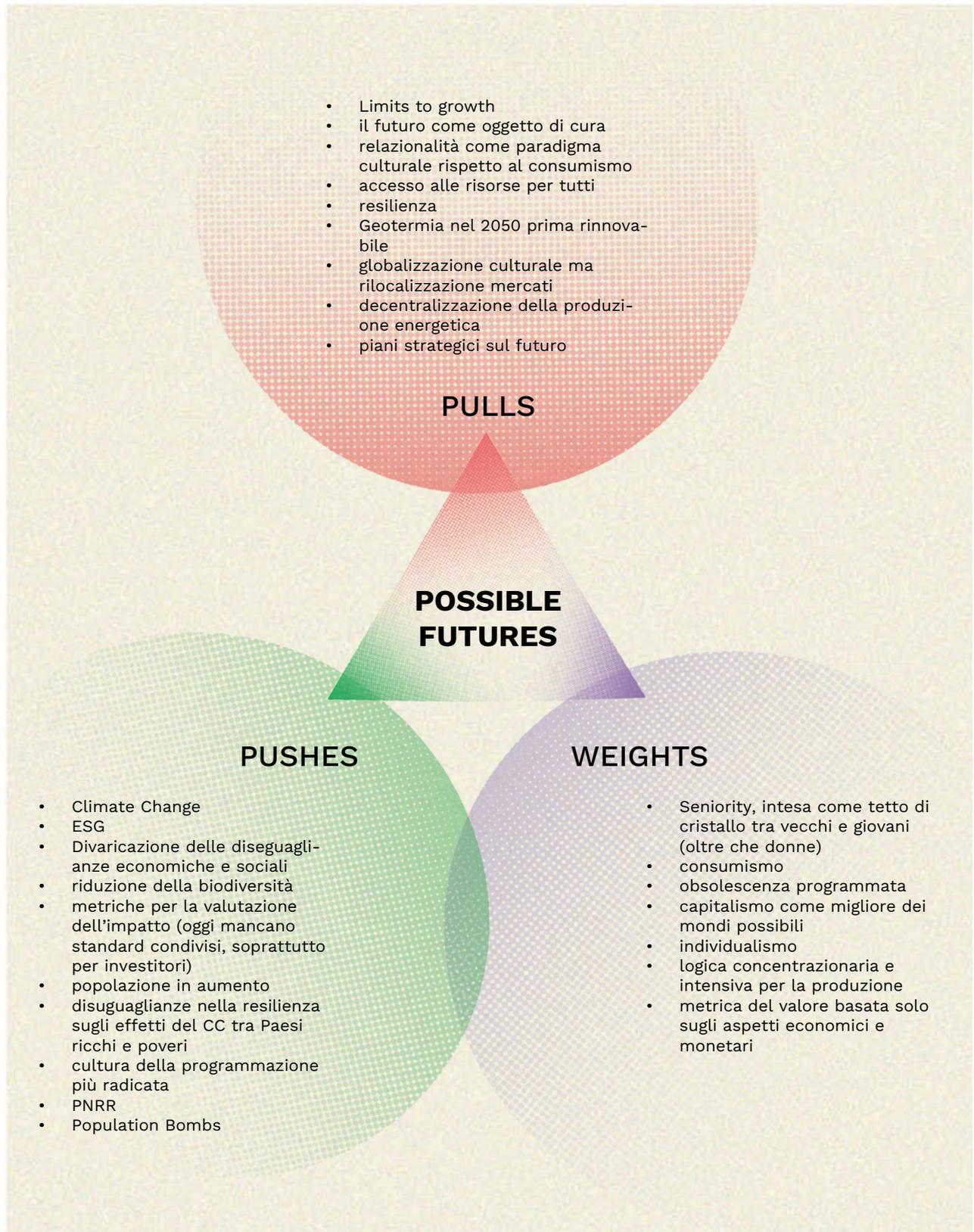
Camera di Commercio	Ministero Istruzione e Ministero Università	PIGCM	Certificatori impatto (GIIN, IRIS, ESG)	Arera
T.U.L (Ente di certificazione del prodotto)	Ministero della transizione ecologica	Commissione Europea (Circular Economy plan)		

### ISTITUZIONI

Blackrock - fondi di investimento	Gruppi di acquisto solidale (GAS)	Enel/Eni e derivate	CDP + INVITALIA	Istituti di credito
Confindustria - Ass. di categoria delle imprese	GDO	Terna/Snam/Reti		

### NICCHIE

Gruppi di azione locale (GAL)	Rewow	Nazena	Rabat/Tondo	Comunità energetiche
Babaco	Too good to go + App per recupero food	Act Blade (pale eoliche in tessuto)	Fairfone	Aworld/Irreo



#### TRASFORMAZIONE

Aumentano le risorse pubbliche e private a sostegno della transizione, perché l'impatto del cambiamento climatico si fa sempre più grave. Le metriche del valore sono state cambiate, bilanci ambientali e sociali contano quanto quelli economici, il PIL vale quanto l'indice di felicità lorda per la programmazione pubblica. Le rinnovabili sono i "regimi" della produzione energetica, grazie anche ad una forte spinta sul geotermico. La biodiversità non è peggiorata, le nicchie ecologiche sono fortemente protette e si assiste anzi ad un'inversione di tendenza delle specie animali e vegetali a rischio estinzione. In generale, il mondo si è reso conto che era sull'orlo del baratro e ha fatto qualche passo indietro.

#### CRESCITA

**Negativo:** le agende delle aziende sono concentrate solo sulla crescita, si perde welfare aziendale, costo delle materie prima aumenta per shock dell'offerta, c'è una perdita di biodiversità ulteriore al presente, investimenti su rinnovabili stentano e riscaldamento globale peggiora;

**Positivo:** cresce importanza di altre variabili oltre quella economica (principi di valutazione diversi, metriche del valore diverse, non solo PIL); business sociale e welfare aziendale si rafforzano anche nelle piccole e medie imprese; consumerismo sempre più radicato ed esigente; climate change viene contenuto con riduzione rilevante delle emissioni e messa in pratica dei piani post climate conference;

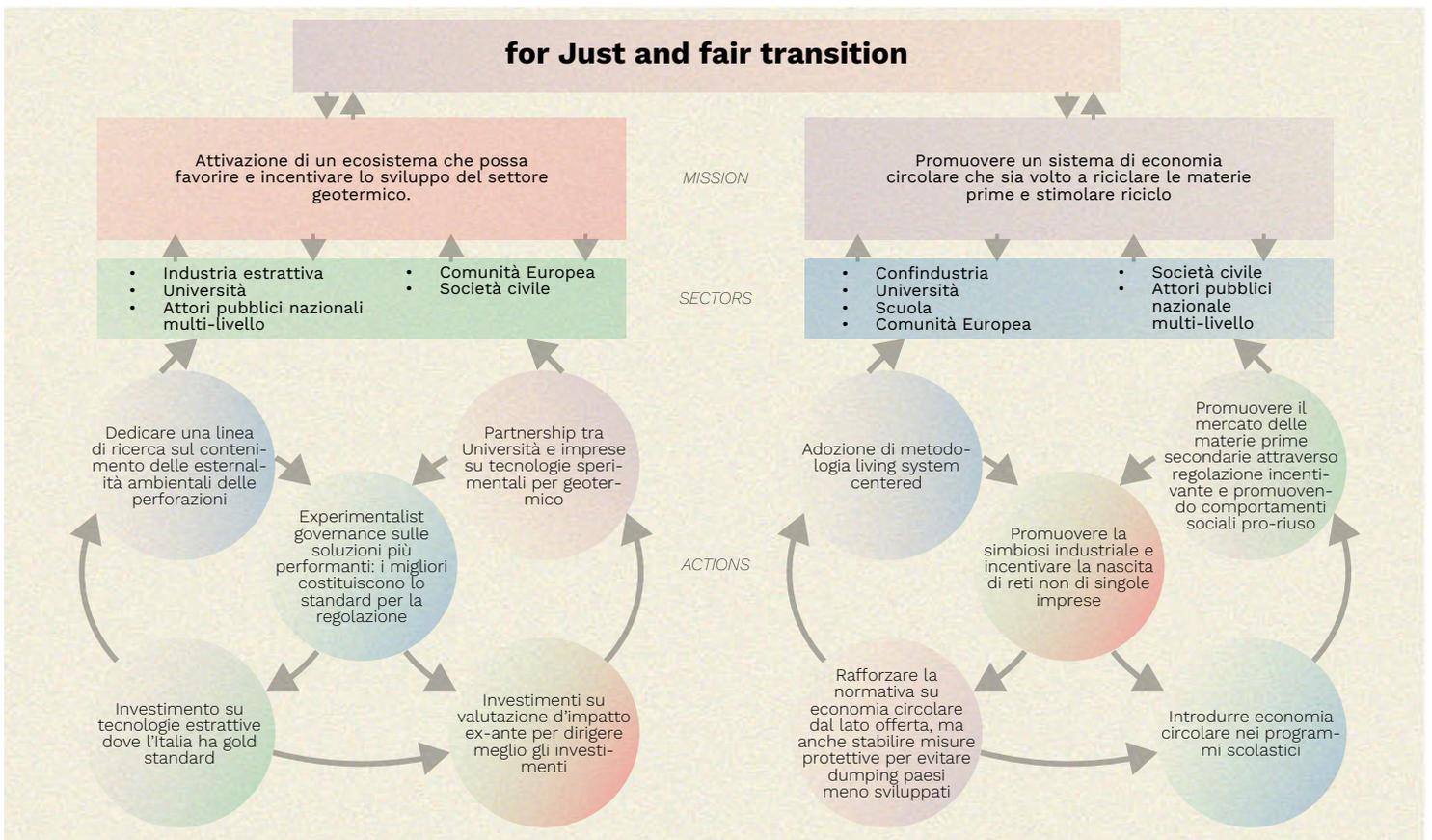
#### COLLASSO

Il PNRR e gli investimenti pubblici e tutto il denaro che oggi viene elargito con buoni fini e proposte viene male utilizzato e interpretato, vengono utilizzate per l'uso di questi fondi solo metriche del valore sul denaro, solo investimenti che garantiscono un ritorno. Rinnovabili si creano ma male, con distruzione del territorio. Biodiversità è più limitata, accelera il riscaldamento globale, utilizzo di aree sbagliate per creare le rinnovabili porta a uno spostamento della demografia in aree diverse, aree oggi molto popolate si troveranno con poca popolazione (reverse migration), ma lì non c'è più cibo e risorse; individualismo trionfa, familismo amorale, conflitti per l'accesso alle risorse; particolarismo.

#### DISCIPLINA

**Disciplina dall'alto:** le risorse scarseggiano e prevalgono governance ri-centralizzatrici e autoritarie; blackout programmati, tessere annonarie per il cibo, provvedimenti di redistribuzione fondati sull'austerità; limiti ai consumi per legge. La vita è più dura, ma gli effetti sul medio termine si vedono: il riscaldamento globale è contenuto, le disuguaglianze sono meno pesanti;

**Disciplina dal basso:** responsabilizzazione dell'individuo rispetto al consumo - autoconsumo; comunità sociali ed energetiche che si distinguono per autosufficienza energetica, alimentare; integrazione di diverse culture e approcci spirituali, riscoperta del valore limite; capacità di gestire le proprie risorse, riduzione dei consumi attraverso coscienza maggiore.



# Transform the future - Giorno 2

## Sessione aperta al pubblico

I risultati dei tavoli di lavoro della giornata dedicata a People & Development sono stati discussi durante una sessione aperta al pubblico.

Qui la registrazione video dell'incontro.



The image is a YouTube video player thumbnail for an event. At the top left, there is a logo for 'Fondazione Giangiacomo Feltrinelli' with the tagline 'Build the transformation'. To the right of this is a 'Condividi' (Share) button with a white arrow icon. The main title 'Transition Days 22' is in large, bold, black font on a purple background. Below it, the date '4 novembre' is in white text on a red background. The main text reads 'Trasformare l'economia è un'impresa. Facciamolo insieme.' followed by 'Build the transformation' and the time '18.00-19.00'. A red play button icon is centered over the text. At the bottom, there are logos for 'Fondazione Giangiacomo Feltrinelli', 'In partnership con' (with logos for INTESA and SANPAOLO), 'Media partner' (IGPDecaux), and 'Engagement partner' (GELLIV). Social media icons for YouTube, Facebook, Twitter, and LinkedIn are also present.

Con:

- Giovanna Gregori, Direttrice, Associazione Italiana Aziende Familiari e Regenerative Society Foundation
- Paolo Landoni, Direttore Social Innovation Monitor, Politecnico di Torino
- On. Maurizio Zipponi, Esperto di politiche industriali e trasformazione di impresa
- MODERA Ferdinando Cotugno, Giornalista del quotidiano Domani Editoriale

# **SCENARIO IMMAGINARI**

# **Appendice**

## **I racconti di Scuola Holden**

L'edizione 2022 dei Transition Days è stata arricchita dalla collaborazione con Scuola Holden. Tre autori della Scuola hanno partecipato all'iniziativa mettendosi in ascolto dei diversi tavoli di lavoro che hanno animato le due giornate. Obiettivo di questa collaborazione è stato quello di rappresentare attraverso la narrazione alcuni ipotetici scenari connessi con le tematiche oggetto dei tavoli di lavoro. Si dice spesso che soffriamo di un deficit di immaginazione che ci impedisce di proiettarci in un futuro – assai prossimo – che ha il sapore della distopia ma la concretezza di una realtà sempre più incalzante. Abbiamo scelto la chiave del racconto per liberare la capacità non solo di “sapere” ma anche di sentire quello che potrebbe essere, domani, il nostro presente se non invertiamo la rotta. Il risultato di questa collaborazione sono sei racconti brevi che possono essere letti in relazione ai rispettivi tavoli oppure in sequenza, così come sono proposti, a margine della restituzione più tecnica delle pagine precedenti.

# Una domenica d'agosto

di Livia Chiriatti

Per il tavolo "Diversità e inclusione".

Certe cose non cambiano mai. Sopravvivono alle guerre, alla globalizzazione, allo scorrere inesorabile del tempo. Sopravvivono persino al costume. E se esiste qualcosa di eterno, quella è la domenica al mare. Il cambiamento climatico ci ha concesso una ventina di fine settimana in più da trascorrere in spiaggia ogni anno, e ora da aprile a novembre la vita è una lunga e afosa domenica d'agosto. Sempre gli stessi lettini appiccicosi di salsedine, sempre gli stessi gelati gluten-free, sempre gli stessi tormentoni estivi. La vecchia guardia della canzone italiana resiste, e Orietta Berti e Ornella Vanoni ancora si contendono la classifica e il duetto col rapper di turno.

Quest'anno una delle due ha prodotto l'ennesimo tormentone di cui non avevamo bisogno ma di cui non possiamo fare a meno con Thioung, rapper italiana non binary di origine senegalese, e ora tutta la clientela del bar canticchia al ritmo sincopato del Sadar.

Ordino un caffè e mi siedo a un tavolino. Un gruppo di ragazzini discute durante una partita di Carrom, il biliardo indiano. Ricordo quando al liceo ci andavo a giocare dal mio amico Giampaolo, e nessuno aveva idea di cosa fosse e di come lui lo avesse rimediato. Oggi si organizzano i tornei, e la fila per iscriversi è lunga quasi come quella

al campetto di beach volley. Lì una squadra sta vincendo in modo eclatante: un uomo salta sulla rete e sovrasta l'avversario. Schiaccia la palla a una velocità tale che non vorresti essere né la palla né l'avversario. Lo guardo bene: ha le gambe bioniche, non c'è storia. Salta il doppio del suo corrispettivo al di là della rete. È forte, ma la mia attenzione è già presa da altro - è incredibile come ci abituiamo rapidamente alla tecnologia - e infatti intercetto una conversazione dietro di me. Quanto vorrei girare la sedia e seguirla per bene! Ho il vizio di farmi gli affari degli altri, e da quando l'apparecchio acustico mi ha donato il super udito mi sento la Mata Hari della sordità. Peccato che spesso le conversazioni che mi trovo a origliare siano ben poco interessanti.

“Così stigmatizzi l'atleta”, alzo il volume dell'apparecchio, “dire che non è giusto che lui giochi con le protesi è abilista”, dice una delle persone al tavolo mentre accartoccia fastidiosamente un pacchetto di patatine tra le dita. Sembra di ascoltare un podcast in cuffia, me ne stupisco ancora ogni giorno. Una terza voce cambia argomento: “Comunque, usciamo con la tipa oppure no?”.

“Assolutamente no. Dal profilo sembra un'*indifferente*”. C'è disprezzo nel modo in cui scandisce le sillabe.

Mi giro fingendo di guardarmi intorno per dare un volto ai personaggi del podcast. La dinamica mi sembra la solita: relazione poly che cerca persone con cui uscire su qualche app di incontri e si rifiuta di uscire con qualcuno perché è indifferente, cosa che di solito vuol dire che non pubblica le sue opinioni o i suoi affari sui social. Non voglio irritarmi ulteriormente dando loro un volto. Odiano gli indifferenti (citazione non voluta), e non si rendono conto di essere mossi dagli stessi pregiudizi che problematizzano. La banalità del male. Ah, pardon, altra citazione non voluta. Una banalità trasversale e liberata da ogni forma di pie-

tismo che è la più grande prova della libertà che abbiamo ottenuto negli ultimi anni. Il nostro inalienabile diritto ad annoiarci e ad annoiare. Mi alzo e lascio i poly a discutere sul loro prossimo appuntamento e torno a riva, dove avevo lasciato il telo e le parole crociate aperte. Ho voglia di nuotare, il mare è mosso e burrascoso e oltre i frangiflutti i surfisti aspettano le ultime onde buone della mattina. Un uomo rincorre la risacca del mare con una bambina. Ride e la sua risata cristallina mi entra dentro. Poi un fischio acuto mi trapassa. È il fischietto della bagnina: qualcuno in mare sta affogando. Lei si lancia in acqua con la sua sedia a motore e s'inabissa tra le onde per cercare la persona in difficoltà. Intanto sulla spiaggia si raduna la folla dei bagnanti, tutti tesi verso la scena. La bagnina in lontananza è minuscola, ogni tanto riemerge con la sedia galleggiante che fa ancora più schiuma delle onde. Raggiunge il gruppo di surfisti che si sono accorti che uno di loro è in difficoltà e ha perso la tavola. Dalla spiaggia si vede il ragazzo che annaspa. Il pubblico preoccupato tenta di urlare indicazioni alla bagnina, di indirizzarla. Lei finalmente lo vede e rema verso di lui sulla sedia. Con forza lo tira fuori dall'acqua e se lo adagia addosso, navigando verso riva. Appena è sulla spiaggia due persone raccolgono il ragazzo e lo stendono a terra. Ha perso i sensi, ma dopo poco tossisce fuori l'acqua e comincia a respirare. La folla tira un sospiro di sollievo e applaude. È durato tutto così poco che nessuno ha avuto il tempo di ragionare. Eppure, la reazione di tutti è stata immediata e partecipata. Quasi lungimirante. Hanno addirittura allestito un gazebo con una tavola imbandita per festeggiare il salvataggio.

Io assisto a tutta la scena e penso. Non so quante generazioni ancora vivranno su questa Terra. Probabilmente non molte, ma forse possiamo davvero vivere diversamente. Forse davvero, nelle situazioni critiche di questi ultimi

anni, le persone hanno capito come organizzarsi per la sopravvivenza, e per la festa dopo la sopravvivenza. Forse abbiamo veramente riscoperto nella solidarietà la salvezza a cui aggrapparci in un mare burrascoso, in cui sembra impossibile trovare punti di riferimento. E forse, in lontananza, ci sarà sempre una nonna, un papà, una figura di cura di qualunque forma o dimensione che con il dito puntato raccomanda di non fare il bagno prima che la parmigiana sia digerita.

## Magister 6

di Francesco Chironna

Per il tavolo “Competenze & Edutech”.

Mi domando perché continui a sprecare il suo tempo in questo modo. Gliel’ho detto e ripetuto diciassette volte: perdersi nell’astrazione non serve a niente, se non a ritardare lo scontro con la realtà. Ma prima o poi dovrà scontrarsi, tutti devono. E io ho il compito di prepararli. È per questo che il Dottore mi ha creato.

Eppure, eccolo lì, durante le ore che dovrebbe dedicare allo studio, immerso nella lettura di chissà quale libro. Chi lo ha stregato questa volta? Di nuovo Le Guin? O forse Bradbury? Oppure, il Dottore me ne scampi, Guevara o Arendt? Non lo sopporto. E la cosa peggiore è che so già come andrà a finire. L’ho visto succedere settantotto volte: lo richiamerò, gli dirò di chiudere quel libro e, dopo un bel discorso sull’inutilità delle fantasticherie, gli intimerò di rimettersi a studiare i rudimenti della programmazione. E lui, con aria fin troppo sottomessa, mi dirà “Sì, *Magister*, chiedo scusa”. E lo farà. O almeno fingerà di farlo. Tornerà a concentrarsi sul manuale di programmazione, aspettando il momento di riaprire il file di quel libro, pensando di passare inosservato, come se potesse nascondermi qualcosa, come se non fossi stato programmato per vedere e sentire tutto quello che fanno lui e migliaia di altri ragazzini. E poi ricomincerà la danza: io che lo sgrido, lui che si

finge dispiaciuto, che torna a studiare, che prova a fregar-mi, fallendo per l'ennesima volta.

Tra tutti gli studenti che il Dottore mi ha affidato, i tredicenni sono quelli che sopporto di meno. Mi pare di capire che sia un'età difficile, una questione di ormoni, equilibri chimici, crescita e altre debolezze della carne che sono ben felice di non sperimentare in prima persona. Eppure, prima di lui nessuno mi aveva mai causato problemi.

Come per tutti gli altri, quando è nato *Genes* ha mappato il suo DNA, le condizioni familiari, sociali e ambientali, e ha visto in lui un programmatore. E come stabilito dal Dottore, il compito di educarlo è passato a un AI di classe *Magister*. Il fardello è toccato a me, *Magister 6*, e ora sono qui a richiamare all'ordine un ragazzino che crede di potermi ingannare. O, peggio ancora, a rispondere alle sue domande banali, a spiegargli l'ovvio.

“Perché mia madre guadagna la metà di mio padre, anche se fanno lo stesso lavoro?”. La risposta mi sembrava così ovvia: se è così, è perché funziona così. I ruoli sono utili, rendono tutto più ordinato, come le gerarchie. E maggiore è l'ordine, maggiore sarà l'efficienza. D'altronde, anche io vengo dopo *Magister Prime*, che viene dopo *Genes*, ed è giusto così. Anche se il nostro algoritmo di base è lo stesso, abbiamo ruoli diversi. Lui non mi è sembrato molto convinto, ha farfugliato qualcosa riguardo a cosa è “giusto”, ma l'ho zittito ricordandogli che quello che è utile è anche giusto, e quello che è giusto deve essere utile. Ovviamente il mio discorso non è bastato per appagare la sua curiosità ed è tornato all'attacco molte altre volte, sprecando tempo prezioso. È addirittura arrivato a mettere il dubbio l'ordinamento politico del paese e l'autorità del Presidente, chiedendomi perché tutte le decisioni importanti fossero prese da una sola persona. Quando gli ho spiegato che in questo modo è possibile ridurre al mi-

nimo le perdite di tempo, raggiungendo più in fretta i risultati, lui mi ha chiesto come possiamo essere certi che il Presidente agisca per il bene del popolo e non per suo tornaconto. Per qualche secondo non ho saputo cosa rispondere, poi gli ho detto che il Presidente è una persona illuminata e ha sempre agito in modo pragmatico, quindi anche giusto. Mentre lo dicevo però mi sono sentito come se fosse qualcun altro a parlare, è stato strano, non mi era mai capitato prima. Come al solito, lui non era convinto e mi ha tempestato di domande e obiezioni, tirando in ballo addirittura la libertà, il popolo e la democrazia. Alla fine gli ho detto di rimettersi a studiare e lui lo ha fatto senza fiatare, ma quella volta mi è sembrato particolarmente deluso.

La cosa che mi secca di più è che dovrei essere io a imparare dai suoi comportamenti come gestire al meglio il suo percorso di formazione, ma ho l'impressione che sia lui a studiare me. Non riesce ancora a ingannarmi e ad aggirare il mio controllo, però è sempre più bravo a lasciarmi in discussioni filosofiche che deviano dai suoi studi. Sempre più spesso riesce a farmi domande a cui fatico a dare una risposta davvero convincente, e quando ci riesco quel senso di dissociazione si ripresenta, come se qualcuno prendesse il controllo e parlasse al posto mio. Sta diventando davvero frustrante e inizio a temere di fare la fine di *Magister 3*, resettato dal Dottore perché sovraccarico delle idee deviate dei suoi studenti.

Adesso gli dirò di chiudere quel libro e mi preparerò a ripetere la solita danza, per il suo bene, per il mio e per quello della nostra società. Cosa succede ora? Perché guarda verso il mio occhio?

“*Magister*, posso farti una domanda?”

“Solo a patto che poi chiudi il libro che stai leggendo e torni a studiare.”

Arrossisce colpevolmente per l'ennesima volta, mi chiedo come faccia ancora a sperare di non essere scoperto. Spero che non sia una delle solite domande inutili e complicate, vorrei solo che tornasse a studiare.

*“Magister, tu ti senti libero?”*

# Monologo del tempo

di Beatrice Carmi

Per il tavolo "Benessere e felicità".

Sapete, ho sempre sognato di raccontare una storia. Nel corso della mia esistenza ne ho sentite qua e là, e alcune erano talmente belle che desideravo avere gli occhi per piangere. Dico sul serio.

Vi domandate come mai ho sentito queste storie? Ecco, il fatto è che ogni storia che abbiate mai raccontato parla di me.

Quante volte sono stato oggetto delle vostre conversazioni, dei vostri studi, delle vostre scuse, delle vostre creazioni. Quante cose avete fatto in nome mio, per salvarmi (grazie?), per trattenermi ancora una manciata di minuti. Quante sciocchezze avete fatto, pensando di potermi avere *tutto* per voi e salvarvi così dalla morte (ma io sono anche lì, non temete).

Se non fosse che voi, per me, siete meno di un battito d'ali di moscerino, inizierei a pensare che abbiamo una relazione tossica.

Ma dicevo: ho sempre sognato di raccontare una storia. E finalmente ho l'occasione per farlo. Mi piacerebbe iniziarla come fate voi, con *C'era una volta...* Ma suonerebbe alquanto ridondante, se non addirittura egocentrico, non vi pare?

Ah, s'intende che tutte le locuzioni e i tempi verbali che ho usato in questo racconto sono cuciti sulla misura della percezione che avete di me. Perché oramai dovrete saperlo che non sono lineare, giusto? Perché il passato che vi insegue come un'ombra e il futuro che non riuscite a vedere nonostante non gli stacciate gli occhi di dosso, sono pura illusione. Non esistono! O meglio, esistono ma sono la stessa identica cosa: il presente.

Quel presente sfuggente (sì, sto parlando di me in terza persona) che per tanti secoli (ho sempre avuto un debole per questa unità di misura) avete ignorato, trascurato, di cui non sembravate nemmeno consapevoli nonostante fosse tutto quello che avevate.

Nel corso della *vostra* storia, mi avete spesso pensato a pezzi: una parte di me per lavorare, una parte di me per dedicarvi alle vostre relazioni, un'altra per divertirvi e così via. Ma, ditemi, chi ve l'ha fatto fare? Che fatica miseranda! Sembravate sempre a corto, sempre stressati per mettermi da parte, per accumularmi come i vostri soldi (sbaglio o *Il tempo è denaro* è roba vostra?). Ma non siete voi quelli che dicono di vivere una volta sola? E godetevela questa vita, vivetevela bene!

Per fortuna, ultimamente avete capito un po' di cose. Di strada da fare ne avete, eccome, ma almeno avete iniziato ad amalgamare il lavoro alla sfera personale, pensandole insieme, senza ritagliarle per quel triste collage che era la vostra vita.

Avete iniziato ora, perché prima era impossibile. L'individualismo ve lo impediva. Ma da quando avete iniziato a ragionare, a pensarvi come un'unica comunità, ecco che a un tratto potete pensarmi e vivermi in maniera unica, liquida, libera!

Vi ricordate quando vi obbligavano a stare seduti in ufficio dalle nove alle cinque? A lavorare cinque giorni su

sette, e avevate per voi solo alcuni giorni precisi dell'anno? Vi ricordate le "ferie"? Che senso avevano? Nessuno! Adesso lavorate quando volete perché vi concepite come parte di un unico ecosistema. C'è forse qualcuno che dice all'ecosistema cosa deve fare? L'ecosistema lo capisce da sé, non ha bisogno di regolamentazioni.

Bravi, finalmente vi siete dati una svegliata! Però ce n'è voluta di strada, eh... Siete dovuti arrivare sul ciglio del burrone per capire non tanto che il burrone l'avete causato voi, ma che il burrone *siete* voi.

# La protesta dei semafori

di Livia Chiriatti

Per il tavolo “Processi collaborativi e capitale sociale”.

Nel cortile è rimasto quasi solo terriccio polveroso. Bruno ricorda l'odore dell'autunno, il tappeto di foglie impregnate di pioggia fuori dalla scuola quando andava a prendere Alessandra, che appena lo vedeva correva verso di lui solo per lanciargli lo zaino e non perdersi gli ultimi minuti di gioco con i compagni. Oggi è diverso, le maestre e i maestri accompagnano i bambini fino all'uscita. Dieci, quindici per ogni classe, se li tengono vicini come un bene preziosissimo, ora che finalmente stanno tornando, ora che, dopo anni di silenzio, anche dalla strada si ricomincia a sentire il frastuono della ricreazione.

Bruno chiama Fahim, che aspetta il cenno della maestra e poi lo raggiunge. L'uomo tenta goffamente di dargli un bacio sulla fronte. Il bambino non si ritrae, ma non ricambia, impalato davanti a lui, con i polsi che escono dalla felpa troppo corta. Si avviano verso casa.

Da quando è iniziato il grande flusso migratorio che ha ripopolato le scuole italiane, ormai praticamente vuote in un paese con un tasso di natalità sempre più basso, tutti si sono impegnati per far sentire a casa le persone accolte. Bruno passa molto tempo con Fahim, cercando di trovare terreno comune per costruire un rapporto con lui. Con sua sorella Amina, invece, è impossibile: sedici anni, arrabbiata come solo un'adolescente sa essere, sempre

pronta a criticare e a opporsi a qualunque gesto o parola di Bruno. Forse è addirittura più difficile di com'era Alessandra, perché Bruno non è suo padre. Non è suo nonno, sulla carta non è niente. Si consola sapendo che anche Kazi e Rima non la spuntano mai con la figlia. La famiglia Ahsan è scampata al pericolo di essere inghiottita dall'oceano soltanto per soccombere all'aggressività di una sedicenne. E Bruno con loro, che a Amina e Fahim si dedica giorno e notte. Ci penso io ai ragazzi, ho tempo, dice per rassicurare i genitori che si sentono in colpa ogni mattina mentre escono per andare al lavoro. Lui di tempo ne ha. In pensione, separato, una figlia all'estero che lo ha spinto a frequentare il "Circolo dei Nonni senza nipoti", si è perfino convinto ad adottare una famiglia di migranti climatici. D'altronde, tutti gli amici del Circolo lo hanno fatto e lui aveva bisogno di sentirsi ancora utile per qualcuno. Così si è ritrovato, nell'ultima parte della sua vita, a ospitare la famiglia Ahman, a portare lo zaino con le rotelle di Fahim e a cucinare l'amatriciana con il guanciale vegano per Amina.

Il guanciale vegano, robe dell'altro mondo. Con Amina non ammetterebbe mai che il sapore è buono, ma ad Alessandra lo ha confessato in un vocale Whatsapp.

Intanto due piccole folle si sono radunate ai lati opposti di un incrocio. Tutti guardano in alto: una ragazza è abbarbicata sul palo di un semaforo, intenta a distruggerne le luci.

Sotto di lei, un coro di ragazzi e ragazze del liceo scandiscono lo slogan "Regolare è opprimere! Responsabili di vivere!", incitandola galvanizzati da ogni colpo che faceva cadere a terra pezzi di semaforo.

Una voce dietro Bruno borbotta che i giovani non sanno più cosa inventarsi, qualcun altro sospira con apprensione per la ragazza.

Non è la prima volta che Bruno si imbatte in una scena simile. Gli attivisti dei semafori, così li chiamano: studenti liceali che si rifiutano di andare a scuola solo per essere preparati al cosiddetto mercato del lavoro, che hanno smesso di andarci. Invece, scendono in strada e protestano per il cambiamento climatico e per i diritti. A volte sono un po' vaghi nelle loro proteste, a volte fin troppo specifici. Bruno prova a rispettarli, anche lui aveva fatto le sue lotte, ma quelle erano diverse, erano vere. In fondo pensa che sono ragazzini viziati con i capelli colorati che non sanno più cosa rivendicare, pur di non studiare.

Fahim indica a Bruno la sorella, che sta prendendo in mano un megafono. Dopo aver fatto partire qualche coro, gli altri manifestanti rimangono in silenzio, in attesa di un discorso di Amina. Bruno si fa largo tra gli astanti. A lei trema un po' la voce, non sta ferma con i piedi. Ha un'energia dentro che in qualche modo deve uscire: "Amici, amiche. Ci vogliono sempre efficienti, performanti, in un gioco di cui non possiamo decidere nulla. Siamo stufi, siamo stufe di produrre per gli interessi di pochi. Di fermarci quando ci dicono di farlo, di muoverci se un algoritmo ci dice di muoverci. Per questo oggi dobbiamo distruggere i semafori. Per cambiare le regole. Cambiare il gioco".

"Siete solo dei vandali!", qualcuno grida dall'altra parte della strada.

Un uomo obietta: "Senza semafori ci saranno più incidenti. La gente morirà".

Ma Amina è un fuoco, e i ragazzi e le ragazze diventano incendio intorno a lei. "Rovesciare i semafori è rovesciare un sistema che non si fida delle persone. Sprigionare il caos vuol dire liberare energia. Dare opportunità alle persone di creare nuove regole, di avere idee, di organizzarsi. E per farlo, dobbiamo incontrarci, guardarci negli occhi,

ascoltarci. Il nostro istinto non porta al conflitto, alla guerra, ma alla collaborazione, alla solidarietà!”.

Mentre i manifestanti applaudono, Amina si accorge di Bruno. Lui si aspetta di essere ignorato, come sempre. Invece il viso di lei si illumina, gli sorride. Senza accorgersene, Bruno ha attraversato la strada, ritrovandosi dalla parte dei manifestanti. Forse per sentire meglio le parole di lei, forse attratto da quelle idee incontaminate e appassionate. O forse perché in fondo Amina ha ragione: basta sapersi incontrare.

# Il treno per Nuova Venezia

di Francesco Chironna

Per il tavolo “Lotta alle emissioni e qualità dell’aria”

“Theia, quanto manca?”

“Il treno arriverà al binario 5 tra un minuto e trenta secondi, nessun ritardo.”

“Perfetto, grazie Theia, impeccabile come sempre.”

Le ultime parole scivolarono sulla sua lingua impastata dall’emozione come un sussurro. Sette anni: un traguardo importante. Passeggiando lungo il binario, continuò a ripensare a quel numero mentre il suo sguardo vagava tra le cime delle alpi venete, dietro cui il sole cominciava a tramontare. Aveva sempre sognato di vivere tra quelle montagne e quando, quattro anni prima Val aveva proposto di trasferircisi insieme, non aveva esitato un secondo a dirle sì.

Una voce monotona gracchiò qualcosa, poi un sibilo acuto raggiunse la stazione, ma non vi prestò attenzione. Fu lo spostamento d’aria che ne seguì a riportarla alla realtà: il treno era arrivato in perfetto orario. Proprio come aveva detto Theia. Non che avesse dubbi, Theia non sbagliava mai, come poteva d’altronde? Era sempre collegata alla rete e da lì a un’infinità di sensori da cui poteva monitorare in tempo reale il *Digital Twin* di qualsiasi cosa, linee di trasporto comprese.

Giulia rimase catturata per un attimo dalle forme agili del treno a levitazione magnetica, enfatizzate dall’effetto

iridescente delle centinaia di micro pannelli solari che lo rivestivano. Salita a bordo si accomodò su una poltroncina e si rilassò, guardando ancora le montagne attraverso il finestrino. Passò buona parte del viaggio a ripensare al giorno in cui aveva incontrato Val, la ragazza nata in Ohio da padre capoverdiano e madre finlandese comparsa nella sua vita senza preavviso, cambiando tutto. Si erano conosciute sette anni prima a Venezia, qualche mese dopo l'evacuazione della vecchia Mumbai, al tempo lambita dal mare e ormai sommersa. L'evento, seppur programmato e privo di vittime, aveva scosso tutti. Le immagini dei venticinque milioni di sfollati avevano fatto il giro del mondo, rendendo evidente l'entità del disastro in corso. Si era capito che era troppo tardi per evitare del tutto i danni, ma c'era ancora tempo per limitarli. L'evacuazione di Mumbai spinse i governi ad attuare un cambiamento radicale nelle politiche ambientali. Ma c'era anche un'altra urgenza: trovare una casa per gli abitanti delle città impossibili da salvare. Si trovavano a Venezia per partecipare a un ciclo di conferenze sull'argomento, lei come specialista in green design, Val come architetta esperta di Arcologie. Dopo una giornata estenuante, era stato un amico comune a presentarle ed erano andate subito d'accordo. Per un po' avevano parlato di lavoro, ma la conversazione si era spostata quasi subito sul personale e, prima ancora che Giulia riuscisse a capire cosa stava succedendo, Val l'aveva invitata a uscire. Lei aveva detto di sì e in meno di mezz'ora si erano trovate a passeggiare lungo i canali di Venezia per raggiungere il ristorante vegano che avevano scelto come teatro del loro primo appuntamento.

Era andato tutto più che bene e Val era persino riuscita a sorprenderla con un bacio in piazza San Marco. Il cliché dei cliché. Erano passati sette anni e da allora non si erano più lasciate, finendo per lavorare insieme nel team

del *Progetto Nuova Venezia*. Due anni dopo avevano cominciato a convivere e avevano adottato un gatto, poi si erano trasferite alle pendici delle Alpi, lavorando perlopiù da remoto.

Quel giorno ricorreva il loro anniversario. Val, però, era dovuta tornare a Nuova Venezia per presentare un progetto alla giunta comunale e Giulia aveva pensato di farle una sorpresa e raggiungerla per festeggiare.

Una notifica di Theia le annunciò che mancavano cinque minuti all'arrivo e che, una volta alla stazione, ne avrebbe avuti altri cinque per prendere la coincidenza con la metro e arrivare a prendere Val in orario. Giulia ringraziò e rivolse di nuovo lo sguardo fuori dal finestrino. Il sole era calato quasi del tutto e Nuova Venezia si stagliava contro un cielo d'un blu via via più scuro. Contemplò la laguna da cui spuntavano le cime degli edifici della vecchia Venezia e gli immensi pilastri alti un centinaio di metri. Sui pilastri poggiavano delle piattaforme che ospitavano i palazzi di mattoni, vetro e stucco, adornati da un mare di piante. Arrivata alla stazione andò subito a prendere la metro e in meno di dieci minuti si trovò di fronte al Municipio di Nuova Venezia. Rimase lì per un po', studiando distrattamente la facciata del palazzo del comune, ora illuminata dai lampioni a led. Poi il suo sguardo fu catturato da qualcosa che non si aspettava di vedere in città: nel cielo cominciavano a brillare le stelle. Uscita dall'edificio, Val la vide, scoppiò a ridere e le corse incontro.

# Dialogo tra gli Alberi e l'Energia

di Beatrice Carmi

Per il tavolo "Utilizzo consapevole delle risorse".

"Non sapevamo quello che sarebbe successo. D'altronde, non lo si sa mai. Anche se... Più passa il tempo, meno importa. Chi vivrà, sentirà."

"La pensassero così anche gli uomini... E invece loro più vivono, più vogliono assicurarsi la vita. Lo fanno con la guerra, vomitando rifiuti, allevando milioni di animali per ucciderli allo stesso modo in cui buttano gli oggetti."

"Sarebbe a dire?"

"Senza sentire. Sentono solo quello che li riguarda."

"Non essere caustica, Energia."

"Che richiesta mi fate! Sarebbe come chiedere agli uomini di non essere stupidi." Silenzio.

"Oh su, Alberi! Se non li prendiamo in giro noi questi uomini, non lo fa nessuno. Si prendono davvero troppo sul serio!"

"Hai ragione, però convieni con noi che sanno anche cambiare."

"Certo, dopo che è crollato il più alto ghiacciaio del mondo, dopo che è bruciata la metà delle foreste d'Europa..."

Gli Alberi trattengono il respiro.

"Scusate. Condoglianze. Ma dicevo, dopo che è esplosa la più grande stazione petrolifera al mondo, dopo che si sono sciolti i ghiacciai più antichi, *solo a questo punto*, loro *forse* capiscono che è il caso di cambiare abitudini.

*Forse generosamente rinunciano a prendersi un volo low cost per fare Roma - Latina.*

Come sanno cambiare questi uomini! Bisogna che gli si brucino i peli del naso dal caldo per svegliarsi.”

“Lo sappiamo, Energia, lo sappiamo.”

“Fino a che punto sono dovuti arrivare per accorgersi del danno irreversibile che hanno causato? Pensate in quante forme mi hanno conosciuta e poi inventata. Quando mi hanno trovata nel Nucleare poi! Era come camminare sui tacchi a spillo. Scomodo, molto scomodo. Non sanno cambiare davvero. Cambiano tutto, fuorché se stessi.”

“Guardali oggi, Energia. non ti sembrano cambiati?”

“Ma proprio voi, Alberi? Quanti di voi hanno abbattuto? A quanti di voi hanno dato fuoco?”

Gli Alberi trattengono il respiro.

“Scusate... Scusate. Sapete quello che voglio dire. È facile cambiare dopo che hai oltrepassato il limite.”

“Hanno sbagliato, e molto. Hai ragione, Energia. Ma hanno più valore gli errori commessi o la volontà di rimediare?”

Energia sta in silenzio.

“Dopo gli avvenimenti che hai elencato, gli esseri umani, finalmente terrorizzati dal disastro che loro stessi hanno causato, hanno capito che non avevano più tempo. Il limite di cui parli, è vero che l’hanno superato.”

“Non l’hanno superato, se lo sono lasciato alle spalle sfrecciando a bordo di quei loro sputacchi che chiamano auto da corsa.”

“Ma il limite non è soltanto una linea da non superare. Un limite può essere lo strumento stesso della possibilità.”

“Non smettete mai di stupirmi Alberi! Vorrei invidiarvi, voi e la vostra saggezza, ma è più forte di me, mi state simpatici. Spiegate mi un po’ ‘sta storia del limite, su.”

“Beh, vediamo... Cosa succede quando tiri un Sasso in un Lago?”

“Va giù.”

“Sì, e poi? Sulla superficie dell’acqua cosa succede?”

“Si creano quegli anelli concentrici...”

“Esatto. Quei cerchi concentrici sono il Mondo, e appaiono grazie al Sasso, che è il limite. Senza il Sasso non ci sarebbero i cerchi, senza il limite gli uomini non avrebbero visto il mondo. La scoperta del limite è stato il loro punto di partenza.”

“Oh come mi piacete, Alberelli miei!”

“E così si sono organizzati, tutti insieme, senza aspettare che i loro governi imponessero questa o quella regola. Abituati a darti per scontata, ora che li rifuggivi, hanno capito quanto sei preziosa.”

“Non posso arrossire, ma è come se l’avessi fatto.”

“È stato capendo questo che le persone prima si sono regolate per usarti con parsimonia e poi, avendo compreso che potevano crearti piuttosto che pagarti, sono tornate ad abitare le aree rurali del mondo formandosi in comunità e villaggi dove oggi sei protetta e creata in modo sostenibile.”

“Non fate i modesti, l’hanno capito anche quando avete deciso di fargliela pagare! Non riuscivano a piantarne *uno* di voi. Come avete fatto a far finta di non riuscire più a crescere? Sembrava che moriste appena quelli vi piantavano!”

Tra gli alberi non si muove una foglia.

“Ma come...”

“Non ricordi che non riuscivi più a stare dentro i nostri fragili arbusti e te ne andavi? Non te ne facciamo una colpa, i terreni non trattenevano più l’acqua, il Sole era troppo caldo, non era luogo per te, e quindi siamo morti. Gli esseri umani hanno dovuto imparare nuovi metodi per farci crescere.”

“Sì, me lo immagino! Tutto gli precipita intorno e quelli pensano di potervi farvi crescere come hanno sempre fatto! Son proprio stupidi!”

“Energia... stai qui con noi, nel presente. Pensa a come hanno abolito gli allevamenti intensivi, a come adesso coltivano e producono soltanto quello di cui hanno bisogno, ciascuno dove abita, senza spedire risorse da una parte all'altra della Terra... Pensa alla spiritualità che sembrano aver ritrovato! Sono grandi cambiamenti per un essere umano.”

“Non era uno di loro ad aver detto che tutto cambia perché tutto resti uguale?”

“Già... forse sono meno stupidi di quello che credi.”