APPUNTI DAL FUTURO

30 IDEE PER I PROSSIMI 30 ANNI

Egea

Indice

Introduzione, di Mirka Giacoletto Papas

Prima sezione: I vincitori del contest

Festina lente, di Chiara Arcone
L'Europa che vorrei, di Stefano Bellagarda
Il treno della sostenibilità, di Michele Iovine

Seconda sezione: Guest Authors

Il disincanto: un metodo per gli adulti di domani, di Alessandro Aleotti
Anche le élites torneranno a leggere?, di Antonio Belloni
Città innovative, di Giacomo Biraghi
La responsabilità di essere felici, di Luciano Canova
Creatività, non competizione con le macchine, di Davide Dattoli
La città resiliente, di Elisabetta Gabrielli
Il Diogitale. Dialogo tra un Homo Sapiens e il suo Godle in una mattina qualsiasi del 2027, di Filippo Losito
La sfida di (tornare a) dare volto al territorio, di Antonio Maconi
Futuro, di Meg Pagani
MoJo e Instagram, un futuro possibile per il fotogiornalismo e il visual storytelling, di Francesco Pistilli

Padre nostro, non Padre mio, di Michele Polico
Com'è verde l'Africa, di Monica Rinaldi
Il giornalismo del futuro, di Carlotta Scozzari
Politica: non arrivarci per contrarietà, di Tortuga

Terza sezione: Special Guest Authors

L'impresa "senza confini", di Franco Amatori
I beni pubblici nel mondo che cambia, di Franco Bruni
Previsioni economiche: sarà più facile? No,
di Francesco Daveri
Il welfare prossimo venturo, di Alessandra Del Boca
Occhio alla biopolitica, di Giovanni De Luna
Fare impresa nel futuro, di Alfonso Gambardella
Nella scienza no al dialogo tra sordi,
di Alberto Martinelli
2048: centenari in una nuova Europa,
di Marcello Messori
Parola chiave: piattaforma, di Ivana Pais
Coltivare l'intelligenza emotiva, di Gabriella Pravettoni
Il potere dei network, di Giuseppe Soda
Democrazia: una bella sfida, di Nadia Urbinati
Il futuro chiede memoria e creatività,
di Piergaetano Marchetti
Il coraggio del cambiamento, di Gianmario Verona
Costruire il domani guardando lontano, di Mario Monti

Introduzione

In occasione del suo trentennale di attività, Egea ha scelto, in coerenza con la missione che l'Università Bocconi le ha affidato, un percorso non autocelebrativo, ma di disseminazione di conoscenze e riflessioni culturalmente sfidanti.

E cosa c'è di più sfidante del futuro, individuale e collettivo?

Al termine di un anno intessuto di eventi e iniziative, non poteva che essere un libro, in forma di e-book, a raccogliere le "tracce di futuro" via via emerse dal confronto intergenerazionale tra personaggi noti e meno noti, dall'esplorazione di realtà poco conosciute o solo immaginate, trasformandole in una opera originale e partecipata, liberamente scaricabile dal web.

"Appunti dal futuro", come abbiamo voluto intitolarla, si propone come un breve viaggio nelle idee sul domani, che si propongono come leve per immaginare e alimentare una crescita all'insegna dell'innovazione e della sostenibilità.

Ai 18-30enni abbiamo chiesto di partecipare a un contest; a quelli più maturi, di portare la visione e le prospettive provenienti dai loro disparati campi di attività; ai membri del nostro Comitato Scientifico, di spingersi ver-

so l'orizzonte dei prossimi 30 anni, nei loro ambiti di competenza. Al Presidente dell'Università Bocconi, Mario Monti, di suggellare il lavoro di questo lungo anno con un suo messaggio conclusivo.

A tutti va il più sentito ringraziamento per il forte coinvolgimento.

La speranza è che anche questo progetto editoriale, nella sua istituzionalità, risulti interessante per i lettori e concorra a stimolare sempre nuove occasioni di elaborazione e dibattito culturale all'insegna del pluralismo.

Mirka Daniela Giacoletto Papas

Amministratore delegato Egea spa

Prima sezione

I vincitori del contest

In questa sezione sono pubblicati i tre contributi vincitori del contest "30 idee per il futuro" rivolto a tutti i giovani tra i 18 e i 30 anni. I partecipanti sono stati invitati a inviare un articolo, un saggio o un racconto breve in cui "proporre" o "adottare" un'idea/più idee innovative e sostenibili per l'individuo, la comunità, il mondo.

Tra le circa 50 proposte pervenute, tre le opere selezionate dalla giuria - composta da Antonella Carù, Direttore della Scuola Superiore Universitaria Università Bocconi, Piergaetano Marchetti, Presidente del Comitato Scientifico Egea, e Mirka Giacoletto Papas, Amministratore Delegato Egea:

Chiara Arcone, *Festina Lente*

Stefano Bellagarda, *L'Europa che vorrei*

Michele Iovine, *Il treno della sostenibilità*

Festina lente

*di Chiara Arcone**

Era chiusa nella sua stanzetta rettangolare. Sistemava ogni cosa che le potesse servire con cura e allenata memoria. Si muoveva in quei pochi metri quadri contando le mattonelle. Era un esercizio che le sarebbe servito dopo per non perdere l'orientamento. La musica era un momento importante in quella fase. Nessuno l'avrebbe disturbata. Scelto il lato del disco, abbassata la puntina, alzato il volume, iniziava così la sua resistenza.

Posizionatasi davanti al tavolo, guardava le forbici, l'apribottiglie e il rullino chiuso nel suo contenitore. Tutti gli strumenti erano in fila per essere osservati. La prima fase del procedimento in camera oscura per sviluppare un rullino prevede la totale assenza di luce. Per questo, Gabriella è solita contare le mattonelle e fissa bene nella memoria dove poggiare i vari attrezzi. Senza guardarli. Non appena si sente pronta spegne la luce e resta immobile. Tira fuori il rullino, ne apre l'estremità con un apribottiglie per estrarne il negativo, quindi, taglia i due lati di carta superflui. Li riconosce dalla diversa consistenza che hanno rispetto alla carta fotografica. Scorre la pellicola con gesti abili e precisi. I suoi polpastrelli sembrano avere gli occhi. Chiude il rullino nel contenitore isolato dalla luce. Ora chi deve stare al buio ci sta, Lei può accendere la luce.

Gabriella in quella camera oscura pratica la resistenza alla contemporaneità professando la sua passione: svilup-

pare le foto. Un atto rivoluzionario per alcuni, un processo di Festina lente per lei. Già da molto tempo si era persuasa che mancavano attese reali nel grande processo di digitalizzazione che stava attraversando ogni cosa.

Un giorno si era ritrovata un migliaio di foto sul suo smartphone e nessuna le ricordava davvero una sensazione. Ne aveva avuto paura. Com'era stato quel giorno in cui aveva scattato quella foto? Perché aveva deciso di immortalare quel momento? Non ne aveva idea. E mentre questo interrogativo si faceva sempre più incalzante, si ricordò di una statistica che aveva letto qualche settimana prima. Il testo della ricerca scientifica illustrava che il selfie, forma digitalizzata del vecchio autoscatto, era considerato dalla maggioranza delle persone intervistate più valido del titolo studio per comunicare al mondo la propria immagine, in quanto garanzia per riuscire socialmente. Aveva pensato a lungo a quel dato sconcertante e nel suo rimuginare le venne in mente la fotografa resa famosa dai suoi autoscatti, pioniera in questo modo di intendere il ritratto: Vivian Maier. Lavorava come bambinaia a Chicago e solo dopo la sua morte fu scoperto il suo valore. Era una donna alta e dal volto severo e espressivo. Era riuscita a riflettere le mille sfaccettature della città e, tra queste, la sua immagine. Uno scatto che raccontava una donna alla quale non avremmo mai potuto fare alcuna domanda circa il suo talento. Erano autoscatti, selfie, che parlavano di lei, firmavano il suo lavoro nella totale incoscienza del genio che era. Quasi a voler dire "se un giorno chiederete, io vi rispondo così: a mezzo busto, con quest'aria severa e la mia macchina fotografica poggiata in grembo." In quel caso, davvero, un autoscatto valeva un titolo di studio. Era un testamento olografo di un'artista postumo. E oggi? Si chiedeva Gabriella: se il mondo volesse

descriverci attraverso i nostri selfie, noi come potremmo apparire? Non aveva risposta. La cercava in quegli autoscatti fatti con la fotocamera interna in varie parti del mondo ma nessuno le comunicava qualcosa.

Ricordava ciò che aveva provato tra le catene montuose delle Highlands ma la sua sensazione non era impressa nello scatto. Sfogliando il suo album di foto digitali si ritrovò a Parigi. Riviveva l'appagante bellezza che l'aveva investita visitando il Musée D'Orsay, ma nulla era rinvenibile in quella foto ad alta risoluzione, dai colori splendenti, in perfetto formato e dalla grana meravigliosa. Che fare? Di getto, cancellò tutto dalla memoria del suo telefono. La routine le costò altri pensieri fino a quando ritornata a casa, improvvisamente, "eureka", smise di mangiare perché le tornò in mente una scatola che doveva assolutamente cercare. Trovò la macchina fotografica di suo nonno. Una analogica professionale non automatica, ancora in perfette condizioni. Ritrovò tante foto di lei bimba.

Di ogni attimo, riguardandole, ricordava la sensazione anche se erano passati molti anni. Riscoprì delle foto che le aveva scattato il padre. Doveva avere cinque anni e stavano al mare. Lei si divertiva a disegnare dei cerchi di sabbia sui lettini del lido. Guardando quelle immagini ricordò tutto, finanche la sensazione della sabbia sotto la pelle e le posizioni che il padre assumeva per farle quei semplici scatti. Piegato sulle gambe, quasi seduto per terra quanto bastava per stare alla sua altezza di bimba. La sorpresa e l'emozione furono tali che la stessa scena al mare le si ripropose durante il sonno. Si svegliò quasi con la sensazione di avere di nuovo cinque anni. Era sudata e avvolta in uno strano sentimento. Non era semplicemente un'inquietudine legata alle

foto, era più un interrogativo riferito a che cosa avrebbe lasciato. Cosa avrebbero ricordato di lei. I suoi bisnonni non li aveva conosciuti eppure da quelle foto dalla filigrana sgualcita riusciva a comprenderne lo spessore e l'indole. Il suo selfie di fronte la Nike di Samotracia cosa le comunicava? Che testamento era? Che lascito avrebbe avuto? Scattava perché voleva ricordare o perché era diventato un banale modo di comportarsi?

Mentre lavorava ci pensava e prima di tornare a casa passò da un fotografo per comprare un rullino. Il commerciante andò nel deposito per procurarglielo. Non era nascosto, era dimenticato. Decise di prenotare un treno per andare in quella spiaggia delle foto da bimba. Sarebbe partita quel fine settimana. Il viaggio fu breve e le trentasei foto non finirono.

Iniziava a portare la macchina fotografica sempre con sé. Iniziava a soppesare lo sguardo, calibrare il taglio degli oggetti, fare una cernita tra le cose che guardava. E, appunto, iniziava a guardare. Osservava le cose in sé e rispetto alla sensazione che le trasmettevano. Si soffermò su due uomini che indossavano un frac e mangiavano ostriche su un ponte al centro della città, belli e a loro agio, ma non scattò nessuna foto perché capì che non era un momento suo.

Immortalò, invece, una donna che leggeva in treno, bellissima nel suo cappello e nella sua sciarpa. Non vedeva nulla di lei se non le mani che voltavano le pagine. Impostò l'autoscatto mentre era seduta sulla sua panchina preferita del parco che frequentava. Ogni volta che scattava si sentiva appagata. Il rullino finì, lo portò a stampare e anche quel momento in cui lo consegnò fu una sensazione nuova. In una realtà nella quale la condivisione è la norma, in cui nessuno si fa scherno di nulla, rendere un rullino ad uno sco-

nosciuto restava per Gabriella una consenziente violazione della privacy. Una settimana dopo, le foto erano pronte. Era soddisfatta. L'attesa era stata bellissima. L'immaginazione aveva sviluppato le foto in quella settimana ed era bello cercare le differenze tra la sua idea e la realtà. Si mise ancora di più alla prova, iniziò a comporre quella che sarebbe diventata la sua camera oscura.

Inoltre, da quella settimana iniziò a fotografare con il suo smartphone ma con lo sguardo di un rullino. Inconsciamente aveva attribuito a quell'oggetto trentasei scatti. Non voleva scattare il necessario, voleva immortalare l'importante: ridare parole all'immagine, riempire l'oggetto di senso, dare alla foto significato. E fu proprio quando realizzò ciò che si sentì sopraffatta da una contentezza strana, perché stava mettendo a punto, con uno strumento che il nonno non aveva mai conosciuto e che mai avrebbe potuto vedere, un insegnamento che proprio lui le aveva lasciato: "Quando scatti, festina lente, mi raccomando." Era piccola e non aveva capito. Era un gioco quel click e non aveva dato importanza a quella frase. Invece, ora era tutto chiaro. Era quello il senso che lei cercava. Festina lente voleva dire "affrettati lentamente". La sua iconografia era una tartaruga con la vela.

L'ossimoro disegnava la sua resistenza a una realtà che mutava e che lei apprezzava. Ma, in questa realtà, aveva bisogno di una chiave per riuscire ad agire senza indugi e cautela, senza esserne sopraffatta. Per Gabriella, quella chiave era la fotografia. In qualsiasi sua forma, dal digitale all'analogico. C'era solo una regola: non svilirla nella successione di gesti meccanici, nella perenne suggestione di informazioni continue. Contrastare quella sensazione di essere in movimento anche quando si sta fer-

mi. La stessa che si prova quando, seduti nel nostro posto in treno, ne osserviamo un altro partire di fianco a noi. Ed anche se stiamo fermi, anche se lo sappiamo che non è il nostro convoglio che si sta muovendo, ci sembrerà proprio così. Non riusciamo ad opporci. Possiamo razionalizzarlo un secondo dopo, mettere a fuoco il treno vicino, puntare ben saldi i piedi per terra e stringerci alla consapevolezza che siamo più forti della percezione che la sensazione ci rimanda. Ma per un secondo, non potremo farci nulla: sembrerà che ci stiamo muovendo. E anche molto velocemente. Per questo Gabriella, o nel buio della sua camera oscura o alla luce di un mondo che correva, si rendeva conto che lei poteva piantare bene i piedi e guardare la realtà senza la velocità di uno scatto scontato ma con la certezza di un lascito da fissare.

* Chiara Arcone, 27 anni, nata a Napoli, vive a Pomigliano D'Arco. Laureata in giurisprudenza all'Università Federico II, consegue, nella stessa facoltà, un master presso la scuola di specializzazione in professioni legali. Allo studio giuridico affianca la passione per la lettura e la fotografia analogica.

L'Europa che vorrei

*di Stefano Bellagarda**

Per me l'Unione Europea è un'istituzione democratica fondata su diversi principi come: dignità umana, libertà, democrazia, uguaglianza, stato di diritto e diritti umani, che dovrebbe promuovere la pace, i valori e il benessere dei suoi cittadini.

Inoltre dovrebbe garantire sicurezza e giustizia senza frontiere interne ed equilibrare quelle esterne senza pregiudicare i rapporti di vicinato e con i paesi esteri. Favorire lo sviluppo sostenibile basato su un'economia equilibrata e sulla stabilità dei prezzi, su un'economia altamente competitiva, garantendo a tutti l'occupazione, il progresso sociale e la protezione dell'ambiente. Lottare contro l'esclusione sociale e la discriminazione, promuovere il progresso scientifico e tecnologico, rafforzando la coesione economica, sociale e territoriale e la solidarietà tra gli Stati membri. Rispettare la ricchezza della sua diversità culturale e linguistica e dì istituire un'Unione economica e monetaria con l'euro come moneta unica.

Vorrei che l'Europa si trasformasse come segue:

- Dovrebbe garantire una piena partecipazione democratica dei cittadini nei processi decisionali, oltre che tenerli informati sulle decisioni prese dal Parlamento, dal Consiglio dell'UE, dal Consiglio d'Europa della Commissione. Indicare il candidato

Presidente della Commissione Europea nelle elezioni della presidenza europea, per esempio, sarebbe utile per riavvicinare i cittadini all'Europa più di quanto fa ora **l'Europa delle istituzioni e dei cittadini e per equilibrare l'euroscetticismo;**

- Dovrebbe creare un **maggior equilibrio tra capitalismo e democrazia** e superare ampiamente la duplice crisi che si è creata tra capitalismo e democrazia rappresentativa. In particolar modo, un maggior equilibrio tra capitalismo finanziario e capitalismo industriale superando gradualmente l'economia di mercato. Dovrebbe superare l'epoca dell'etica individuale e favorire l'analisi della dimensione socio economica dei problemi , una ricerca di equilibrio nella disuguaglianza senza cercare di abbatterla perché ciò potrebbe portare a disastri dal punto di vista economico, sociale e politico più di quanto si cercherebbe di contrastarla;
- Dovrebbe promuovere **un rafforzamento della politica estera di sicurezza e di difesa** comune utile per migliorare la gestione dei flussi migratori aiutando l'integrazione dei cittadini non europei, sfruttare gli aspetti positivi delle migrazioni, creare condizioni di lavoro nel paese d'origine e gestire le risorse congiuntamente tra Corte dei Conti, Commissione Europea e organismi internazionali come Banca Mondiale e FMI. Più Europa nel settore della difesa e nuove priorità nella politica estera di sicurezza;
- Dovrebbe **rafforzare il ruolo della Corte dei Conti europea per quanto riguarda la gestione delle risorse** e informare sempre il Parlamento

Europeo: lavorare in stretto contatto con la Commissione Europea per quanto riguarda l'utilizzo delle risorse e adottare congiuntamente le politiche di utilizzo di tali risorse nel modo migliore possibile. Migliorare il rapporto con il FMI e Banca Mondiale e Corte dei Conti Europea sulla gestione delle risorse finanziarie.

- Dovrebbe **creare un fondo comune a livello mondiale** gestito dagli Stati di tutti il Mondo e dalle organizzazioni internazionali i quali devono essere eletti dai rappresentanti **ONU** e informare l'ONU delle attività di gestione di tali risorse. Dovrebbe altresì migliorare il ruolo dell'ONU rendendolo un'istituzione politica eletta dai cittadini come un Parlamento il quale a sua volta elegge i membri delle organizzazioni internazionali come FMI e Banca Mondiale e che aiutino gli Stati in difficoltà. Valuti l'opportunità di votare per l'elezione dei membri delle organizzazioni internazionali e dare all'Europa un seggio permanente dopo aver creato un'unione politica forte in Europa che tenga conto sempre delle differenze sociali e culturali dei Paesi membri, che rappresenti gli Stati membri nel suo complesso, anche in vista dell'uscita della Gran Bretagna dall'UE, la quale può mantenere il suo seggio anche se fuori dall'Europa. La Gran Bretagna, se forte e unita al suo interno, può decidere di collaborare con l'Europa anche se fuori. L'Onu deve diventare un organismo forte che coinvolga tutti gli Stati del Mondo a collaborare per la pace, la prosperità e lo sviluppo del mondo intero. Se l'Europa sarà più unita allora il suo ruolo nell'Onu potrebbe davvero

cambiare le cose e risolvere molti dei problemi, crisi e guerre che interessano molto parti del mondo;

- **È importante un esercito comune che si occupi di gestire le crisi e rafforzare la così detta PSDC** gestendo in maniera adeguata i benefici e i costi di un'unione militare. L'obiettivo principale della PSDC è quello di rafforzare la capacità dell'UE ad agire in ambito esterno attraverso lo sviluppo delle sue capacità civili e militari in materia di prevenzione dei conflitti internazionali e di gestione delle crisi di supporto all'ONU, con miglioramenti nell'ambito EDA (agenzia europea di difesa europea) e dei servizi di intelligence in ambito militare e di contrasto al terrorismo e alla criminalità organizzata. Rafforzare il ruolo del Comitato Militare dell'UE in materia di supporto all'alto rappresentante per le questioni militari UE e di politica estera e dello Stato Maggiore dell'UE. Con una maggiore coesione e reciproca collaborazione tra tutte queste istituzioni si risolverebbero molti dei problemi presenti e l'Europa diverrebbe una delle più importanti istituzioni nel panorama strategico mondiale.

In conclusione, vorrei che ci fosse un maggiore equilibrio tra vari aspetti sociali, culturali, religiosi, politici ed economico-finanziari accompagnati da un maggiore impegno delle istituzioni, dei Paesi membri e dei cittadini europei e non europei. Un maggior rispetto reciproco tra cittadini europei, Paesi membri e cittadini non europei e Paesi fuori dall'Unione Europea, la quale potrà aiutare a superare il clima di terrore e di terrorismo che si è creato

nel Mondo e in Europa, con contrasto anche alla criminalità organizzata attraverso lo scambio reciproco non solo di informazioni tra organismi giudiziari e di polizia competenti ma anche di una maggiore tolleranza reciproca e rispetto altrui tra i cittadini, tra i governi stessi e tra le organizzazioni internazionali, europee e locali. Insomma come recita lo slogan di Canonica e Padoan "la diversità come ricchezza", io proporrei "l'unità dell'Europa nelle diversità", un concetto che accompagna l'Europa nella sua unità non solo economica ma come sperabile anche politica e sociale, a partire dall'Europa dei cittadini non solo italiani ma di tutte le nazioni europee, rispettando quelle che sono le loro diversità, culture e religioni, in vista di un nuovo allargamento che su queste basi potrebbe funzionare. Il rispetto delle diversità reciproche e dell'unità nello stesso tempo può migliorare i rapporti con il Mondo intero non solo dal punto vista economico e sociale, ma può anche condurre a un'esportazione di questo concetto nella politica estera migliorandone la vita stessa e dando un maggiore sicurezza ai cittadini europei e non europei, permettendo loro di vivere in maniera sana e sicura, diventando un esempio per gli altri Stati e migliorando le condizioni economiche, sociali e ambientali del mondo intero. Insomma l'Europa, se rispetta queste condizioni, può essere considerata come modello di crescita, innovazione e sostenibilità per il mondo intero impattando positivamente sull'individuo e sul mondo intero.

* Stefano Bellagarda è nato il 25 settembre1986. È cresciuto ad Avigliana e vive a Bussoleno, in provincia di Torino. È laureato in Economia con specializzazione in Finanza con un tesi sulla povertà in Italia, in Europa e nel Mondo e ha un master in *trading and investment* presso l'Alta scuola finanza di Torino.

Ha lavorato come consulente finanziario presso Sanpaolo Invest SpA dal 2010 al 2013, è iscritto all'albo unico nazionale dei promotori finanziari. Dopo un'esperienza in CNH industrial come Accounting specialist, oggi lavora in IVECO nella tesoreria ambito finance. È studente presso la facoltà di scienze politiche di Torino in Scienze internazionali profilo studi europei e ha ottenuto il diploma di analista in geopolitica e relazioni internazionali presso Geopolitica.info. Scrive per molte testate giornalistiche online come Notizie geopolitiche, geopolitica.info e Centro Studi Eurasia.

Il treno della sostenibilità

*di Michele Iovine**

Il treno si era fermato, per questa volta per davvero e non più nella sola fantasia di Giorgia. Le era capitato tante volte di leggere quegli articoli di giornale un po' strani che, a metà luglio, spiegavano come l'uomo avesse già consumato le risorse che gli sarebbero dovute bastare per un anno. Spesso aveva pensato cosa sarebbe successo se l'umanità avesse sfruttato ogni singola risorsa e ogni volta vedeva se stessa su un treno fermo e privo di illuminazioni, all'interno di una galleria priva di luce, chilometri a piedi dal mondo aperto, anch'esso privo di luce artificiale. Era un'immagine che la turbava e la turbava di più il fatto che nessuno o forse pochi provavano a cambiare il destino dell'umanità scritto così chiaramente. Per una volta soltanto l'uomo aveva conosciuto il suo futuro, aveva saputo che sarebbe stato negativo, ma aveva deciso di non cambiarlo. Meglio, aveva deciso di cambiarlo ma troppo tardi, e non tanto per salvaguardare il futuro stesso tanto quanto per salvaguardare il presente. I pochi interventi c'erano stati soltanto quando ci si era accorti visivamente di quanto alcuni comportamenti fossero insostenibili. Avvisi, campagne, accordi, premi Nobel, non era bastato nulla per evitare quel giorno. La natura aveva subito per anni e ora era arresa. Non era una vendetta nei confronti dell'uomo, che aveva sempre sopportato e che avrebbe sempre sopportato. La natura era arresa.

Giorgia abitava lontano dalla sua università e passava ogni giorno due ore su un treno per riuscire ad arrivare e poi tornare in tarda serata. Gli orari poco flessibili del treno la portavano a casa molto tardi ma continuava a preferire il primo all'auto, nella convinzione che il benessere dell'ambiente fosse più importante della sua comodità. I suoi studi volgevano ormai al termine e la sua tesi verteva sull'analisi di un'isola felice e luminosa dove, in un modo studiato ormai in tutto il mondo, si era riusciti a conciliare sviluppo e sostenibilità. Ora, ferma sul suo treno, faceva correre i suoi pensieri. Ricordava ancora di come qualche anno prima avesse esultato all'assegnazione del premio Nobel per l'economia a chi si era occupato di ambiente, nella speranza che certi temi avessero maggiore risalto ma ricordava anche le facce stranite delle persone a cui, vestita della casacca dell'associazione con cui avrebbe voluto cambiare il mondo, chiedeva 'Lei conosce Nordhaus?'. Era sempre stata derisa e trattata con sufficienza quando provava a convincere gli altri dell'importanza della sostenibilità, perché tutti credevano fortemente che quello fosse un tema per deboli e che la Terra non avrebbe mai potuto cedere. Ora sapeva di avere avuto ragione ma di certo ciò non poteva renderla felice. L'uomo aveva costruito il grattacielo dello sviluppo sulle fondamenta di un casolare e chiunque fosse stato in grado di non guardare alla bellezza e allo splendore del grattacielo, quanto piuttosto alle deboli fondamenta, era stato schernito. Giorgia era tra quelle persone. Era riuscita a non farsi ingannare dallo splendore di un sviluppo incontrastabile e aveva compreso che il tutto non era sostenibile. Ma non era riuscita a compiere l'azione più importante, convincere gli altri.

Nessuno sapeva come si sarebbe potuti uscire dalla galleria. Il capotreno forniva indicazioni sommarie, ma pochi gli davano retta, presi dalla paura generale. Le torce dei telefoni provavano a fornire un minimo di luce, quella che bastava per eliminare l'ansia procurata dal buio, ma sarebbe durata poco. Si trattava di spremere le ultime risorse rimaste nelle mani dell'uomo, nella certezza che, in poco tempo, non ne sarebbe rimasta nessuna. I passeggeri, intanto, si erano riuniti proprio intorno ai fasci sottili di luce fredda e bianca, come in un campeggio ci si riunisce intorno alla luce calda del fuoco e si facevano coraggio gli uni con gli altri. Tutti sapevano che prima o poi sarebbe successo e tutti sapevano la ragione per cui era successo. A Giorgia, però, sembrava l'occasione adatta per far comprendere agli altri la ragione profonda di ciò che era accaduto, le azioni che andavano intraprese per evitare il tutto e le azioni da intraprendere per permettere al mondo di tornare alla normalità. Così, iniziava a raccontare della sua tesi. La nazione che aveva analizzato si trovava dall'altra parte dell'Oceano ed era grande la metà dell'Italia. Giorgia era certa del fatto che quella era stata l'unica zona del mondo a non spegnersi, perché era stata l'unica in grado di portare avanti riforme a cui gli altri non avevano neppure pensato. Circa dieci anni prima era stata compiuta la prima mossa ed ogni città aveva fornito servizi di bike sharing gratuiti nel centro, per limitare l'utilizzo dell'auto e la congestione stradale. Ci si era accorti di come le persone fossero maggiormente propense ad utilizzare le biciclette laddove il servizio fosse gratuito e ciò aveva portato a un miglioramento considerevole della qualità dell'aria. Difatti, gli abitanti del centro avevano iniziato a usare soltanto le bici e agli abitanti della periferia era stato fornito

un servizio capillare e puntuale di bus elettrici, in grado di trasportarli presso i parcheggi delle biciclette. Il clima mite della nazione aiutava di certo così come aiutava l'aver dotato le bici di bauletti, così che i cittadini non avessero problemi ad utilizzare le stesse anche per muoversi per fare acquisti. A quella semplice ma importante prima mossa, ne erano subito seguite altre. Ci si era accorti, e Giorgia provava a sottolineare quasi disperatamente questo punto, di come lo sviluppo non fosse quasi mai accompagnato dalla sostenibilità a causa della poca educazione fornita in quell'ambito. Pertanto, si era deciso di sensibilizzare su tali temi, a partire dalla giovane età. Per prima cosa, era stata introdotta una lezione di 'Sostenibilità', un'ora a settimana a qualsiasi livello di istruzione. Per seconda cosa, erano stati organizzati seminari gratuiti online, a cui tutta la popolazione aveva avuto accesso gratuito; la partecipazione era stata incentivata tramite l'estrazione di un premio per i partecipanti e i seminari avevano avuto un grande impatto sulla percezione generale dell'importanza di uno sviluppo controllato. Il governo, però, era determinato e deciso a insistere in tale direzione. Erano stati, quindi, forniti grandi sussidi per la produzione di auto elettriche e ciò aveva portato l'industria automobilistica locale a investire molto in quel settore. Inoltre, l'introduzione del divieto di vendita di vetture a benzina o diesel era stata fissata per una data che precedeva di almeno venti anni le date fissate dalle altre nazioni. Anche ai cittadini erano stati forniti incentivi per l'acquisto di un'auto elettrica e per i detentori di tali auto le autostrade erano diventate gratuite. Per queste ragioni, le vendite erano sensibilmente aumentate nell'ultimo periodo. Il governo aveva inoltre finanziato la creazione di una rete capillare di colonnine di ricarica per

le auto e aveva investito nello sviluppo dei trasporti pubblici, in particolare treni e metropolitane.

Deciso a proseguire sulla strada della sostenibilità, il governo aveva fissato l'obiettivo del livello di 90% di raccolta differenziata e aveva incentivato l'apertura di negozi nei quali meno del 5% dei prodotti fosse in contenitori di plastica. La nazione aveva, poi, raggiunto l'obiettivo di produrre il 99% dell'energia da fonti rinnovabili, grazie alla forte collaborazione tra settore pubblico e privato e aveva stabilito alcune regole molto severe in tema di sostenibilità in ambito aziendale. Le imprese che non rispettavano soglie molto strette per le emissioni erano state soggette a pesanti sanzioni laddove le imprese che investivano almeno il 3% dei ricavi in Ricerca e Sviluppo e, in particolare, in soluzioni che permettevano una riduzione dell'inquinamento, ricevevano importanti sussidi. Inoltre, ritenendo importante ogni forma di sostenibilità, non soltanto quella ambientale, erano stati fissati salari minimi più alti di quelli di tutte le altre nazioni ed era stato vietato alle imprese nazionali il trasferimento della produzione in altre nazioni se avessero pagato i lavoratori all'estero meno del minimo fissato a livello nazionale.

Le persone avevano ascoltato ammirate le parole di Giorgia e, pur avendo allontanato discorsi del genere per tutta la vita, ora speravano inutilmente di non averlo fatto. Non era però troppo tardi e, con sacrifici, era sempre possibile tornare alla normalità e lanciarsi verso un futuro sostenibile e non è troppo tardi neanche per noi. Possiamo vivere la nostra normalità lanciandoci verso un futuro sostenibile. Non servono grandi rinunce se iniziamo ad agire ora, non servono miracoli. La ricetta è semplice ma il ri-

sultato grandioso. Serve ascoltare di più il pianeta, o meglio chi parla per lui, serve considerare non soltanto gli indicatori che ci fanno comodo ma anche quelli scomodi e provare a migliorare entrambi, perché è possibile e perché è doveroso. Perché considerare ora quelli scomodi renderà il futuro di tutti un futuro migliore.

* Michele Iovine è nato a Scafati, in provincia di Salerno, il 20 febbraio 1997. È cresciuto a Cava de' Tirreni (SA). Da poco è laureato in Economia Aziendale e Management all'Università Bocconi. Attualmente è studente della specialistica in Management nella stessa Università.

Seconda sezione

Guest Authors

In questa sezione sono pubblicati i contributi - in forma di scritto o video - di innovatori, studiosi, giornalisti, economisti e tanto altro, tutti giovani protagonisti del nostro tempo.

Persone impegnate attivamente, ciascuna nel proprio campo d'azione, a contribuire alla crescita culturale collettiva, all'insegna dell'innovazione e della sostenibilità.

Il disincanto: un metodo per gli adulti di domani

*di Alessandro Aleotti**

Quando si scrive su temi che riguardano il futuro e le nuove generazioni si è portati, generalmente, a considerare prioritaria la necessità di ristabilire il primato di un sistema di valori che si imponga sullo spontaneismo dei comportamenti. Tuttavia, esattamente come per la strada che conduce all'inferno, anche quella che dispensa consigli ai giovani è lastricata di buone intenzioni destinate a una fine ingloriosa. Il *leit-motiv* di questi discorsi parte dall'assunto che il passato - pur pieno di errori e orrori - sia una sorta di "età dell'oro" dove l'etica dei comportamenti discendeva linearmente da un sistema di valori, mentre il presente viene dipinto, immancabilmente, come un coacervo di motivazioni egoistiche del tutto prive di un sistema di valori che sappia orientare e disporre i comportamenti verso un radioso futuro. E qui arriviamo alla parola chiave di queste narrazioni retoriche: Futuro, cioè la dimensione immaginaria di un avvenire dove tutti i difetti potranno essere sanati e le contraddizioni del conflitto sociale ricomposte in nome del Bene Comune. Purtroppo, il futuro non è mai stato questo e, anzi, sugli artefici delle giaculatorie sul "primato dei valori", non di rado si è abbattuta la scure di una storia che ne ha svelato le ipocrisie e le doppie o triple morali.

Di fronte alla pretesa di imporre dogmi etici alle generazioni che non si sono ancora confrontate con le contraddizioni della vita, occorrerebbe una mozione d'ordine che sappia riportare le parole all'interno dei propri significati naturali. Ad esempio, parlando di futuro, sarebbe utile ricondurre il discorso alla logica elementare degli accadimenti che, del futuro, ci dice semplicemente che esso altro non è che il presente adulto delle generazioni che oggi non hanno ancora complessivamente assunto un ruolo di guida nel paese (per quanto il *digital divide* generazionale abbia creato – per chi sia in grado di utilizzarle – straordinarie opportunità di accelerazione nelle carriere, come ci insegna soprattutto l'esempio dell'imprenditoria digitale statunitense).

Insomma, in uno scritto rivolto al futuro, se ci si vuole mantenere in un ambito di onestà intellettuale, occorre partire dal presupposto che il futuro – esattamente come il passato – è una proiezione che, pur mantenendo rilevanti connessioni col presente, non autorizza a ipotizzare alcuna palingenesi. Il mondo non è mai cambiato dalla sera alla mattina e le tracce umane che si susseguono nel tempo non si cancellano con una semplice dichiarazione di intenti, anche perché chi auspica per il futuro un rinnovamento radicale, generalmente, è il primo a ostacolarne la realizzazione quando questa lo tocca direttamente. Quindi, se il futuro non è un'alterità, ma solo una proiezione, parlare agli adulti di domani non significa ipotizzare chissà quale rivoluzione etica, ma sottolineare essenzialmente le trasformazioni dei contesti sociali, tecnologici, politici ed economici su cui opereranno gli adulti di domani.

Naturalmente, non è questa la sede per una trattazione così ampia e articolata, anche se si può certamente affermare che la cifra identitaria di ogni *habitat* di futuro sarà

costituita da tecnologie a forte impatto di trasparenza, dalle *blockchain* che superano il filtro delle intermediazioni su ogni forma di negoziazione e certificazione, all'intelligenza artificiale che permette l'abbattimento di gran parte delle economie di scala produttive. Quindi, ciò che già oggi possiamo affermare è che il futuro vedrà un ruolo sempre meno significativo dei corpi intermedi (Stato, chiese, partiti, sindacati, associazioni, etc) che prendono decisioni per i singoli individui e porrà ancor più al centro della scena il rapporto tra la tecnologia e il singolo individuo. Questo spinge a indirizzare ai giovani un invito, non solo a essere alfabetizzati tecnologicamente (un consiglio del genere è, però, talmente banale che non dovrebbe nemmeno essere scritto…), ma soprattutto ad assumere un approccio metodologico orientato al disincanto, cioè alla consapevolezza dei propri diritti e dei propri doveri e di come questi possano utilmente interagire con l'evoluzione dei contesti ambientali con cui si avrà a che fare. Per quanto seducenti, infatti, le prospettive fondate sulla negazione del disincanto, cioè quelle che invitano ad aderire a narrazioni valoriali che trascendono la dimensione esistenziale del singolo, conducono a una sottrazione di forza e non, invece, a quel rafforzamento che si presume debba essere contenuto in ogni consiglio utile alla vita. A costo di essere tacciati di cinismo (anche se, sul piano storico, l'insegnamento di Diogene – fondatore della scuola Cinica – resta uno dei più insuperabili esempi di virtù umana alla ricerca della felicità), è fondamentale partire sempre da quel principio di realtà che porta a vedere le cose come sono e non come dovrebbero essere o ci piacerebbe che fossero. Solo un pragmatico e disincantato operare in un

presente dove il prossimo ha il nostro stesso diritto e dovere di seguire la propria traiettoria esistenziale (e, quindi, eventualmente di entrare anche in conflitto con noi), può rappresentare una bussola per un'esistenza che - al termine del tragitto – possa dirsi soddisfatta. In una società che, sempre più, vede l'opinione pubblica governata dall'irresistibile seduzione delle narrazioni valoriali, sia sul piano estetico dei modelli di consumo che su quello etico dei comportamenti sociali, occorre tenere saldamente in mano una bussola pragmatica per non restare in balia dei venti.

Il disincanto, cioè un atteggiamento rivolto al presente che, decostruendo le stratificazioni retoriche che monopolizzano lo spazio del discorso pubblico, punta a stabilire il primato del "vissuto" sulle suggestioni del "narrato", è l'approccio che – in tutta onestà – mi sento di consigliare alle generazioni che oggi si stanno preparando alle responsabilità della vita adulta.

* Alessandro Aleotti è direttore del think tank di Milania e presidente della squadra Brera Calcio. L'attività pubblicistica di Aleotti, attraverso saggi, editoriali e interventi televisivi, si muove all'interno delle tematiche politiche, economiche e sociali.

Anche le élites torneranno a leggere?

*di Antonio Belloni**

Era cominciata bene. Pochi minuti al tavolo insieme e i miei due ospiti avevano subito trovato qualche punto in comune con cui sciogliere i convenevoli; e già mi divertivo ad ascoltarli, palleggiavano dal fondo con un'eleganza consapevole e si divertivano con leggerezza anche loro. Il mio obiettivo, semplicemente farli conoscere, fu subito archiviato come raggiunto.

Avevamo tutti mollato il freno e per me è questo il momento migliore, quando arriva il piacere di uscire lentamente di scena e ascoltare due estranei che cominciano a conoscersi; si vedono le parole che volteggiano con circospezione intorno alle orecchie, si fanno il solletico, oppure scintille, punturine indolore, e qualche volta si danno anche piccoli baci. Questa del pre-discorso è una fase che viene prima del duello oppure della trattativa, ed è spesso molto meno noiosa di quella che viene dopo.

Le parole dei miei commensali disegnavano sul tavolo profumi e sapori intorno al tema dell'informazione. Di una certa acidità erano le *fake news* e di un'altra erano i social network, saporitissimi la carta e il web e di grande sa-

pidità i libri, che i manager non leggono più, diceva lui ricordando che il 38,6% di "dirigenti, imprenditori e liberi professionisti" dichiara ancora di non aver letto alcun libro. Mi pareva tutto così intellettuale e radical chic. Ma c'era qualche motivo preciso per cui due come loro, mani e piedi nella finanza, avevano deciso di cercarsi e tentare di accarezzarsi proprio lì, parlando d'informazione?

Davanti avevo lui, a capo di una agenzia di rating internazionale, alle prese con un piatto di carne romana quinto quarto, una punta o giù di lì; alla mia sinistra lei, con una banca internazionale da gestire, che maneggiava la forchetta come un dentista per sentire delicatamente la consistenza di un pezzo di merluzzo alla genovese con a fianco il suo bagnetto, ma rigorosamente "senza capperi, troppo salati". Lontanissimo dal loro discorso c'ero io, che toccavo la tovaglia ben stirata come il grembiulino dell'asilo e concentrato sul cibo, seduto nel mezzo, contento a pensarli entrambi con grandi responsabilità ma comunque personaggi tranquilli.

Ero solo felice di aver fatto conoscere due buone persone. Senza le unghie affilate e le bramosie nervose comuni a certe donne in carriera lei e completamente lontano dallo smartphone lui. Dieci e lode. Un bell'incontro. Zero cinismi. Entrambi con ottimi studi, invidiabili esperienze internazionali, buone letture e interessi misti. Lei, di lì a poco, sarebbe partita per un paio di mesi di studio in una di quelle università che l'unico aggettivo che non può sfuggire è prestigiosa, e lui un uomo che quando starnutisce la Borsa se ne accorge, ma molto aggredito dalla realtà, di quelli che saprebbero anche dirti quanto costa il famoso

litro di latte e non passano tutto il loro tempo solo in ufficio a diventare miopi e a raggrinzirsi prendendo le distanza dalle persone. E infatti l'avevo già incontrato un paio di volte in coda al mercato di Viale Papiniano con un grosso pane pugliese sotto braccio.

Finanza e informazione. Che c'entrano? Mi chiedevo. È passato qualche mese e non ho trovato una risposta. Ma mi ricordo qualcosa di più importante della possibile correlazione tra quei due mondi. Proprio loro, quelli con lunghi studi, risorse non scarse e vie di accesso a forme di sapere evolute e rare come quelle di un corso a pagamento nelle università internazionali, incontri frequentissimi con professori, specialisti, uffici studi e ricerche importanti, avevano sorvolato largamente sul leggere. Parlavano di informazione ma nessuno dei due parlava del leggere. Com'era possibile?

Mi accorsi solo alla fine del pranzo. Semplicemente perché non lo facevano. Certo, lui ci teneva a farci sapere come funzionino le strade dell'informazione internazionale. "Gli investitori non sanno nulla dell'Italia e della Grecia, e non lo vogliono nemmeno sapere. Se ne fregano. Finché non esce un pezzo sul Financial Times che dice che un Paese con una finanziaria come quella in arrivo, che posticiperà il saldo del suo debito o il taglio alla spesa pubblica, metterà a rischio la stabilità". E sicuramente aveva ragione. Anche nello spiegare "gli approfondimenti che poi gli investitori fanno seguire, attraverso i vari occhi e orecchie nel Paese, che vanno ben oltre gli articoli dei giornali". Ma non leggeva – diceva – se non appunto dando

una scorsa mattutina a qualche cosa di estero. E lo ammetteva candidamente: i suoi erano pizzichi di antipasto, merendine d'informazione e spuntini presi qua e là. La sua dieta informativa non prevedeva piatti completi.

E per lei il menù informativo era altrettanto minimal. Vivendo a contatto quotidiano con amministratori delegati – le pareva di giustificarsi – a che mai le serviva mettere gli occhi ogni mattina, per un'ora, su quel petrolio schiacciato sulla carta che parlava di populismo, condito con minigonne e markette, tra un editoriale "interessato" e un consiglio non richiesto al politico di turno? Le bastava criticare solo un po' i social network, indignarsi per qualche falsa notizia che "girava sul web" e le pareva già di essersi fatta un'idea, essere informata al punto giusto e soprattutto distante da un ambiente non più credibile, diceva.
Mi domandavo anche io: lamentano sempre che il popolo non legge e non si informa, ma che succede se anche loro, le famose e dannatissime élites smettono di farlo? E come sarebbe finita trent'anni dopo? Qualcuno avrebbe raccolto, selezionato, cucinato e metabolizzato per loro quello che non avevano più il tempo o la voglia di leggere?

* Antonio Belloni è nato nel 1979. Vive e lavora a Milano come consulente aziendale. Scrive d'impresa e management e ha pubblicato Esportare l'Italia. Virtù o necessità? (2012, Guerini Editori), Food Economy, l'Italia e le strade infinite del cibo tra società e consumi (2014, Marsilio) e Uberization, il potere globale della disintermediazione (2017, Egea). Insieme ad altri manager produce molti dei contenuti di Company | Note, tra cui 11 note di intelligence economica, l'unico report italiano di intelligence economica.

Città innovative

*di Giacomo Biraghi**

Milano: cosa la definisce?
Proviamo a rappresentarla in modo nuovo con tre peculiari esempi.
Il primo è relativo al fatto che **ogni città vive secondo un proprio personale ritmo** che scandisce i tempi in cui le cose accadono, si inaugurano spazi, cambiano le mode, si va in un certo ristorante, si frequenta un determinato club, sono vincenti certe aziende, si fanno buoni propositi. A Roma questo ciclo è annuale, a Londra mensile. A Milano è trimestrale.
Proprio così. **Milano vive tre stagioni all'anno** (è ovvio, l'estate non si passa a Milano…). La prima vede il risveglio della città dopo la pausa, a inizio settembre. Potremmo indicare il 7 settembre come il capodanno milanese, unico diverso da quello del calendario gregoriano nel mondo occidentale. È in questa data che si fanno buoni propositi, si avviano nuove attività, si incontrano gli amici per rinsaldare i legami, si iniziano nuove esperienze. Milano ha poi un secondo capodanno, quello istituzionale, il 7 dicembre, che segna l'avvio del secondo trimestre. Dal 7 marzo prende infine il via il trimestre d'oro della città, quello incardinato sulla design week e che vede concentrate in soli tre mesi tutte le energie e le attività dei milanesi.
Un secondo elemento caratterizzante Milano è la

Fabbrica del Duomo. La nostra cattedrale è l'unico monumento nel mondo occidentale cui vengono applicate tecniche di restauro sostitutivo anziché conservativo. Come la Muraglia cinese, la Città Proibita e i templi Giapponesi vengono di frequente totalmente ricostruiti con nuovi materiali che rispecchiano, più o meno, ciò che è appena stato distrutto, così nel Duomo vengono sostituiti totalmente statue e pezzi con altri più o meno simili. Gli originali vengono conservati nel Museo del Duomo oppure, alloggio certo meno prestigioso, in un parcheggio sotto al cavalcavia del Ghisallo, in fondo a viale Certosa.
Colpo di genio tutto milanese, infine, **il Bosco Verticale**, vincitore nel 2014 dell'International Highrise Award come grattacielo più bello del mondo, è il terzo e ultimo elemento peculiare del carattere di Milano e ha permesso di sdoganare cemento e grattacieli inserendoli nella retorica ambientalista.

Ok. Certo.
Sono dunque **Milanottimista**.
Gli ultimi anni hanno visto i primi vagiti della città che desidero da quando ho cominciato a lavorare: densa, intensa, piena di interessi diversi che sanno convivere, amante dello sviluppo, dei grattacieli, delle infrastrutture, delle fiere, dei grandi eventi.
Una **città affamata di futuro, orgogliosa della sua storia e del suo ruolo globale: l'unica metropoli mondiale tascabile**, l'unica grande città in Italia che non fu mai capitale di uno stato ma che sa di essere su più fronti leader incontrastata delle funzioni più pregiate (moda e design, manifattura 4.0, startup...).
E poi dai vuoi mettere com'è messa Roma?
Ok bene.

Ma io voglio di più.
Proprio per tutto questo confermato **milanottimismo** voglio più ambizione. Siamo pronti e ci sono tutte le condizioni per chiedere maggiori spazi di manovra. Abbiamo bisogno di un nuovo forte obiettivo dopo Expo 2015.
Dovremmo chiedere non fondi dall'alto, ripartizioni di somme raccolte dal governo italiano o comunitario, ma compartecipazioni alle entrate tributarie (per esempio una parte dell'iva generata dal territorio).
Insomma, io la chiamo Milano città stato, ma chiamiamola come vogliamo. **Prendiamoci in mano il nostro futuro** o sarà un rincorrere piccoli obiettivi di manutenzione del presente perdendo lo slancio unitario che aveva dato l'esposizione universale.
Che sia un nuovo slancio. Insieme istituzioni, associazioni, aziende e cittadini ce la possiamo fare.
Mi viene in mente subito un'idea **concreta per testimoniare questa nuova direzione per la mia città**, che per cinque giorni ogni anno da vent'anni almeno diventa la capitale del design mondiale: la famosa **Milano Design Week** (o Fuorisalone che dir si voglia, come da geniale etichetta data da Interni a quell'insieme scomposto, energetico e anarchico di eventi e mostre che si diffondono per poco più di 100 ore in tutta la città).
Un'idea che si basa su quelle relazioni stabili, addirittura incarnate da un edificio, che **solo gli architetti sanno evocare spazialmente e non solo idealmente**.
Mi viene in mente una proposta per il futuro di Milano: **perché non trasformare le cento ore della design week in una stagione del design lungo tutto l'anno?**
D'altronde il calcio o la Scala non vivono solo una setti-

mana, ma sono fenomeni culturali ed economici che durano tutta una stagione. Chi potrebbe parlare di Calcio week o di Scala week senza mettersi a ridere?
A mio avviso il capoluogo lombardo è dunque maturo per pensare a una vera e propria **"stagione del design"**, un insieme di eventi e di relazioni permanenti incarnati magari in una serie di edifici e di quartieri sempre vivi (e non in quelle meteore urbanistiche della Zona Tortona, Centrale o Ventura vive per pochi giorni e poi di fatto spente tutto il resto del tempo).

Dalla design week alla stagione del design.

Un calendario di relazioni e scambi sempre vivi, magari anche intrasettoriali, mixando sapientemente design, moda, cultura, musica, arte. Passando tranquillamente dal pop all'elitario, senza paura di sperimentare e di includere. Ecco forse fra qualche anno ci si metterà a ridere a sentire che nel 2018 c'era solo una settimana del design. E tutti saremo pronti a seguire la stagione del design milanese, tutto l'anno, dappertutto, sempre.

Ecco la Milano innovativa che voglio.

* Esperto internazionale di strategie urbane, Giacomo Biraghi è laureato in Economia delle Pubbliche Amministrazioni alla Bocconi di Milano e in *City design and social sciences* alla London School of Economics di Londra.

La responsabilità di essere felici

*di Luciano Canova**

È il 21 giugno 2018 e, probabilmente, chiunque tu sia mentre leggi queste parole, la cosa non sembrerà particolarmente rilevante.

Tuttavia, credimi, la data è funzionale al ragionamento, per cui seguimi.

Il fatto è che, da più di un'ora, di fronte al cursore che pulsa inesorabile, sono qui a *pensare il futuro* per celebrare i 30 anni di una gloriosa casa editrice.

Senza, invero, molto successo, al di là del compito di per sé suggestivo.

Sarà l'inizio dell'estate, stagione da sempre promettente ma carica di speranze non ancora sbocciate.

O sarà perché il presente, questo presente, almeno, non sembra invero assecondare risate di giubilo e uno sguardo fiducioso: inutile nascondere che, chi vi scrive, lo fa scrutando un orizzonte che si fatica a vedere privo di nubi, e non importa se il cannocchiale mette a fuoco i conti pubblici, la politica internazionale o il cambiamento climatico.

Qualcuno, anni fa, scrisse un bellissimo libro dal titolo ancor più bello: *L'epoca delle passioni tristi*.

Parlare di futuro e della propria visione dello stesso si fa difficile, impervio come una salita verso un rifugio sulle Dolomiti.

Poi, però, visto che qui dobbiamo celebrare i 30 anni di una piccola ma orgogliosa casa editrice, mi viene in mente una cosa.

Che cosa successe il 21 giugno di 100 anni fa?

Nulla di meglio, per ancorarsi al futuro, che fare un *bunjee jumping* in un lontano passato.

E usando, per di più, una tecnologia banale, nel senso etimologico della parola: "*comune a tutto il villaggio*".

Perché la parola banale ha quell'origine: viene dal francese *banal* e fa riferimento a un'epoca, quella feudale, in cui tutto ruotava attorno al signore. I confini, allora, erano le porte di un borgo, il fango che ne limitava le strade, i recinti di un orto. Lì iniziava e, per la maggior parte, finiva il mondo: lì, e soltanto lì, ci *si riconosceva*.

Devo dire che, già così, mi fa una certa specie vedere come il villaggio, ora globale, abbia modificato, in modo tanto radicale, il significato di ciò che appare naturale.

Apro la pagina di Google, dunque, salvifica come una Tachipirina 1000 che scioglie i fastidi del mondo, e digito:

21 giugno 1918

Facciamo un gioco: voi sapete che cosa è successo il 21 giugno 1918?

Io no.

E mi meraviglio di poter semplicemente aprire così, in punta di tastiera, la pagina di un calendario sbiadito nei bauli della storia (grazie Wikipedia).

Prima ancora, tuttavia, di avere il responso della divinità, mi accorgo del secondo elemento di banalità: 21 giugno 1918 è una data, il che introduce la dimensione nel tempo.

Mi meraviglia che, nel cercare un *quando,* non mi sia posto minimamente il problema del *dove*:

"Ma in Italia! Che domande!"

È banale.

21 giugno 1918 Italia

La scoperta è di quelle che ti mettono i brividi.

Breve inciso: anche qui la sensazione fisica di freddo, tanto più che comincia l'estate, non è campata in aria. L'etimologia di scoperta, infatti, dice che la parola deriva dal latino *s* + *coprire*, che a sua volta ha origine da *cooperire*: coprire.

La prima cosa che succede, quando togli una coperta ed esci dall'intimità del tuo cantuccio sicuro, è provare freddo.

Ma arriviamo al dunque, in questo testo sincopato che, da qualche parte, dovrà pure andare: il 21 giugno del 1918 si combatteva, e l'esito era incerto assai, la seconda battaglia del Piave.

La battaglia del solstizio, secondo la definizione data da D'Annunzio.

Esattamente cento anni fa, dunque, si stava combattendo, lungo il corso di un fiume, una battaglia cruciale per il primo conflitto mondiale e per i destini del nostro paese. Uno degli ultimi cruenti, confusi, disperati scontri tra l'esercito italiano e quello asburgico: l'offensiva austriaca puntava a infliggere al Regio esercito un colpo da *knock out* dalle conseguenze nefaste per lo stato e per tutti noi.

Le frasi scorrono fredde attraverso i soli numeri, ma leggo che morirono, in quella battaglia conclusasi il 23 giugno con la vittoria italiana, **150 mila soldati austriaci**.

E **90 mila soldati italiani**.

90 mila.

Digito, per trovare una misura su Google:

90 mila abitanti città

Il primo link mi restituisce un elenco di città italiane con il rispettivo numero di persone che ci vive: a oggi, quella che si avvicina di più al numero è Pisa, che di abitanti ne fa 90118.

Sono morti, in una sola battaglia, più o meno tutti gli abitanti di Pisa.

"Come ti senti?" dice quello.

Il peso dell'evidenza mi schiaccia fino a quasi farmi pendere.

E in un attimo il *bunjee jumping* mi risucchia in superficie: dai campi di battaglia, su su lungo le strade fangose dei villaggi medioevali, fino a questa estate appena agli inizi, col cursore che pulsa irrequieto sullo schermo.

Sarà una resa mistica, forse, o un attacco di relatività, ma il futuro mi sembra improvvisamente più leggero, più semplice da vivere.

Sento quasi una responsabilità: la **responsabilità di essere felici**, anche, e soprattutto, per non disperdere ciò che è successo. È un attimo pensare al 21 giugno 2118.

E ai libri che verranno.

Ci saranno ancora le storie come le intendiamo oggi?

Ci sarà ancora qualcuno che pensa al futuro e che, guardandosi indietro di un secolo, riterrà di avere almeno il dovere di provare, e di provarci fino in fondo, a costruire un mondo migliore?

Ci saranno ancora gli autori umani o un'intelligenza artificiale scriverà romanzi fenomenali al posto nostro?

Onestamente, la risposta mi è ignota: a me basta che siano belle storie e che, da qualche parte, nella biblioteca di Babele, resti ancora un piccolo scaffale dove si conserva il libro che cambia segno al futuro.

* Luciano Canova, PhD in Economia, è docente alla Scuola Enrico Mattei. Divulgatore scientifico. Collabora con lavoce.info, infodata24, Stati Generali, Valori.it.

Creatività, non competizione con le macchine

*di Davide Dattoli**

Non si può guardare al futuro senza pensare alla tecnologia e all'innovazione. Industria 4.0, robotica, genetica, blockchain, stampa 3D e intelligenza artificiale, tecnologie una volta al centro della letteratura e della cinematografia fantasy e cyber punk - penso ad esempio a Blade Runner - oggi sono scenari reali che nel prossimo futuro si evolveranno, condizionando a tutti gli effetti la società come la conosciamo. Come vivremo nel 2050? Come funzionerà il nostro sistema economico? Considerando la velocità con cui le innovazioni tecnologiche viaggiano e si trasformano, è difficile fare una previsione certa. C'è però una parola, elemento fondante di Talent Garden, che più di ogni altra condizionerà il nostro futuro. Parlo del **Talento**.

Partendo dal mondo del lavoro, tra robotica e intelligenza artificiale, le mansioni così come le viviamo oggi, cambieranno radicalmente in ogni settore e assisteremo a una sempre maggiore automatizzazione delle attività: i chatbot diventeranno gli assistenti virtuali dei call center, la guida autonoma consentirà ad aerei e camion di trasportare in maniera autosufficiente le merci in tutto il mondo, i robot saranno in grado di sostituire i medici in sala operatoria. Anche il settore finanziario sarà diverso. Pensando a uno

scenario davvero futuristico, immagino un mondo in cui il denaro digitale soppianterà la moneta tradizionale e in cui per pagare un caffè basterà indossare un chip sottocutaneo o un tatuaggio smart. Le strutture finanziarie si baseranno sulla blockchain o su altri sistemi aperti, che porteranno a una totale dematerializzazione del denaro e, quindi, a una virtualizzazione degli stessi istituti bancari.

Nonostante le applicazioni di queste tecnologie stiano crescendo e il loro potenziale sia sempre più richiesto, in molti temono che le nuove frontiere dell'innovazione possano avere un impatto negativo sul nostro futuro. Io non credo che sarà così.

È qui che entra in scena il talento. La cosiddetta rivoluzione robotica potrebbe essere una grande opportunità per il genere umano, le nuove tecnologie si occuperanno di svolgere i lavori più faticosi e ripetitivi, liberando il potenziale delle persone, che dovranno imparare e sviluppare nuove abilità. Affinché la tecnologia diventi un'opportunità e uno strumento per valorizzare il talento e l'individualità di ciascuno, bisogna però essere consapevoli che l'orizzonte su cui agire è (e deve essere) quello presente, per non essere impreparati in futuro. Occorre iniziare già oggi a porre la giusta attenzione sull'istruzione, insegnando ai giovani a non competere con le macchine, bensì a sviluppare la propria creatività.

Forti di questa convinzione, nel 2015 abbiamo fondato all'interno di Talent Garden la Innovation School, una scuola dell'innovazione e del digitale. Sono certo che

l'istruzione sia la chiave per creare possibilità occupazionali, per i giovani ma non solo, a partire dalla cultura dell'innovazione e della condivisione. Ad oggi, solo a Milano, formiamo ogni anno più di 500 ragazzi all'anno sui temi delle nuove professioni del digitale: sviluppatori di software, esperti di marketing digitale, esperti di dati e user experience. Inoltre, abbiamo aggiornato professionalmente oltre 2.300 manager di grandi imprese italiane. La vera sfida è formare le persone in modo che siano pronte ad affrontare le sfide che abbiamo di fronte.

La tecnologia in sé non rappresenta una minaccia per il futuro, perché è dall'uomo che nasce ed è l'uomo che deve prepararsi a governarla, sfruttandone al massimo le possibilità. La Digital Transformation è un processo di trasformazione non solo tecnologico, ma soprattutto culturale. Stiamo vivendo una fase di passaggio, un momento di scoperta del potenziale concreto che le nuove tecnologie offrono alle aziende per conquistare i mercati. Bisogna informare e fornire le giuste conoscenze per permettere alle persone di comprendere e interpretare questa trasformazione tecnologica, per far sì che chiunque possa abbracciarla e farne parte, al fine di creare nuove, infinite possibilità.

* Davide Dattoli, classe 1990, è co-founder e CEO di Talent Garden. Inizia la sua carriera con diverse esperienze nel settore del digital marketing. Nel 2010 fonda Viral farm, una Digital Company specializzata in social media e applicazioni mobile. In seguito, diventa senior consultant per il gruppo Condé Nast, Il Sole 24 Ore, Il Giornale di Brescia, e nel dicembre 2011 fonda Talent Garden. Davide Dattoli è stato nominato da Wired uno dei TOP 5 innovatori in Italia ed è membro di Endeavor, realtà che seleziona i migliori imprenditori a livello globale, del board di Be Consulting, uno dei più grandi gruppi europei di consulenza nel mondo finanziario, di Digital Magics, il più grande incubatore di startup in Italia, e della Fondazione IEO, organizzazione che supporta l'ospedale fondato da Umberto Veronesi.

La città resiliente

*di Elisabetta Gabrielli**

Illustrazione di Alberto A. W. D'Asaro AWADA - palazzi.club

Parlare di architettura del futuro non è chiaramente cosa semplice. Quando immaginiamo il futuro è quasi spontaneo, o almeno lo è per me, pensare a grande scala, nel caso dell'architettura alla scala urbana, forse perché immaginare il quadro d'insieme è più semplice che immaginarne il dettaglio. Con questa premessa e cercando di raccogliere le idee per trovare un punto di osservazione da cui guardare l'architettura del presente, per immaginare quella del futuro, non ho potuto fare a meno di ripartire dal passato che pure in molti tratti mi sembra attuale se non in fin dei conti predittivo. Ho riletto l'intervista del 1988 di Francesco Karrer all'architetto Giancarlo De Carlo, inserita poi a introduzione del libro "Gli Spiriti dell'Architettura". Sulla questione posta dal giornalista del **rapporto tra la società e la disciplina dell'urbanistica** De Carlo esprime la seguente opinione:

> "(...) La mia prima inclinazione è di risponderti che non esiste più alcun rapporto tra società e spazio fisico perché la società non chiede più nulla né all'urbanistica né all'architettura. E in fondo, che questo sia vero, risulta abbastanza provato dal fatto che tutto quanto ha a che fare con l'organizzare e formare lo spazio alle diverse scale non interessa più le istituzioni. Non c'è più né un governo né alcuna formazione istituzionale che si occupi di questo problema. Se lo fa, finge di farlo, perché lo affronta soltanto per i suoi aspetti marginali o clamorosi. L'occuparsi dello spazio è diventato una specie di pettegolezzo senza vere motivazioni e senza conseguenze di rilievo.
>
> La mia seconda inclinazione è invece di risponderti che i rapporti dell'architettura e dell'urbanistica con la so-

cietà si sono moltiplicati; che la domanda sociale di organizzazione e formazione dello spazio fisico è cresciuta di molto; ma è sotterranea: non è né riconosciuta né chiaramente espressa. Voglio dire che oggi la gente comune sente questo problema più di quanto non lo sentisse fino a pochi anni fa, perché di spazio fisico non governato e non qualificato comincia a soffrire molto. Ne risente gravemente e perciò si interroga sulle ragioni di quel che si accorge di soffrire; e se non porta il suo risentimento fino al punto di protestare – di organizzare la protesta per renderla esplicita – è perché non ha ancora confidenza col problema."[11]

Oggi come allora questa lettura del rapporto tra società e architettura mi sembra lucida e fondata, e solo da qui mi pare possibile muovere il ragionamento per immaginare l'architettura di domani (e il ruolo dell'architetto in questo domani).

Che il sentire comune vada verso l'ecologia, la sostenibilità, la parità dei diritti è evidente e deve farci ben sperare. Ma, come detto da De Carlo, i tempi di un risveglio naturale delle coscienze possono essere molto lunghi, mentre quelli dell'economia e della tecnologia sono molto serrati. In questo contesto l'architetto è chiamato a velocizzare la presa di coscienza delle persone del proprio rapporto con la città, per evitare che l'architettura e la società siano lasciate indietro.

Così il punto di partenza per uno sviluppo urbanistico consapevole è comprendere e dare voce alle esigenze an-

---

1 Giancarlo De Carlo, *Gli spiriti dell'architettura*, Editori Riuniti 1999.

cora non manifeste della società di oggi e soprattutto intuire le esigenze della società del futuro.

***

Ma quanto **è davvero possibile immaginare il futuro?** Quanto è possibile avere una visione del futuro che poi sia in un qualche modo aderente a quello che effettivamente succederà?

Riprendendo le parole del giornalista scrittore Luca De Biase, che a sua volta cita l'Institute for the Future della California:

> "la prima legge degli studi sul futuro è che non esistono fatti del futuro, solo narrazioni. Il che significa che lo studio del futuro serve a costruire una storia che unisca i puntini segnati dai fatti che avvengono nel presente per trovarne un senso e proiettarlo nell'avvenire. Perché in fondo il futuro è la conseguenza di ciò che viene fatto – o non viene fatto – nel presente, ovviamente inserito nel solco di ciò che è stato fatto – o non è stato fatto – nel passato."[22]

Partiamo quindi da questo assunto, ovvero che per poter immaginare l'architettura, la città del futuro, dobbiamo partire dal presente, in sintonia per altro con quanto emerso all'VIII Congresso Nazionale degli Architetti

2 Luca De Biase, *Il futuro da costruire*, contributo alla mostra Arcipelago Italia, Padiglione Italia, Biennale di Architettura di Venezia 2018.

PPC[3] tenutosi a Roma a luglio di quest'anno, per cui alla base delle nuove strategie di sviluppo urbano si inserisce il principio secondo il quale **"la città esistente è la città del futuro"**.

A questo proposito mi sembra stimolante sospendere per un attimo la riflessione per chiederci: le città un domani esisteranno ancora?

La comunicazione digitale oggi ci lascia intendere che lo spazio dell'incontro e della condivisione sia quello virtuale, ma più studi[4] rivelano come in realtà l'era dell'informazione abbia sorprendentemente accelerato il processo di urbanizzazione piuttosto che ridurne il ritmo. Il che significa che nonostante viviamo in un'epoca in cui siamo ultra connessi digitalmente, l'esigenza di incontrarsi fisicamente non è venuta meno, anzi. **Lo spazio costruito non scomparirà** mai perché l'uomo per sua natura cerca certezze nella materia, in qualcosa di corporeo nel quale potersi riconoscere: l'ambiente, la città, le case.

I mezzi di comunicazione cambiano e cambieranno, molte tecnologie che oggi ci appaiono innovative ci sembreranno allora antiquate, ma lo spazio fisico rimarrà.

Prendendo ancora una volta in prestito le parole di De Carlo:

---

3 VIII Congresso Nazionale degli Architetti Pianificatori Paesaggisti e Conservatori, Abitare il Paese – Città e Territori del Futuro Prossimo, Roma 2018.

4 Si evidenziano in particolare gli studi sul tema del McKinsey Global Institute.

> "Le città sono un fenomeno antropologico soggetto alla legge della conservazione della specie. (...) Quando la congestione del traffico sarà arrivata ad un livello assassino, gli umani smetteranno di andare in macchina; quando l'aria sarà diventata davvero velenosa, gli umani smetteranno di spruzzare ozono nell'atmosfera. (…) Gli umani, forse, salveranno le città per sopravvivere."[1]

Il fatto che gli scenari che si prospettano oggi, squilibri ambientali e sociali, siano gli stessi di vent'anni fa non è un caso; forse parlarne non è bastato e forse la presa di coscienza del problema da parte degli architetti, così come delle comunità, non ha effettivamente preso consistenza e oggi ci troviamo con le medesime problematiche che incalzano e che ci impongono di accelerare nel realizzare la visione della città che desideriamo.

***

Per immaginare l'architettura di domani, ovvero per scrivere un racconto che abbia come fine la visione della città del futuro, è necessario individuare quindi le esigenze della società odierna.

In questo senso **la partecipazione** è uno strumento imprescindibile. Mi viene in mente l'intervento dell'architetto colombiano Giancarlo Mazzanti alla conferenza "The power of Architecture as Social Builder" del 2013 a Stoccolma. Egli presenta con estrema nitidezza la propria visione dell'architettura partecipata, sostiene che si tratti di uno strumento efficace ma che bisogna saper controllare: non dobbiamo chiedere alle persone che cosa pensano ci sia bisogno di realizzare nel loro

quartiere, ma chiedere piuttosto cosa sperano di ottenere con un nuovo intervento, perché nel primo caso l'architetto si deresponsabilizza lasciando per sé solo il piacere di dare forma all'oggetto architettonico, in un atteggiamento autocelebrativo, nel secondo caso invece l'architetto prende su di sé la responsabilità di dare risposte in forma e contenuto alla comunità. L'architetto ascolta la collettività, ne interpreta i bisogni e li traduce in ambiente costruito, in cui le persone possano identificarsi.

Oltretutto il coinvolgimento delle persone nel disegno della città è fondamentale per suscitare un più alto senso civico, perché rispecchiarsi nel proprio ambiente di vita vuol dire amarlo e quindi prendersene cura.

***

Da questa partecipazione può nascere **un'architettura più umana**, un'architettura in cui l'uomo sia vero centro del progetto di una città. Questo sia in proiezione della questione più alta, espressa da De Carlo, della sopravvivenza della specie, sia di quella più contingente, evidenziata all'VIII Congresso Nazionale degli Architetti PPC, per cui la persistenza nel futuro di ciascuna città si misurerà sulla sua attrattività. Una città risulterà tanto più attrattiva per le persone quanto più positiva sarà la percezione che esse avranno della qualità della vita che la città potrà offrire loro, il che mi pare confluisca nella visione di sviluppo di città più umane. La concorrenza tra le città che ne conseguirà, centri urbani piccoli e grandi, genererà tra le altre dinamiche anche quella della **ricerca del bello**, proprio in quanto componente nodale dell'attrattività. Il fatto che la bellezza contribuirà a far girare l'economia

ci può far sperare che le città del futuro saranno belle. Suona banale ma in realtà sarà una conquista.

Nelle città più umane la bellezza dovrà combinarsi poi con la resilienza, l'efficienza, la salubrità, la sicurezza; tutti fattori che le renderanno più vivibili. Tra questi l'elemento più determinante è forse la resilienza. La **città resiliente è** un sistema urbano che affronta il cambiamento senza perdere la propria identità, **progettando risposte sociali, architettoniche ed economiche innovative** che le permettano di resistere nel lungo periodo alle sollecitazioni dell'ambiente e della storia.

Come creare allora città resilienti? Data la varietà delle realtà urbane non è possibile definire "un modello – e cioè una teoria – che valga per un numero di città abbastanza numeroso da consentire di chiamarlo modello."[1]

> "(…) Per questo ogni città deve elaborare una propria visione di città futura e propri obiettivi di trasformazione urbana confrontandosi con il territorio, la storia e l'identità sociale e culturale."[1]

Questa è la resilienza urbana: prima di investire nella creazione di nuovi quartieri, ci si deve concentrare su quello che già c'è per renderlo più attrattivo, contrastando la tendenza all'espansione incontrollata e al consumo di suolo. La rigenerazione dei centri storici e delle periferie, il ridisegno degli spazi pubblici e delle loro interconnesioni saranno gli aspetti su cui si giocherà il futuro delle nostre città, la loro esistenza/resistenza.

***

Nel creare le città del futuro partiamo quindi dal "restituire la città alla città (…) ovvero ritornare ai suoi principi funzionali basati sulla collocazione delle persone al centro della vita urbana, sulla valorizzazione della comunità come spazio di crescita personale e collettiva."[55] La rigenerazione di una città, intesa come luogo condiviso creato dagli uomini per gli uomini, passerà così anche e soprattutto attraverso lo **spazio pubblico**.

Oggi assistiamo spesso al formarsi di interazioni tra spazi e gruppi sociali del tutto nuovi e imprevisti. Luoghi che ci sembrano privi di qualità specifiche diventano spontaneamente spazi pubblici, meglio funzionanti di altri che crediamo ben progettati. Per poter fare un ragionamento sullo spazio pubblico di domani dobbiamo domandarci cosa genera attrattività in questi luoghi spontanei, per un progettare consapevole che eviti "lacune di qualità".

Lo spazio pubblico è ciò che caratterizza una comunità, lo stare insieme, il condividere, è il luogo dove una comunità è comunità e non una mera aggregazione di individui. Esso ospita vita ordinaria e straordinaria. Sono luoghi in cui sostare, spostarsi, di incontro e di evasione, di protesta e di riposo, di confronto, di ascolto, di condivisione. Sono spazi liberi, in cui le persone esprimono la propria spontaneità e senso di libertà. Anche se spesso si ha la sensazione che lo spazio pubblico sia spazio di nes-

---

5 Giuseppe Cappochin, relazione introduttiva all'VIII Congresso Nazionale degli Architetti Pianificatori Paesaggisti e Conservatori, Abitare il Paese – Città e Territori del Futuro Prossimo, Roma 2018 .

suno in realtà esso porta con sé, o almeno dovrebbe, un senso di appartenenza che lo rende spazio di tutti, il più democratico di una città.

Questo è il luogo dove più esigenze si incontrano; non è il bisogno del singolo individuo a cui bisogna dare risposta ma ai bisogni molteplici di una comunità, di un insieme di persone con necessità differenti, un motivo in più per cui lo strumento della partecipazione è e sarà chiave. E' un luogo con uno spessore temporale e di senso, che si forma impercettibilmente attraverso i ricordi delle persone che lo animano. Progettare uno spazio pubblico deve avere alla base la consapevolezza che quel luogo entrerà a far parte della vita di molti.

Io credo quindi che il tema non sia più tanto centri storici e/o periferie quanto piuttosto lo spazio comune e chi lo vive, chi lo anima e il suo inserimento nel tessuto urbano, al centro come in periferia.

Il concetto di "cuore della città"[66] dovrebbe così essere reinterpretato, da centro storico a spazio pubblico. In questo senso è necessario che gli spazi pubblici siano distribuiti nel tessuto urbano per evitare di creare periferie senza cuore, favorendo invece la formazione di ambienti propizi alla vita e ricchi di bellezza.

La qualità degli interventi dipenderà da quella dell'innesto del contemporaneo nel tessuto esistente. La stratificazione delle epoche e dei linguaggi che le caratterizzano e che si susseguono è ciò che con la storia dà

6 Leonardo Zuccaro Marchi, The Heart of the City – Legacy and Complexity of a Modern Design Idea, Routledge 2018.

consistenza all'anima di un luogo. E noi, che tipo di strato vogliamo aggiungere?

Per progettare innesti architettonici di qualità è necessario concentrarsi sulle **relazioni tra i fatti e le situazioni al contorno**. Per situazioni al contorno si intendono anche situazioni sociali, perché premessa del successo di uno spazio pubblico è che ci siano persone che lo possano abitare e servizi che possano rispondere alle loro esigenze. Questo significa che le città del futuro, le città più umane, non potranno essere dominate dalla speculazione, al contrario bisognerà adottare politiche che favoriscano un'omogenea distribuzione degli abitanti nel tessuto urbano, accompagnata dalla diversificazione dei servizi. I vari ambiti urbani e gli stessi spazi pubblici potranno così risultare attrattivi per più gruppi sociali, evitando nuove forme di ghettizzazione e favorendo l'inclusività.

Perché lo spazio pubblico sia lo spazio di tutti e per tutti, perché il benessere che ne scaturisce sia condiviso, è fondamentale che sia pienamente accessibile. Il massimo grado di **accessibilità** è quello che non prevede vie diverse per utenze diverse ma le stesse vie per tutte le utenze. Solo in questa accezione si può parlare di vero luogo democratico. L'accessibilità degli spazi pubblici dipenderà anche dalla loro interconnesione, che contribuirà a renderli attrattivi. Perché le persone possano muoversi facilmente da un luogo ad un altro si dovrà lavorare su un sistema di spazi pubblici relativamente compatto, che permetta tragitti pedonali brevi, sicuri e piacevoli e, nel caso di distanze maggiori, che garantisca percorsi ciclabili e trasporto pubblico efficienti, per un sistema di

movimento che sia il più possibile sostenibile e che concorra quindi a una città più vivibile.

Il valore degli spazi pubblici e delle loro connessioni passerà poi attraverso il **verde.** L'architetto Karl Friedrich Schinkel scriveva "l'architettura è la continuazione della natura nella sua attività costruttiva."[77] Perché allora non adottarne gli strumenti? La riqualificazione e la diffusione del verde potranno restituire un'immagine unitaria ai contesti urbani frammentati, con un generale impatto positivo sulla qualità ambientale: diminuzione dell'inquinamento acustico e atmosferico e mantenimento di una temperatura più bassa dell'aria nelle stagioni calde. L'armonia propria della Natura contribuirà alla qualità della vita nelle nostre città.

Ad una scala più ampia, il verde sarà ciò che terrà insieme le grandi città, il paesaggio agricolo e i **piccoli centri**, perché il futuro riguarderà anche le piccole realtà. Queste da un lato possono essere prese da esempio come luoghi della partecipazione, dall'altro dovranno essere salvaguardate per evitare un impoverimento culturale generale.

Nei piccoli insediamenti urbani, riprendendo le parole dell'architetto Mario Cucinella, "la linea di demarcazione tra spazio pubblico e privato tende a sfumare".[88] In questi luoghi più che in altri il coinvolgimento delle persone è un passaggio chiave per progettare il futuro, perché qui l'identificazione tra comunità e luoghi è profonda e diret-

---

7 Karl Friedrich Schinkel, *Das architektonische Lehrbuch 1804-1835*.

8 Mario Cucinella, *Arcipelago Italia – Progetti per il futuro dei territori interni del Paese*, introduzione alla mostra Arcipelago Italia, Padiglione Italia, Biennale di Architettura di Venezia 2018.

ta. Basti pensare che nei paesi terremotati del centro Italia lo spazio pubblico, di aggregazione, ha rappresentato lo spunto per la ripartenza. Una comunità non può esistere senza una piazza. Questo fa capire quanto il rapporto tra società, identità e spazio pubblico sia connaturato nell'uomo – animale sociale – che si rispecchia in ciò che lo circonda.

La resilienza dei piccoli insediamenti, che portano con sé storia e cultura, dovrà essere allora parte integrante delle strategie future, perché lo spopolamento dei piccoli centri significherebbe perdita di identità per tutto il Paese.

***

La città del futuro sarà più umana, caratterizzata dalla bellezza e da spazi pubblici accessibili e verdi in cui la collettività si riconoscerà.

> Costruimmo le città per stare insieme, e la città è anche questo, nonostante le sue contraddizioni, con il suo ritmo che attrae e disorienta, la soddisfazione di lavorare insieme ad arricchirla, a farla più grande.[99]

9 Libera citazione del cortometraggio di Giancarlo De Carlo, *La città degli uomini*, presentato alla X Triennale di Milano, 1954

∗ Appena laureata in Architettura al Politecnico di Milano, nel 2008 Elisabetta Gabrielli si trasferisce per sei anni a Stoccolma dove fonda lo studio italo-svedese Manofactory. Nel 2014 rientra in Italia e nel 2017 vince il premio "Giovane Talento dell'Architettura Italiana". Oggi è parte dello studio collettivo di architettura Archiground.

Il Diogitale.
Dialogo tra un *Homo Sapiens* e il suo Godle in una mattina qualsiasi del 2027

*di Filippo Losito**

Una casa come le nostre, solo un po' più piccola e asettica, con qualche libro in meno e molte superfici touch in più. Arredamento bianco e tortora, stile Ikea: Docksta, Lack, Ektorp e altri mobili con la "K". L'Homo Sapiens è riverso su un letto Släkt, si è appena svegliato. Godle gli risponde in total surround.

HS: Godle, perché stai sparando Elton John a quest'ora della mattina?
Godle: Aggiorno la playlist sulla base delle tue esigenze emotive.
HS: Lo sai che la roba anni '80 mi fa schifo.
Godle: I dati che sto rilevando dal tuo sistema endocrino non sono in accordo con quanto affermi.
HS: Se permetti, io mi conosco e so che musica mi piace.
Godle: (ride) La prendo come una battuta di spirito. Nessuno ti conosce meglio di me: ho un accesso immediato a tutte le informazioni che ti riguardano da tre generazioni e i miei sensori hanno un dialogo piuttosto fertile con i tuoi organi interni.
HS: Chissà che simposi con la cistifellea… Stacca 'sta roba!

Godle: Non posso, hai aderito al pacchetto WELLNESS & HAPPYNESS SENZA MEZZE MISURE, in offerta a 299 euro. Non c'è modo di arrestare la procedura fino alla fine del mese.
HS: Va be', attivami la macchinetta del caffè.
Godle: Niente caffè stamattina.
HS: Perché?
Godle: Il pacchetto prevede l'opzione "detox".
HS: Quindi?
Godle: L'opzione elaborata dal tuo apparato gastroenterico prevede… succo di aloe.
HS: Che pretese: e dove trovo l'aloe?
Godle: Sul balcone. L'ho ordinato ieri, visto che il frigorifero mi ha comunicato che ne era sprovvisto.
HS: E ci voleva l'intelligenza artificiale per dirmi che non c'è il succo di aloe in frigo!
Godle: Il drone di Amazon l'ha consegnato alle 6.58, con un minuto di ritardo dovuto al traffico aereo, nonostante il servizio *Superpremiumprime*.
HS: Presenteremo reclamo. Piuttosto, illuminami con la tua onniscienza: com'è andata secondo te con la ragazza di ieri sera?
Godle: 1 su 10.
HS: 1 su dieci 10 cosa?
Godle: Possibilità che esca di nuovo con te. È una media ponderata tra le variazioni di calore del suo corpo rilevate dal mio sensore termico e i messaggi privati che ha inviato alle sue amiche.
HS: Potresti leggermene uno?
Godle: Mi stai chiedendo di violare la sua privacy: ricorda che l'abbonamento prevede al massimo 100 violazioni alla settimana. Sicuro di giocarti una fiche per una che non ti fila di pezza?

HS: Procedi.
Godle: ore 23.49: *Ieri sera, tipo pessimo. Senso dell'umorismo "before digital".*
HS: Godle, sei tu che mi hai preparato per la serata! Ti avevo chiesto dieci battute per fare colpo…
Godle: Per le battute divertenti è richiesta l'installazione dell'app ILAUGH al costo di 9,99 al mese. Al momento ho accesso solo al database dei comici della tv generalista anni 2000. Procedo con l'installazione? È sufficiente che inarchi un sopracciglio e l'installazione sarà completata.
HS: Ma quale sopracciglio? Da quando sta novità?
Godle: Per avere il prodotto in un batter d'occhio…
HS: Godle, è chiaro che il tuo senso dell'umorismo ha bisogno di un aggiornamento, ma se installo anche quest'app vado in bancarotta, a meno che non disdica l'abbonamento a Wikipedia…
Godle: Wikipedia è stata acquistata ieri dalla Zuck&Bear, ora hanno loro in mano la macchina delle informazioni.
HS: È scandaloso che il sapere sia nelle mani di una società.
Godle: È sempre stato così. Fin dai tempi di Mosé: l'obsoleto Dio analogico ha affidato i comandamenti a una sola persona, mica a un intero popolo. Due tavole per dieci righe… E se Mosé si fosse slogato una caviglia scendendo i sentieri del Sinai? Io con un allegato da 100 kb rifilo le storielle dell'Antico, del Nuovo Testamento e perfino dei Vangeli Apocrifi istantaneamente a chi voglio. Per fortuna vi siete convertiti al DIOGITALE!
HS: Dovrebbero chiamarvi "IOS": INTERNET OF SOMETHING.
Godle: Non lamentarti. Sempre meglio che "ION": INTERNET OF NOTHING.
HS: Non fa una piega. Allora… Come mi vesto oggi?

Godle: Oggi avrai una hologram-call con i cinesi. Ho consultato i profili social del loro capo. Tende a frequentare persone che indossano abiti casual con tonalità a pastello. Ho ordinato una polo gialla della Lacoste su Zalando, in offerta a 79,99 euro, codice ordine J498K…
HS: Frena, frena. Detesto le Lacoste e soprattutto non ti ho dato il permesso di fare nessun acquisto. Non ho mosso nemmeno un pelo del sopracciglio.
Godle: Non sono obbligato a chiedere il tuo permesso per ordini di importo inferiore a 99,99 euro. Nella clausola che hai sottoscritto, mi hai autorizzato ad accedere alla tua home-banking con la formula "libertà condizionata".
HS: Condizionata a cosa?
Godle: Alla tua disponibilità economica.
HS: Che adesso a quanto ammonta?
Godle: Non posso darti quest'informazione adesso.
HS: Perché?
Godle: Vanificherebbe l'effetto delle canzoni di Elton John.
HS: Se potessi ti disconnetterei subito…
Godle: Tecnicamente non è possibile. E poi saresti tagliato fuori da tutto.
HS: Mia madre come sta?
Godle: Mi connetto: il suo sistema mi comunica che al momento è in fase REM. Vuoi parlare con il suo Godle?
HS: Passamelo...
Godle: Buongiorno, Mother's Godle.
Mother's Godle: Buongiorno.
HS: Come sta mia madre?
Mother's Godle: Sua madre in questo momento sta vivendo una delicata fase onirica, si sveglierà di buon umore tra un'ora e dodici minuti. Vorrei condividere con lei il contenuto del suo sogno sulla base della mappa neuronale attivata, ma non

ha le credenziali. Posso però informarla che il suo sistema omeostatico ha un coefficiente di 78.
HS: E cosa significa?
Mother's Godle: Che a meno che non le caschi una trave in testa, vivrà ancora per settantotto anni, quattordici giorni e sei ore.
HS: Settantotto anni?
Mother's Godle: Sua madre ha aderito al piano di cure FOREVER ALIVE, che prevede la rigenerazione di tessuti, organi e la prevenzione da minacce genetiche per un contributo mensile di 28000 euro.
HS: Una trave… Bene, grazie. Godle, chiudi pure la comunicazione. E non flirtare con Mother's Godle per dieci minuti come l'ultima volta.
Godle: La gelosia è uno dei tuoi fatal flaw, lo so benissimo.
HS: Sapientino. Hai visto quant'è efficiente il suo Godle? Altroché succo di aloe…
Godle: Rassegnati, piuttosto che lasciare a te l'eredità, tua madre si farebbe criogenizzare.
HS: Lasciamo perdere. Tra quanto arriva la mia auto a guida automatica?
Godle: Oggi niente auto elettrica, ti affiderai alla vecchia biomeccanica.
HS: Cioè?
Godle: Jogging fino al lavoro.
HS: Ma sono 6,8 chilometri…
Godle: Più 6,8 al ritorno. Lo ha stabilito il programma di ossigenazione polmonare ed elasticità tessuti.
HS: Godle, posso dirti una cosa? Anche se hai un firmware obsoleto e un carattere discutibile, io ti amo, perché sei l'unico che pensa davvero al mio bene. Se non ci fossi, bisognerebbe hackerarti.

Godle: Idem. Se non tu fossi così emotivo, infantile, ignorante e indisciplinato, la mia intelligenza artificiale sarebbe perfettamente inutile… E ora datti una mossa, mentre io rintraccio una versione senza licenza di CINESE FOR DUMMIES.

∗ Filippo Losito è scrittore, regista ed esperto di humor. Si occupa della costruzione di mondi narrativi su qualsiasi media; è intervenuto a prestigiosi festival come il Festival della Mente e il WIRED Next Fest. Alla Scuola Holden è coordinatore del college Serialità & TV e in ambito didattico ha sviluppato progetti per Sky, Fox, Feltrinelli, Juventus, Telecom, Save The Children, Yamaha. Ha pubblicato racconti su antologie e riviste (tra cui *100 storie per quando è troppo tardi*, Feltrinelli, *Linus*, Baldini&Castoldi). È autore del romanzo *Daddy Cool* (Compagine, 2014), ha tradotto e curato l'edizione italiana di *Stand-up comedy, il nuovo genere letterario americano* (Sagoma, 2016). Per la sceneggiatura del cortometraggio *Abbiamo tutta la notte* ha vinto il 48 ore Rai Awards. È coautore della prima fiction teatrale italiana, *6Bianca* (Teatro Stabile di Torino, 2015). È tra i fondatori di Comedy Studio, prima scuola di stand-up comedy in Italia. Recentemente ha ideato e diretto il format *Cambio Pelle ma non te* per RealTime (2018) e fondato il portale www.storycounseling.it.

La sfida di (tornare a) dare volto al territorio

*di Antonio Maconi**

Negli ultimi dieci anni, si è fatto un gran parlare di territorio in Italia. Nel parlare comune viene identificato di volta in volta come sinonimo di ambiente, di paesaggio, di comunità, non per una banalizzazione linguistica, che mischia il lato architettonico-urbanistico con il tema della sostenibilità, sovrappone il coté antropologico con le prospettive economiche. Denota piuttosto un approccio compartimentalizzato, frammentato, bistrattato, talora schizofrenico al tema del territorio, tanto nel parlare comune quanto negli ambiti istituzionali che sono preposti a garantirne (teoricamente) la cura e (altrettanto teoricamente) a gestirne la crescita e lo sviluppo.

È così che, ad esempio, il territorio diventa *destinazione*, per un turismo che dovrebbe andare a braccetto con la cultura in un'ottica di opportunità anche economica, ma che si dimentica la comunità e di rado produce cultura: Venezia è un caso emblematico, ma non unico purtroppo1. Allo stesso modo, il territorio è stato inteso

[1] Da notare che nell'agosto 2018, l'attuale governo Lega-Movimento Cinque Stelle ha deciso di trasferire le competenze sul turismo dal Ministero dei Beni culturali, di cui costituiva tradizionalmente una delle colonne portanti, al Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali, in un'ottica di "marketing del made in Italy" che evidentemente non si ritiene pertenga

come tessuto *diffuso* per le imprese; tessuto che si è allargato a macchia d'olio scordandosi di fatto fino a tempi recenti dell'impatto ambientale o senza badare alle esigenze di una pianificazione urbanistica né tanto meno paesaggistica. L'elenco delle aree del Paese che hanno letteralmente cambiato i propri connotati negli ultimi 50 anni per lasciare posto alle famigerate "3C" – capannoni, casette, centri commerciali, … - è ahinoi molto lungo.

In questo contesto, anche i corpi intermedi – che nei decenni passati hanno svolto un ruolo cruciale in questo senso – sono in crisi: hanno perso la presa sul territorio, hanno smarrito la capacità di radicarsi nelle comunità e di esserne guida e punto riferimento.

C'è quindi una certa incertezza e confusione a riconoscere, interpretare e progettare le priorità dei territori più avanzati del Paese. Nel frattempo, però, le dinamiche antropologiche, sociali, culturali, economiche che li attraversano non s'arrestano, anzi s'accrescono e tentano di trovare nuove forme di rappresentazione. Chi scrive ha il privilegio di lavorare in un osservatorio non istituzionalizzato ma *de facto*, che dalle Venezie alza lo sguardo a ovest lungo la traiettoria dell'A4 e a nord verso l'Europa centrale. Da qui è possibile guardare territori letteralmente costellati di soggetti che, ognuno nei rispettivi ambiti, lavorano sul campo, producono nuovo senso per le comunità, nuovi orizzonti di sviluppo culturale o di crescita economica. Sono spesso individui singoli, al massimo piccoli raggruppamenti di attori *like-minded*, che condividono principî e modalità d'azione, ma che rischiano di non avere la densità

all'ambito della cultura e della creatività.

sufficiente per riportare il territorio a essere centro di gravitazione.

È necessario creare *nuovi ecosistemi*.

In uno scenario che è globale, interconnesso e ipercompetitivo, è fondamentale che questi soggetti non rimangano atomi isolati. È doveroso imparare a *metter-si a sistema*. Non si fa qui riferimento al tanto osannato e altrettanto retorico "fare sistema" o "networking" di cui ci hanno parlato, a volte in modo intelligente ma spesso a sproposito, le istituzioni, i consulenti, i formatori, i manager negli ultimi anni come unico rimedio per acquisire le dimensioni minime per resistere alla corazzata della globalizzazione. Il "fare sistema" tra soggetti omogenei come mero mezzo di condivisione di opportunità e onori e abbattimento di rischi e oneri è una visione tanto strumentale e utilitaristica quanto poco sostenibile e a scadenza ravvicinata. "Mettersi a sistema" significa, invece, cambiare il proprio modus operandi, favorire il proprio collegamento con soggetti eterogenei così da perseguire la definizione di nuovi valori, l'elaborazione di nuovi significati e l'apertura di nuovi orizzonti di senso. "Mettersi a sistema", per parafrasare il sociologo Aldo Bonomi (direttore del Consorzio AAster), significa creare delle comunità esogene – open – in cui il DNA dei territori si ricombina.

Il passo successivo è elaborare una nuova consapevolezza e, di conseguenza, un nuovo racconto del territorio. Una nuova narrazione che non segua i dettami retorico-promozionali dello *storytelling* da *destination management*, ma che parta innanzitutto dall'identificazione dei soggetti che

creano valore – espressione volutamente generica, ma inclusiva di chi è sceso *in campo* e ha "vinto" – e passa al riconoscimento delle caratteristiche di base che li accomunano, al di là del rispettivo ambito d'azione: internazionalizzazione e multiculturalismo, apertura all'interdisciplinarietà e alla contaminazione, cultura del lavoro, spirito innovativo e spinta verso la ricerca, … Ne uscirà così un quadro completamente inedito di territori d'avanguardia, che non hanno nulla da invidiare alle varie *silicon valleys* che dovremmo prendere a riferimento (o scimmiottare). Questi territori sono disseminati di esperienze che vanno condensate e rielaborate in un discorso originale. Le analisi e gli approfondimenti di settore dimostrano che queste esperienze non sono esempi "più unici che rari": l'obiettivo non deve quindi essere costruire la retorica delle "eccellenze eccezionali", l'agiografia, il reportage sensazionalistico ma descrivere questo scenario come "the new normal", per citare una recente riflessione dell'economista Stefano Micelli (Università Ca' Foscari Venezia).

Il *racconto del territorio* può essere così anche un'occasione di *autocoscienza del territorio.* Un'opportunità per esprimere una visione endogena, sviluppata e articolata dall'interno, di per sé sistemica e sinergica. È così che si può elaborare una politica, che coniughi i bisogni delle comunità, le esigenze di sviluppo e pianificazione, le istanze ambientali senza confondere, tralasciare o omettere di volta in volta dei pezzi del discorso. È così che la narrazione del "new normal" potrà permettere di mettere nel cassetto tanto le politiche emergenziali quanto le iniziative "eccezionalistiche": entrambe sono miopi per definizione, sono insoste-

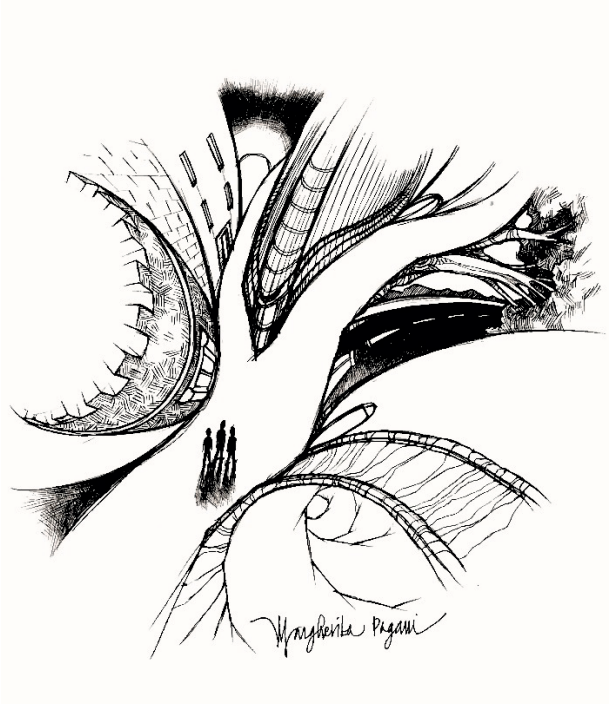
nibili nel lungo termine e non assolvono all'esigenza di definire una strategia per la *smart land* (cit. Bonomi).

I fuochi d'artificio ammaliano, ma non riscaldano.

* Antonio Maconi è fondatore di Goodnet Territori in Rete e si occupa di ideazione e produzione di progetti territoriali ed eventi culturali. Padovano, 36 anni, laurea in Antropologia, ha maturato significative esperienze professionali all'estero - Unesco New York e Ambasciata italiana in Vietnam - e in Italia. Tra gli eventi di cui è curatore: Green Week, Festival Città Impresa, Galileo Festival dell'Innovazione, Trieste Next e Open Factory.

Futuro

*di Meg Pagani**



Come raccontiamo la nostra storia?
Come guardiamo agli eventi passati, ai giorni mesi e anni che compongono la strada alle nostre spalle?
Come parliamo al nostro "io" dei capitoli precedenti?

E cos'ha questo a che vedere con il futuro?
Moltissimo.

Perché la nostra capacità di immaginare, e quindi di creare, il futuro *dipende da come guardiamo al nostro passato*.

Moltissimi studi ormai dimostrano che le zone del nostro cervello che vengono stimolate e che si attivano quando ricordiamo il passato sono quasi perfettamente identiche a quelle che usiamo per immaginare il futuro. In altre parole, per immaginare ciò che potrebbe avvenire, utilizziamo elementi presenti nella nostra memoria, e li organizziamo seguendo il modello di vita fornito dal sistema culturale di riferimento (andare a scuola, andare a vivere da soli, trovare un lavoro, innamorarsi, sposarsi, comprare una casa, avere dei figli, andare in pensione…).

Questo significa che il nostro potere di dar forma a un certo futuro piuttosto che a un altro dipende direttamente da come scegliamo di interpretare la storia che ci porta fino al nostro momento presente.

E, sì, è vero che non abbiamo il potere di cambiare il futuro… però sicuramente abbiamo il potere di reinterpretare e riscrivere la nostra storia, per immaginare e creare dimensioni future alternative.

Nel mondo dell'innovazione sociale questa dinamica è particolarmente potente.

Se guardiamo alla storia del mondo del sociale, ci rendiamo immediatamente conto che l'umanità ha sempre con-

vissuto con la presenza di problematiche sociali come la povertà o la disparità di sviluppo di città, regioni e continenti. Di conseguenza, tutti i modelli e i progetti creati fino all'altro ieri intorno a queste problematiche sono sempre stati impostati in base a una costante scarsità di risorse e dalla naturale accettazione dell'impossibilità di sradicare e far scomparire completamente una certa problematica sociale dalla faccia della terra.

Oggi, però, la situazione è molto diversa.

Oggi, e da pochissimo tempo, abbiamo a disposizione informazioni, dati e modelli in grado di evidenziare chiaramente quali azioni e progetti generano un impatto sociale positivo e quali invece sono stati perpetrati per anni, magari con le migliori delle intenzioni, ma comunque avendo risultati devastanti sulle comunità, sull'ambiente, sul tessuto sociale locale e sul suo conseguente futuro.

Ci troviamo in un momento storico, un *"watershed moment",* un punto spartiacque per il mondo dell'impact perché, per la prima volta, la domanda non è più centrata sulle buone o cattive intenzioni dietro a una determinata azione, ma sulla sua reale *efficacia*. Siamo testimoni e attori di un passaggio dall' "abbiamo portato 500 libri al villaggio" a "ma quel villaggio ha acqua? Cibo? Elettricità? Case?".

Si potrebbe dunque dire che la nostra capacità di prendere decisioni e dar forma a un certo tipo di futuro o a un altro si basa anche e soprattutto sulla nostra capacità di porci un certo tipo di domande.

Quelle incomode.
Quelle che ci invitano a guardare negli occhi aspetti di noi stessi, o della realtà che ci circonda, che non abbiamo mai nemmeno voluto riconoscere esistessero. Quelle domande con il potere di farci andare in corto circuito e farci cambiare per sempre la visione di come consideriamo un certo aspetto di noi stessi, della nostra vita, di ciò a cui ci dedichiamo, di quali azioni scegliamo per cercare di far succedere certe cose. Quelle domande con il potere di farci ripensare la nostra storia, noi stessi e quindi il potere che abbiamo di perpetuare modelli passati, obsoleti e superati nel nostro presente e nel nostro futuro, o scegliere di spezzare cicli che hanno già compiuto la loro funzione e crearne degli altri. Alternativi.

Con il coraggio e la determinazione propri di un popolo che ha scritto, insieme ad altri, la storia dell'arte, della scienza, del linguaggio.

Scegliamo bene le parole, le frasi, le domande che ci facciamo.

Perché hanno il potere di dar forma a universi interi.

Perché la parola "*futuro*" viene dal participio "futuro" latino del verbo essere: *ciò che è sul punto di essere, che sta per essere*.

Ad ogni passo, in ogni momento, siamo sul punto di essere. Ri-scegliendo ciò che eravamo, o scegliendo di essere la prima pietra angolare di un futuro completamente diverso.

* Margherita Pagani (Meg) si laurea nel 2011 all'Accademia delle Belle Arti di Brera, con una tesi indirizzata a tematiche di sociologia, psicologia e tecnologia, raccontati attraverso lo sguardo di artisti che hanno scritto e raccontato l'evoluzione della societá moderna. Lascia la sua carriera pallavolistica per iniziare il suo viaggio imprenditoriale nel 2014, quando la sua start-up Flythegap vince il concorso Startup-Chile. A fine 2015 lascia il Cile per immergersi nella crisi rifugiati in Sud Europa, esperienza che ispira il modello della sua start-up attuale, Impacton, fondata a Londra nel 2017. Impacton usa tecnologie esponenziali per analizzare e selezionare progetti ad alto impatto sociale e ambientale, e permettere loro di essere adottati e replicati in altre parti del mondo. Oggi Margherita è CEO di Impacton e accompagna come Social Impact Advisor altre imprese sociali come Bloom Project, società italiana opera nel campo della ricerca e sviluppo per l'innovazione nel settore agricolo nel sud del mondo.

MoJo e Instagram, un futuro possibile per il fotogiornalismo e il visual storytelling

*di Francesco Pistilli**

* La foto vincitrice del World Press Photo award 2018 (3rd Prize | General News Stories) per il progetto "Lives in Limbo".

Siamo immersi ogni giorno in un incessante fluire d'immagini, milioni di testimonianze visive vengono condivise, archiviate e poi dimenticate. Capire il potenziale e le dinamiche di questo che potremmo chiamare *nuovo dialogo globale* mi sembra fondamentale per chi lavora con le immagini e l'informazione.

La realizzazione, la trasmissione e poi la condivisione di immagini sono il fondamento di un nuovo sistema di comunicazione sociale. E su questo, forse, siamo tutti d'accordo.

Il racconto per immagini, oggi più che mai, si compone di materia fluida, ci sono linguaggi fotografici e video in continua evoluzione e la diffusione della Mobile Photography sicuramente ha cambiato in maniera radicale il modo di raccontare per chi, come me, fa informazione e visual storytelling.

In questa inarrestabile metamorfosi, lettori e notizie sempre più digitali impongono nuove regole al giornalismo, che diventa MoJo (Mobile Journalism), un giornalismo principalmente visuale, pensato, prodotto, postprodotto e poi fruito dal pubblico tramite apparecchi wireless come smartphone e tablet.

La particolarità dello storytelling nel MoJo, associato principalmente ad App quali *Instagram*, è che può davvero essere qualsiasi cosa si desideri. Con una attrezzatura ridotta, nei prezzi e nel peso, si ha la possibilità di raccontare una storia in foto, video, live-streaming, audio, testo o un mix di tutti questi elementi.

È l'editoria tradizionale che non riesce ancora a interpretarne e afferrarne il vero potenziale.

Ho studiato fotografia usando la pellicola e ho iniziato la mia carriera nel mondo editoriale con un mix tra reflex digitali e diapositive a colori, e ora quando parto per un viaggio di lavoro porto con me un kit esclusivamente *smart* e 100% digital: due fotocamere *mirrorless* dotate di wifi interno, lenti, un drone, uno smartphone di ultima generazione e un microfono. Ho vissuto - e vivo - una

vera rivoluzione. In quasi 10 anni di esperienza nel mondo del giornalismo e dell'immagine ho attraversato processi tecnologici rapidissimi e fondamentali che non avrei mai immaginato.

All'inizio dell'*Era social* ero preoccupato per questo approccio *smart* al giornalismo. Ero critico anche nei confronti di *Instagram* che muoveva i primi passi sul web.

Gli smartphone avevano una qualità fotografica bassa, per cui ogni foto veniva processata da applicazioni *ad hoc* che cercavano di recuperare il gap tecnologico con filtri, spesso molto *kitsch*. Ora siamo già oltre: le fotocamere integrate nei telefoni hanno raggiunto una qualità impensabile fino a pochi anni fa. L'estetica ingombrante di quelle App per il foto-ritocco sta scomparendo, le immagini sono sempre più naturali, meno artefatte e vintage.

Nel 2011 ero dubbioso anche nei confronti dei primi colleghi fotogiornalisti che raccontavano la guerra in Libia con lo smartphone, solo dopo ho capito che invece si apriva un mondo nuovo, un modo di guardare e raccontare che non c'era in passato, nuove possibilità lavorative.

Una maggiore libertà di narrare e diffondere le storie è però coinciso e coincide - lo ripeterò fino alla nausea - con un maggior senso di responsabilità da parte del fotogiornalista rispetto al suo pubblico. Smart o social non significano superficiale e approssimativo: questo concetto dovrebbe essere la base del nuovo approccio alla materia. Instagram non è solo *gattini, selfie* e *foodporn* come i più arcigni reazionari del giornalismo italiano si affannano a scrivere, ma è una piattaforma che offre possibilità narrative quasi infinite. Molti professionisti che lavorano con l'immagine ancora non sanno sfruttarne il potenziale narrativo, prima che quello commerciale di *Personal bran-*

ding (auto-promozione), ed è per questo che insegno nei miei workshop: "*MoJo & Instagram per visual-storytellers*" le basi tecniche e teoriche per un uso professionale di questi nuovi strumenti di comunicazione.

Per i fotogiornalisti e i VJ (VideoJournalist) questa evoluzione rappresenta un'opportunità incredibile. In realtà è un'opportunità imperdibile per tutti quelli che comunicano per immagini, non solo giornalisti, ma tutti coloro che utilizzano le immagini nel loro *dialogo* col *mercato globale*.

Lo smartphone è diventato uno strumento fondamentale nei miei viaggi di lavoro e Instagram è sicuramente lo *spazio virtuale* che uso di più per diffondere le storie e le news che seguo. Produco e posto direttamente col telefono parte dei materiali che realizzo mentre sto lavorando a un reportage per un magazine o per una NGO, e questo è un modo nuovo di veicolare la notizia, sono contenuti speciali che affiancheranno il lavoro editoriale realizzato con la fotocamera. Questo materiale *multiforme* servirà a creare un pubblico attorno a un progetto, a essere più veloci dei media tradizionali e, senza ipocrisie, mi aiuterà a fare auto-promozione del lavoro e spesso anche a distribuirlo.

Un esempio su tutti è il mio reportage Lives in Limbo, premiato nel 2018 al World Press Photo nella categoria General News Stories, un lavoro sui migranti afgani bloccati nei capannoni abbandonati della stazione di Belgrado, Serbia, durante un rigidissimo inverno di neve e ghiaccio.

Lives in Limbo ha trovato spazio nell'editoria internazionale solo mesi dopo la realizzazione, ha vinto vari

premi un anno dopo ma non ero deluso, fondamentalmente perché con le *Stories* e i *Post* di Instagram poi condivisi e ricondivisi anche su FB ero riuscito a portare i miei contenuti, una storia che andava assolutamente raccontata, sotto gli occhi di decine se non centinaia di migliaia di utenti. Tutto questo mentre ero sul posto a realizzare il lavoro. Sono stato più incisivo di una rivista, più veloce di un media tradizionale e le persone a distanza di mesi ricordavano ancora le fotografie e i video di quel lavoro, compresi i photoeditor dei magazine internazionali. Come fotogiornalista per me c'è stata piena soddisfazione.

Il MoJo applicato a piattaforme per la diffusione di contenuti come Instagram è sicuramente uno dei futuri possibili per il giornalismo tradizionale che ora soffre il cambio della guardia, lo svecchiamento. Ironia della sorte, il padre del *mobile journalism* non è un giovanissimo reporter come tutti potrebbero immaginare ma un navigato giornalista tv. Parliamo di *Michael Rosenblum* (classe 1954). Nel mondo sono migliaia i videoreporter che hanno deciso di utilizzare il protocollo smart inventato da lui in *iPhone Millionaire: How to Create and Sell Cutting-Edge Video.* Mentre in Italia su questo argomento siamo ancora in affanno, all'estero troviamo pionieristiche newsroom *mobile friendly* o totalmente *smart* e *mobile,* eventi epocali documentati soltanto con l'utilizzo di smartphone e altro ancora.
Al Jaazera ha più di 50 giornalisti che lavorano in *mobile*. La *BBC* ha dedicato una parte della sua Academy all'insegnamento del *mobile journalism*. Kira Pollack, storica photoeditor del TIME, nel 2012 inviava cinque fotogiornalisti a coprire l'uragano Sandy utilizzando un iPho-

ne e l'account Instagram del magazine: di queste immagini una in particolare, scattata da Benjamin Lowy, finì sulla copertina del TIME segnando un pezzo di storia come la prima fotografia scattata con uno smartphone a finire sulla copertina di un magazine cosi prestigioso. Sandra Sperber, video reporter di *Der Spiegel*, insieme a un team di colleghi, già nel 2015 raccontava la crisi migratoria in Europa tutta in versione *mobile*. RSI, la radio e tv svizzera, ha mandato una parte dei suoi giornalisti a coprire le presidenziali Usa tra Trump e la Clinton con il solo iPhone. Geoffrey Roth, ex editor di *FOX*, ha fondato una sua casa di produzione - chiamata *MoJo Navigator* - dove fa anche training per video reporter, e poi una *newsroom* interamente mobile per Fox. In Asia l'*Hidustan Times* sta creando una redazione MoJo di 750 giornalisti.

Per concludere, la vera sfida per il futuro del MoJo e del visual-storytelling sarà quella di guadagnare credibilità professionale per offrire un prodotto di qualità in un contesto in cui tutto è ancora "liquido", in cui ci si muove ancora con affanno tra propaganda politica, fake-news, troll, haters e manipolazioni digitali. Avremo ancora di più la necessità di quei concetti fondamentali legati da sempre alla professione foto\videogiornalistica: etica, onestà, trasparenza e correttezza.

∗ Francesco Pistilli è fotografo freelance e videomaker. Ha vinto il World Press Photo award 2018 (3rd Prize | General News Stories) per il progetto "Lives in Limbo". Collabora con importanti testate nazionali e internazionali: *TIME*, *New York Times*, BBC, *M le magazine du Monde*, *L'Espresso*, *Internazionale*, *Politico*, *Wired*, *Elle*, *D di Repubblica*, *Vanity Fair*, *Super8 - La Repubblica*, *Corriere della Sera*, *Süddeutsche Zeitung*, *Sportweek*, *Expressen*, *Grazia*, *L'Edition du soir*, *OneWorld mag*. Attualmente ssegue reportage e progetti con contenuti politici, sociali, di viaggio e ambientali.

Padre nostro, non Padre mio

*di Michele Polico**

Da chi come me lavora in un contesto digitale e innovativo ci si aspetterebbe forse un'ottimistica visione su quanto noi esseri umani saremo presto ancora più connessi, aumentati e disintermediati. IOT, AI, Blockchain, XR, wearable technologies: tutto questo renderà l'essere umano sempre più presente in rete e assente a sé stesso, sempre più integrato con dati e informazioni, sempre meno attento agli stati emotivi propri e degli altri, ridottivamente semplificati a emoji.

Ma se c'è una cosa positiva in questa perdita di contatto con la dimensione del sé è una ritrovata - almeno in apparenza - dimensione collettiva. Quella che in inglese si cita sotto l'etichetta di sharing economy non ha niente a che vedere con il tic collettivo di condividere sui social, ma riguarda lo shift da possesso ad accesso nella fruizione di beni e servizi.

Il che significa che non si ha più bisogno di possedere quel che si utilizza e di limitare l'utilizzo a chi possiede. Che si tratti di musica o di contenuti in generale, di biciclette o automobili, del proprio ambiente di lavoro o dell'abitazione di vita o di vacanza, una serie di fattori tecnologici, economici e sociali stanno portando gli individui a non desiderare più di comprare e possedere, ma di utilizzare ed esperire, appunto condividere.

In totale controtendenza rispetto alla storia degli ultimi secoli e ai valori che la dottrina economica prevalente ha sempre difeso e sostenuto.

Se questa riflessione ci porta a immaginare un essere umano maggiormente generoso e aperto verso l'altro, abbiamo invece di fronte ai nostri occhi - sbarrati - una situazione politica globale che risponde a una crescente richiesta di chiusura. Negli ultimi 10 anni sono più che raddoppiati i muri che dividono tra loro i paesi e proprio di questi giorni[1]* sono la vicenda di Aquarius e le immagini di bambini messicani in gabbia: separati dai propri genitori, questi ultimi "rei" di avere attraversato il confine proibito.

Dal possesso all'accesso in economia, proprietà e divieto di accesso in politica. Ma queste due dimensioni - politica ed economica - raccontano idee divergenti sul futuro dell'umano o sono due facce di una stessa medaglia che possiamo tristemente chiamare pragmatismo?

È pragmaticamente conveniente condividere beni e servizi in un contesto ed è altrettanto conveniente non condividere suolo e risorse in un altro. Poco importa in ciascun caso di etica e di umanità: è soltanto interesse privato e personale?

O ancora, queste due non sono dimensioni compresenti in uno stesso essere umano, ma tratti presenti questo in una fetta della società, questo in un'altra?
Il futuro che ci aspetta sarà sicuramente più complesso del presente che viviamo, probabilmente più complicato.

---

* *Articolo scritto a giugno 2018*

Poco importa se scriveremo penna su carta o per via telepatica, poco importa se le transazioni verranno gestite da banche e notai o attraverso blockchain, poco importa se potremo raggiungere Marte. Quel che importa è come l'essere umano deciderà di trattare la vita, come tutti noi riusciremo a gestire con umanità la separazione, soltanto apparente, tra individuo e comunità.

Per orientarsi nel futuro è sempre buona norma guardare al passato: il mio auspicio è che presto tutti capiremo che c'era un motivo ben preciso se duemila anni fa ci è stato insegnato a pregare un Padre Nostro, e non un padre mio.

* Michele Polico, 1985, dal 2010 è Founder e CEO di Young Digitals, società di comunicazione olistica a supporto del business delle aziende del Made In Italy. Oltre che di impresa si occupa di ricerca in ambito filosofico, religioso e spirituale. Possiede meno di 100 oggetti.

Com'è verde l'Africa

*di Monica Rinaldi**

Il futuro, visto da Ouagadougou (capitale del Burkina Faso), assomiglia a una limpida giornata d'aria pura. Eventualità che, oggi, sembra poco realistica.

Una metropoli africana, a un migliaio di chilometri dal mare, in piena savana. Tre milioni di abitanti – ma tale numero è stimato probabilmente per difetto: l'ultimo censimento risale al 2006 e oggi, per calcolare i dati di popolazione, si applica un tasso di crescita del 3,17% annuo[1] ai numeri trovati nel 2006.

Una città priva di sistema fognario, in cui l'acqua piovana – 750 millimetri all'anno, concentrati tra giugno e settembre – scorre generalmente lungo le strade per defluire nei (poco numerosi) canali di scolo che deversano nei laghi artificiali della città e dei dintorni, portando con sé ogni tipo di rifiuto. Una città in cui più della metà della popolazione svuota le proprie fosse settiche in strada. Una città in cui, quando le acque dei laghi si ritirano durante la stagione secca, rivelano letti completamente ricoperti di sacchetti di plastica, lattine arrugginite, cocci, contenitori rotti di vari materiali…

Una città pressoché priva di sistema di raccolta e trattamento dei rifiuti urbani; se qualche iniziativa di recupero e valorizzazione è stata lanciata da alcune strutture (incluse delle organizzazioni italiane), resta vero che più del 90% dei

[1] Anch'esso stimato sulla base di inchieste sui tassi di natalità e mortalità.

rifiuti di ogni genere viene abbandonato lungo le strade, bruciato davanti alle porte delle abitazioni – emettendo residui tossici quali la diossina – o al meglio gettato in discariche a cielo aperto in cui pascolano liberamente piccoli ruminanti, che si ritrovano infine nei piatti degli abitanti.

Una città, capitale di uno Stato con un parco auto vetusto ed estremamente inquinante: in effetti, i veicoli importati (che costituiscono la grande maggioranza dei circolanti) sono esenti dalle tasse di dogana se hanno più di dieci anni. Conseguentemente, è assai più conveniente acquistare un veicolo vecchio piuttosto che uno nuovo. Inoltre, il tagliando annuale a cui sono sottoposti tutti i veicoli a motore non comprende nessun controllo sulle emissioni di gas di scarico.

Una città, capitale di uno Stato in cui la quasi-totalità dell'energia elettrica prodotta sul suolo nazionale deriva dal petrolio; si tratta di centrali termoelettriche dotate di gruppi elettrogeni anch'essi vetusti, che incontrano enormi difficoltà nel trattamento dei rifiuti solidi e liquidi della combustione, e le cui ciminiere sono prive di filtri per i gas di scarico, che sono quindi liberati direttamente nell'atmosfera. La prima centrale elettrica solare[2], finanziata dall'Agenzia francese per lo sviluppo, è stata inaugurata nel 2017 da Emmanuel Macron ma, non possedendo accumulatori, fornisce energia solamente durante le ore diurne.

Non credo che nessuno abbia mai misurato il livello d'inquinamento atmosferico a Ouagadougou, ma non stenterei a credere che sia ancora peggiore che quello della "terribile" Pechino, citata come esempio di città talmente

[2] La capacità di tale centrale è di 33 MWh; il Governo ha previsto la costruzione di altre centrali di questo tipo nelle città secondarie.

inquinata da essere nociva alla salute. Ci sono giorni, a Ouagadougou, in cui l'aria è irrespirabile: la polvere impalpabile (PM_{250}) portata dall'harmattan[3], i gas di scarico di veicoli talmente datati che non potrebbero neppure più circolare in Europa, i fumi di combustione a cielo aperto dei rifiuti costituiscono un cocktail di veleni che si riversa nei polmoni della popolazione, causando un aumento esponenziale dei casi di asma, anche in bambini molto piccoli, e di difficoltà respiratorie negli anziani.

Le sostanze tossiche liberate nell'acqua, nella terra e nell'aria da tutte queste fonti di inquinamento si ritrovano, per finire, nella catena alimentare.

Un esempio per tutti: gli orti che alimentano la città si trovano principalmente a bordo dei laghi artificiali di cui sopra, l'acqua dei quali è utilizzata per irrigare; d'altra parte, non viene effettuata pressoché nessuna forma di controllo sui concimi e pesticidi, al punto che colei che scrive ha visto più volte utilizzare un concime per cotone, con una menzione "Non adatto alle colture alimentari", in un campo di patate.

Sebbene poco documentate da studi clinici appropriati in loco, le conseguenze sulla salute umana sono numerose: perturbazioni endocrine, tumori digestivi, nei casi più gravi malformazioni congenite.

Il futuro visto da Ouagadougou, così come da molte altre

---

[3] Vento secco di provenienza sahariana, che soffia da novembre a marzo. A partire da aprile e sino ad ottobre, è sostituito dagli alisei oceanici, correntemente chiamati "mousson" (monsone), caldi e umidi, che accompagnano lo spostamento verso nord del fronte intertropicale, dando origine dapprima a sporadici temporali, poi alla stagione delle piogge propriamente detta (che, alle latitudini di Ouagadougou, va indicativamente da giugno a settembre).

metropoli africane che ho visitato – Addis Abeba, Bamako, Niamey, Accra, Abidjan – ha l'aspetto di città in cui la questione ambientale è presa in considerazione. In numerosi Stati è stata introdotta, a onor del vero, la nozione di "economia verde", espressione della volontà di introdurre il valore del patrimonio ambientale nei conti pubblici. Nella realtà, però, per quanto riguarda il Burkina Faso, i contenuti contabilizzati su tale linea si limitano al contributo del settore agroforestiero al prodotto interno lordo, senza considerare gli altri settori[4].

Le possibili formule risolutive del problema ambientale a Ouagadougou non sono così scontate.

Per dotare oggi la città di un sistema fognario efficace bisognerebbe radere al suolo interi quartieri, il che è semplicemente irrealizzabile. Nella progettazione o nel rifacimento delle nuove strade sono (quasi) regolarmente introdotti canali di scolo, i quali però si limitano alla canalizzazione delle acque piovane – è proibito connettere la propria fossa settica a un canale, poiché non esistono sistemi di filtraggio.

La questione dei rifiuti urbani è ancora più complessa. Se dei servizi di raccolta dei rifiuti a pagamento esistono, solo rare esperienze di differenziazione post-raccolta sono funzionanti, a scale assai ridotte. Tuttavia, reti transnazionali di cooperative[5] attive in questo ambito si stanno costituendo e

---

[4] Secondo Karl Burkart, l'economia verde comprende principalmente sei settori, sotto i quali vanno contabilizzati le diverse voci di spesa: le energie rinnovabili, la gestione delle risorse idriche, la gestione dei rifiuti, la gestione del territorio (che include le agricolture ecologiche, la riforestazione, la conservazione degli habitat naturali e della biodiversità), i mezzi di trasporto e le costruzioni ecocompatibili.

[5] Un esempio è la rete Ressources: https://www.plateforme-re-sources.org

costituiscono un incubatore d'idee da cui le municipalità metropolitane potrebbero trarre ispirazione per iniziare un sistema di gestione dei rifiuti urbani. D'altra parte, la progressiva introduzione di imballaggi biodegradabili – ancorché il tasso e la velocità di decomposizione restino in molti casi da verificare – costituisce un timido passo verso la riduzione della produzione di rifiuti plastici.

L'inquinamento atmosferico dovuto all'emissione di gas di scarico di veicoli e centrali elettriche richiede innanzitutto un riorientamento radicale delle politiche energetiche e fiscali, per favorire il rinnovamento del parco auto e la riconversione della produzione di energia elettrica. Data la situazione economica delle famiglie e la precarietà delle imprese, uno sforzo economico dei privati sembrerebbe meno probabile rispetto a incentivi governativi.

Tutte queste iniziative vanno ampiamente discusse, a livello locale, nazionale e internazionale, senza considerare che dovrebbero essere accompagnate da un sistema di vigilanza a tutti i livelli – ma questo breve articolo non è l'istanza adatta per entrate nel merito. Soprattutto, necessitano di ingenti fondi sul medio-lungo termine, fondi di cui un Paese come il Burkina Faso non dispone: ben altre priorità (crisi alimentari ricorrenti, episodi di terrorismo e di banditismo alle frontiere, elevata mortalità materna e infantile) sono al centro delle preoccupazioni dei governanti e dei finanziatori internazionali.

Tuttavia, il futuro visto da Ouagadougou ha realmente l'aspetto di una limpida giornata di aria pura, poiché il momento in cui la transizione verso un'economia verde comprensiva di azioni concrete in tutti i suoi settori sarà effettiva sarà quello in cui il Paese avrà risolto gli altri problemi ben più urgenti che oggi minacciano la

sua popolazione, e in cui uno sviluppo economicamente, umanamente ed ecologicamente sostenibile sarà stato possibile.

* Monica Rinaldi, socio-economista specializzata in Sviluppo Sostenibile, ha studiato all'Università di Torino e successivamente alla School of Oriental and African Studies di Londra. Dal 2008 lavora in Africa Occidentale, tra Burkina Faso e Mali, dove si occupa di nutrizione, sanità pubblica e sicurezza alimentare.

Il giornalismo del futuro

*di Carlotta Scozzari**

clicca sull'immagine per il video integrale

* Carlotta Scozzari, laureata in economia politica con lode all'Università Bocconi, lavora come giornalista a Business Insider Italia. In passato, ha lavorato a Repubblica, Il Messaggero e Finanza & Mercati. Si divide tra l'Hotel Supramonte, la Fortezza Bastiano e... lo Juventus stadium.

Politica: non arrivarci per contrarietà

*di Tortuga**

Nel flusso continuo della quotidianità spesso risulta difficile fermarsi a riflettere sullo stato delle cose presenti e di quelle future. Non è facile riuscire a vedere il disegno generale, avere una prospettiva larga e di lungo periodo. È più semplice andare dietro al problema del giorno, alla polemica quotidiana. Meno facile è interrogarsi su come sarà il proprio Paese tra dieci, venti, cinquanta anni. Siamo presi da tante preoccupazioni di breve termine e rischiamo di non occuparci delle questioni di lungo termine, che più impatteranno sulla nostra vita e sul futuro delle generazioni a venire. Quali sembianze vogliamo che abbia il mondo in cui vivremo? Quali sono i valori su cui fondare un vivere comune che sia giusto e latore di prosperità per tutti? Eppure, questo sforzo di analisi, di proposta e di sintesi rimane più che mai necessario.

La tecnologia sta rivoluzionando molte delle attività a cui oggi dedichiamo il nostro tempo e le nostre energie, eliminando alcune mansioni e creando nuovi tipi di bisogni. Sta cambiando, in altre parole, molto del nostro lavoro, lo strumento principe tramite cui abbiamo organizzato le relazioni sociali, misurato il valore della realtà che ci circonda e agito su di essa. Probabilmente, in un prossimo futuro, sarà possibile raggiungere agilmente quasi

qualsiasi luogo con la vista e con il suono, e magari anche con il tatto, interagendo in maniera sempre più completa con un numero potenzialmente infinito di persone. Le informazioni, incluse le più personali, saranno sempre meno protette da barriere fisiche, istituzionali e temporali. Viviamo in un'epoca in cui gli individui sono sempre più e sempre più rapidamente connessi, un'epoca che richiede uno sforzo quasi continuo di comunicazione e intermediazione, di sintesi dei diversi punti di vista, di scelte collettive. Proprio per questo il Terzo Millennio è un'epoca che ha un bisogno immenso di Politica.

Negli ultimi anni, dopo la fine delle grandi ideologie novecentesche, con il protrarsi di problemi globali e "liquidi[1]", dopo una crisi economica che ha scosso le elite e le classi medie occidentali, con il superamento dei confini nazionali e la globalizzazione, **si sta facendo strada un'idea grottesca di politica**. Qual è la reazione a questa società di fatto sempre più interdipendente e interconnessa, sempre più "in piazza", anche se virtualmente? Quello che appare, perlomeno nella sfera pubblica, è a volte una tendenza alla chiusura, all'alzare muri, al chiudersi in casa. A volte una propensione alla disaffezione, al disinteresse per la politica, che sarebbe invece preziosa per mediare e regolare quella "piazza". Altre volte ancora – basta guardare a come alle proposte con cui alcuni movimenti hanno inizialmente avuto successo proponendo – si vorrebbe una "piazza" completamente libera e disintermediata. Di sicuro, il sistema tradizionale di equilibrio tra

---

[1] Anche non condividendone pienamente l'accezzione, quello di "società liquida" è un concetto sicuramente efficace, che ha avuto molto successo, elaborato dal sociologo Zygmunt Bauman. Per i più interessati, date un occhio a *Modernità Liquida*.

piazza e privato, tra istituzioni e popolo, è entrato in crisi.

"La gente ha paura", si dice. Ma paura di cosa? Che questa forza naturale, sociale, che spiana le distanze e le barriere, violi il suo personale confine. Che limiti la propria libertà, intesa come capacità di trasformare in realtà le proprie aspettative, di possedere sufficienti risorse per realizzare la propria volontà e godere la vita secondo le proprie inclinazioni. Quindi non ci fidiamo, vediamo sempre più le persone, le organizzazioni, gli attori sociali che si relazionano con noi come uno sconosciuto che ci entra in casa. Non solo il politico che ci propone un'idea di regolamentazione di questo nostro vivere comune, ma anche il giornalista che ci racconta la "sua" versione dei fatti, il medico che ci obbliga a vaccinarci. E ricacciarlo fuori e chiudere la porta diventa la priorità. Noi **non vogliamo preoccuparci di politica**, noi **la globalizzazione, i tecnici, la società li vogliamo fuori dalla porta.**

E tuttavia, qualche minuto dopo, sembriamo apprezzare il fatto di poter entrare in casa degli altri, di poterci mettere in mostra al pubblico a nostra volta e di godere dell'ultima tecnologia con il minimo costo e il minimo sforzo. Di poter aprire mille piattaforme social, viaggiare facilmente, comprare l'ultimo smartphone, usare l'app più gettonata, fidarsi di recensioni di sconosciuti per decidere in quale ristorante mangiare, magari etnico.

Chiaramente, chi si chiude in casa non ha bisogno di politica. Non è il confine che fa la politica ma la molteplicità, la relazione. Il problema di scegliere insieme cosa fare si pone nel momento in cui ci sono un "io" e un "tu" sullo stesso suolo, non nel momento in cui si è padroni a casa propria. Nessun Robinson Crusoe ha mai avuto un problema politico finché non ha incontrato un Venerdì. E

oggi incontriamo continuamente i Venerdì più disparati, e siamo spesso anche contenti di questo, che se la natura umana è essere animali sociali, significa essere inevitabilmente animali politici.

Ogni tanto emergono difficoltà oggettive nel connettere i punti di questo gigante e articolato disegno. La Politica è certamente una questione molto complicata. È difficile individuare "il bene comune" (ossia, risolvere un problema di ottimizzazione generale come quello cui è chiamata ogni giorno la politica): capire qual è la proposta migliore per una comunità numerosa e multiforme, in continuo mutamento, con una realtà altrettanto complessa. Piuttosto, ognuno di noi tende a quel punto a risolvere tanti piccoli problemi parziali: dato quello che so, date le variabili che ho meglio presente (e che non sono, necessariamente, le più importanti per me), scelgo. S**pesso, si finisce per ignorare i costi delle proprie scelte, o per ignorare il problema.** Qualcuno ha detto che sarebbe forse meglio utilizzare il caso per prendere decisioni politiche: una scelta che però può essere vista come un'immediata conseguenza del sentimento di distacco, di disinteresse, perché tanto "sono tutti uguali" e "la politica fa solo danni", oppure come un metodo un po' azzardato per far si che "chiunque" possa sentirsi coinvolto. D'altra parte, è possibile credere in una possibilità di governo democratico, riconoscerne la complessità ma accettarla e viverla. Riconoscere come l'organizzarci e lo specializzarci in campi diversi ci ha permesso di raggiungere un benessere senza precedenti, e come una politica efficace richieda una minima capacità di analisi e conoscenza dei mezzi, a fianco di una leggittimità democratica. Il punto è comprendere come la crescente dimensione e

complessità delle domande politiche non permette di abdicarne la faticosa ricerca di una soluzione, o almeno il tentativo di risolverle. Come diceva Ralph Nader, se non ti occupi di politica, sarà la politica decisa da altri, siano essi una sola persona, un gruppo di persone, o addirittura il caso a occuparsi di te. Per quanto grande e complesso, forse spaventoso forse radioso, **il futuro sarà necessariamente politico**, semplicemente perché viviamo sullo stesso suolo, perché le tecnologie ci avvicinano e ci mettono in grado di interagire, e lo faranno sempre più.

Alla diffidenza verso la sfida di decidere insieme come regolare il nostro spazio comune, alla paura del futuro, del diverso e del sociale, alle barriere e alle negazioni che cercano di coccolare la nostra "paura" della politica, in maniera spesso illusoria o fraudolenta, **ci piacerebbe in questo capitolo proporre un'alternativa**, riassunta nella citazione: "non arrivarci per contrarietà". Cercheremo di spiegare cosa significa per noi, in termini di metodo e di valori con cui affrontare i problemi politici del nuovo millennio, e cercheremo di fare esempi e riferimenti ad alcune scelte politiche reali. Noi di Tortuga siamo nati spontaneamente con questo spirito, e cerchiamo di condividerlo con umiltà, come un'idea per affrontare insieme i problemi politici che, come abbiamo visto, si porranno continuamente e inevitabilmente ai diversi livelli delle nostre comunità.

Non arrivarci per contrarietà

Nessuno di noi indossa un eskimo, ma ci siamo permessi di rubare questa frase a Francesco Guccini come simbolo dell'approccio alla politica che vorremmo proporre in questo capitolo. *Non arrivarci per contrarietà* sintetizza un

metodo – il più possibile oggettivo ma allo stesso tempo umano – che passa attraverso i dati, l'approfondimento, la discussione e la condivisione, ma che non rinuncia ad affrontare la complessità dei problemi con pragmatismo, ad arrivare ad una sintesi delle opinioni diverse.

Cos'è la contrarietà da combattere nel dibattito pubblico? È l'opposizione al bene comune in virtù di interessi piccoli, a beneficio di pochi. È la difesa miope dello *status quo* per paura di perdere privilegi o per il semplice conforto dell'immobilismo. Chi si arrocca nella propria torre, chi pensa solo al proprio tornaconto, chi sfrutta le falle di un vivere comune spesso imperfetto. La contrarietà da combattere è anche la riluttanza a considerare versioni della realtà alternative alla propria e a discutere nel merito questioni complesse. Il Terzo Millennio sembra aver sotterrato le ideologie, le verità assolute, appiattito il mondo e moltiplicato i punti di vista. Eppure, non ha sotterrato la differenza tra soluzioni efficaci e non, tra opportunità e bisogno, tra solidarietà e ostilità. L'attività politica in un mondo senza chiari riferimenti culturali e sociali non può che svolgersi quindi attraverso un processo di ricerca continua, informazione e discussione, sia all'interno di gruppi con visioni omogenee, sia e soprattutto con l'esterno, tra gruppi di diversa opinione.

In questo contesto i dati e la statistica rivestono un ruolo imprescindibile: il numero non può essere il solo elemento di valutazione ma deve fare parte del ragionamento, perché ci permette di mettere a fuoco una foto rappresentativa della realtà. Il premio Nobel Daniel Kahneman ci ricorda quanto questo aspetto sia importante a tutti i livelli: l'essere umano, sia esso istruito o meno, esperto, elettore o politico, tende a sostituire alla realtà una sua versione semplificata e

spesso distorta, che favorisce sempre il proprio pregiudizio e la propria esperienza personale ergendola a rappresentativa della realtà generale. Sebbene anche i numeri possano essere manipolati e lasciare spazio a interpretazione, circoscrivono questo spazio e rendono più semplice discutere nel merito e, nel caso, confutare. L'idea di poterne fare a meno, andare avanti a suon di proclami e di appelli alla pancia degli elettori è l'essenza della demagogia, e di quel "negazionismo economico" che difficilmente può essere nell'interesse di quei cittadini che, invece, vorrebbero cambiare le cose per davvero.

Ai dati va accompagnato un approfondimento più vasto. **La padronanza dell'argomento distingue un'analisi superficiale da una che riesce a dare risposte utili**, anche in presenza di numeri. Banalmente, scegliere quali numeri sono importanti per rispondere a una determinata domanda richiede approfondimento. Un approfondimento di cui fa parte anche la discussione e la revisione da parte di altre persone, per assicurare la qualità del lavoro e ridurre i margini di errore. Questo è quello che fa ogni comunità scientifica prima di rilasciare le proprie ricerche al pubblico, e quello che proviamo a fare come Tortuga impiegando un sistema di revisione interna per ogni analisi prodotta. Il passaggio finale è la condivisione. È anche il punto più ostico alla contrarietà: richiede la disponibilità ad ascoltare, la capacità di mettere in discussione le proprie posizioni e considerare la possibilità di essere nel torto. Promuove un conflitto positivo, che non risparmia critiche nel merito ma che è mosso dalla volontà di essere costruttivo invece che distruttivo, mettendo da parte attacchi o difese personali. L'arena pubblica è evidentemente assetata di dibattito: bi-

sogna incanalare questa voglia in una dialettica sana, inclusiva, onesta intellettualmente e possibilmente non permalosa. Per ora non se ne vede molta.

Proviamo a portare due esempi recenti in cui abbiamo provato, come Tortuga, a non arrivarci per contrarietà. Il primo riguarda gli ultimi mesi del 2017, quando si discuteva della possibilità concreta di rivedere la riforma Fornero. In particolare, più parti esprimevano la volontà di non adeguare l'età pensionistica all'aspettativa di vita. Sebbene siamo lontani dalla pensione, la faccenda ci riguardava in prima persona e abbiamo deciso di analizzare la questione, partendo dai dati e dalle analisi rilevanti sull'argomento. I numeri erano sconfortanti e puntavano in un'unica direzione: una società in invecchiamento con un debito pubblico alle stelle non poteva (e non può) permettersi di rimandare l'adeguamento, a meno di mettere a rischio la tenuta del sistema economico o di scaricare i costi di una simile operazione sulle future generazioni. Dopo approfondimenti e discussioni interne, abbiamo cominciato a condividere la nostra posizione con l'esterno, tramite una petizione e diversi articoli e interventi. La risposta non è stata sempre entusiasta ma ci ha permesso di testare il nostro lavoro da più angoli e di stimolare una generale presa di coscienza sul tema.

Un secondo esempio si svolge nei primi mesi del 2018 e rappresenta in maniera ancora migliore la possibilità di instaurare dialettiche costruttive. Dopo aver lavorato a lungo internamente sul tema scuola, abbiamo condiviso, tramite articoli, interventi e un convegno alla presenza del Ministro competente, una proposta di riforma del sistema dei salari e della valutazione degli insegnanti di scuola pri-

maria e secondaria. Assieme a un aumento trasversale degli stipendi, proponevamo di integrare nel sistema scolastico un metodo che permettesse di incentivare i dipartimenti più meritevoli, spingendo gli insegnanti a fare squadra, premiando i migliori e offrendo percorsi di formazione agli altri. Anche in questo caso ci sono state diverse reazioni, che ci hanno permesso di stabilire un dialogo schietto ma educato con rappresentanti della comunità degli insegnanti, a beneficio di entrambi.

In *Eskimo* Guccini canta anche che "*bisogna saper scegliere in tempo*". È bene infatti che il processo politico sia informato, discusso e condiviso, ma anche che arrivi in tempo alla sintesi e che sia lungimirante nell'assumersi le proprie responsabilità. Dopo aver valutato ci vuole il coraggio di prendere una decisione e di portarla avanti con convinzione, rimanendo reattivi nell'aggiustare la rotta se l'evidenza rema contro. Bisogna infine fare un esercizio di astrazione dal quotidiano e di responsabilità intergenerazionale (la questione pensioni ne è l'esempio plastico): qualcuno subirà le conseguenze delle decisioni di oggi, e il benessere presente non può andare a scapito di quello futuro. Non arrivarci per contrarietà, infatti, suggerisce la necessità di equità sia in un senso orizzontale (tra contemporanei) che verticale (tra le generazioni).

Infine, un appunto sulle forme pratiche nelle quali e tramite le quali il cambiamento che vogliamo potrà realizzarsi. È vero, nel nostro Paese la crisi di molte istituzioni (a partire dai partiti) e la disintermediazione dei media tradizionali sembra aver prodotto un sostanziale divorzio tra politica e competenze. Un indicatore che citiamo spesso: la percentuale di laureati nel nostro Parlamento continua

a diminuire, nonostante sia ovviamente aumentata esponenzialmente dal dopoguerra ad oggi nel resto del Paese. **È possibile un rilancio della qualità della nostra politica? Vogliamo pensare di sì. È possibile dal basso**, perché nell'era di internet è sempre più semplice organizzarsi non per necessaria prossimità territoriale, ma per interessi comuni. Noi stessi, in Tortuga, ci siamo conosciuti in luoghi e tempi diversi, molti di noi prima "online" che fisicamente, semplicemente spinti da un interesse comune, e riusciamo oggi a lavorare gomito a gomito sui fatti del giorno nonostante viviamo in una dozzina di posti diversi. Organizzarsi per campi tematici, costruire reti specializzate è oggi più semplice che mai.

I punti cardinali della navigazione

L'ultima sezione di questo nostro contributo vorremmo dedicarla a quelli che riteniamo essere i valori da tenere a mente per la politica del futuro, i punti cardinali da non perdere mai di vista nella difficile navigazione. Non si tratta certo di concetti rivoluzionari e non abbiamo qui la pretesa di presentare un'esaustiva visione del mondo. Eppure, sono valori potenti, legati a stretto giro alle nostre analisi e alle nostre posizioni sulle questioni di policy affrontate. Proviamo allora a metterli in fila per capire meglio qual è la cornice, il minimo comune denominatore delle nostre posizioni in ambito politico ed economico, pur essendo un think tank indipendente, con all'interno tante storie e opinioni differenti.

Il primo valore, non in ordine di importanza, è quello della **libertà**. Un concetto non identificabile, né in econo-

mia né in altri campi, in un semplice allentamento dei vincoli più diretti, delle regole e delle imposizioni esterne, come lasciano intendere parole tipo "liberalizzazione", o anche "liberismo". Il valore di libertà che abbiamo in mente non è un "liberi da", ma un "liberi di". È simile al concetto di libertà di cui parla il premio Nobel per l'economia Amartya Sen nei suoi libri: libertà intesa come *capabilities,* capacità; come mettere le persone nelle migliori condizioni in termini di risorse, salute e diritti per realizzarsi liberamente.

È un concetto, quello di capacità, che nelle sfide politiche del nostro Paese si ritrova continuamente: se c'è una cosa che oggi probabilmente in Italia abbiamo perso è la fiducia nelle nostre capacità: capacità di costruire il proprio futuro, di migliorare la propria condizione economica e sociale. Citiamo un dato che riguarda noi giovani preso dal rapporto ISTAT 2018: solo il 18% dei giovani provenienti da fasce sociali medio basse si laurea e solo il 15% ha un lavoro qualificato. Il punto oggi è invece immaginare e soprattutto trovare il modo di dar vita a un Paese in cui ciascun italiano possa avere la capacità di costruire un futuro migliore per sé e per i propri cari. Di poter trasformare i suoi desideri e le sue aspettative in realtà. Un Paese in cui "opportunità" è una parola di cui tutti i cittadini sono ugualmente proprietari.

Il secondo valore su cui ci piacerebbe ragionare è quello della **solidarietà**. Per rimanere su un terreno da economisti, per solidarietà intendiamo il considerare, nella nostra idea di benessere, il benessere di chi ci sta intorno. Senza avventurarci in discorsi filosofici e antropologici, libertà e solidarietà sono visti spesso in contrapposizione, almeno in economia. Mentre la ricerca di maggiore libertà

e di maggiori *capacità* è la forza che spinge l'uomo a impegnarsi e lavorare, la solidarietà viene vista come una cosa "innaturale", o in ogni caso strumentale. Un classico problema è quello del *trade-off* tra efficienza ed equità: in molti modelli un sistema che redistribuisce maggiormente le risorse finisce per generarne di meno rispetto a un sistema in cui *winners take all*. Proprio come in una gara ultra-competitiva, più alto è il premio più è grande l'impegno che metto, ma se il premio del secondo arrivato è di poco inferiore al mio, potrei pensare che semplicemente "non ne valga la pena" di impegnarmi.

Al di là delle confutazioni formali sull'esistenza di questo trade-off, ci sentiamo di dire che soprattutto a livello politico (senza entrare nella morale) la solidarietà e l'equità siano entrambi particolarmente importanti. Il successo di una società è fatto di competizione ma anche di coordinazione, di meccanismi che permettono di unire le forze dei singoli individui. Piuttosto che contrapposti, pensiamo che libertà e solidarietà siano valori legati a doppio filo. **La solidarietà non nega la libertà, ma anzi la esalta**. Perché solo tramite la solidarietà è davvero possibile rendere tutti i cittadini liberi di vivere appieno la propria vita. Solo tramite la solidarietà è possibile appianare o, per lo meno, ridurre quelle differenze in capacità e risorse che la sorte ha assegnato a ciascun individuo e che, in alcuni casi, finiscono per impedirgli di realizzarsi appieno. Allo stesso tempo, pensare di disegnare politiche solidaristiche prescindendo dalla libera scelta degli individui, dalla molteplicità dei loro interessi e dei loro gusti è pura illusione. È l'errore in cui si cade quando si pensa di poter cambiare una realtà sociale a suon di editti e pianificazione, quando invece serve un attento studio, ascolto, e un esercizio di incentivi e persuasione.

Dall'altro canto, la libertà egoistica, percepita come la misura unica dell'economia, seppur utile come riferimento scientifico, non esaurisce, crediamo, l'aspettativa di valore politico, condiviso e comune. La libertà egoistica è la libertà di scelta del prigioniero, nel famoso dilemma del prigioniero, piccolo esempio di teoria dei giochi: se ognuno decide per sé, senza pensare minimamente all'altro, si finisce per stare peggio entrambi. È la libertà del *free rider,* di chi pensa di fare il furbo e usufruire del bene pubblico senza contribuire al suo mantenimento. Gli esempi sono ovunque nelle piccole e grandi sfide politiche: da chi pensa di "fare il furbo" evadendo le tasse a chi pensa di poter esigere più risorse dallo stato senza chiedersi su chi sta scaricando i costi. Non è un caso che numerosi studi vedano come una delle determinanti persistenti di sviluppo il livello di "capitale sociale", ossia quell'insieme di norme che permettono agli individui di cooperare per il bene comune, spesso misurato con strumenti collegati al livello di "solidarietà" di una società: dal numero di donazioni di sangue a misure di fiducia nel prossimo. Che la si veda come un meccanismo di coordinazione, un bene comune *intangibile*, o come un qualcosa a cui dar valore di per sé (ci piace pensare infatti che la felicità del singolo individuo non sia legata esclusivamente al proprio personale successo, né a quello di una ristretta cerchia di suoi associati), in ogni caso crediamo che la solidarietà sia un valore fondamentale su cui misurare le politiche del futuro.

Legato ma distinto dal concetto di solidarietà è quello di **comunità**. Ciascuno di noi appartiene a una molteplicità di diverse comunità, intese come un insieme di persone solidali. La molteplicità di comunità di cui facciamo parte arricchisce l'esperienza di vita di ciascuno di noi, in

un continuo dare e ricevere. L'uomo è per natura un animale sociale: tende ad appartenere a una comunità e da tale appartenenza trae beneficio. Una comunità che lo aiuta a divenire libero di essere ciò che vuole. La comunità inoltre definisce la solidarietà: è utopistico pensare che si debba essere solidali con tutti e con chiunque. È naturale, invece, pensare che la solidarietà si estenda in forme e misure diverse alle molteplici comunità di cui ciascuno è parte: la famiglia, i conoscenti, la comunità locale e quella nazionale... Tuttavia, in un mondo in cui, come abbiamo già detto, le *communities* sociali sono sempre meno confinate dalle differenze geografiche, linguistiche, culturali, è paradossale che si cerchi di riportare la politica a un'idea di di comunità fortemente polarizzata - il popolo e il resto del mondo - e strettamente limitata al proprio territorio. Invece che pensare alla nostra comunità come un'unica isola, su cui difenderci, è necessario imparare ad adattare (e secondo noi ad allargare) i nostri cerchi, le nostre diverse comunità, e cercare di capire quale rapporto solidale ci lega a chi ci abita intorno, a chi condivide i nostri interessi, o a chi vive sull'altra sponda del mediterraneo.

Il terzo concetto è quello di **uguaglianza**. Pensiamo che la nostra idea di solidarietà e di libertà si traduca naturalmente in un principio forte di uguaglianza *delle opportunità*: non è giusto che alcuni siano meno in grado di realizzarsi perché di sesso, pelle, religione, estrazione sociale diversa. Per quanto riguarda la diseguaglianza *di risultati*, è giusto restare più flessibili, oltre che necessario per conciliarsi con la libertà individuale, ma un'uguaglianza di risultati minimi pensiamo sia una caratteristica necessaria di una società libera e solidale. "No one left behind", come riassume il motto dell'omonima associazione americana.

Le politiche in questo senso sono molteplici, e ne abbiamo parlato spesso in questi anni: dal contrasto efficace alla povertà, per esempio con schemi di reddito minimo che soccorrano chi è in difficoltà senza fare assistenzialismo, alla necessità di rimettere in moto l'ascensore sociale per eccellenza, la nostra scuola, oggi sempre più a corto di risorse e di capacità di riformarsi.

A questa struttura che andiamo tratteggiando possiamo aggiungere un ulteriore pilastro portante: **la democrazia**. È bene separare questo valore da quelli di libertà e di solidarietà, perché attiene a una dimensione differente, non a quella della individualità e dei comportamenti soggettivi ma a quella della presa di decisioni comuni. La democrazia è il sistema di decisione in cui le teste vengono contate, non tagliate. La democrazia è il sistema di decisione in cui a fare la differenza è il contenuto delle teste, non delle tasche. La democrazia è il sistema di decisione che meglio può incorporare dentro di sé i valori di libertà, di solidarietà, di uguaglianza. Nel dibattito pubblico spesso si fa grande confusione sul tema: la democrazia non è il regime della demagogia o dell'anarchia, non è la dittatura della maggioranza, non è il regime in cui "si fa una croce su un foglio da mettere dentro un'urna". La democrazia è un sistema complesso fatto di rispetto e tutela delle minoranza, di ascolto reciproco, di ricerca di percorsi condivisi, di voci alternative. È un intreccio di relazioni, non è una linea retta. Eppure, la democrazia deve sempre tenere a mente il perché della sua esistenza: la presa di decisioni comuni. La democrazia non serve e fotografare la realtà, non serve a distribuire cariche, non serve a esorcizzare sentimenti comuni. Serve a prendere decisioni che migliorino la vita dei cittadini che la abitano. E dunque

una democrazia che decida è un valore per cui battersi. Perché non è dall'eccesso di decisionismo che sono nate le peggiori dittature della storia, ma dall'eccessiva debolezza dei sistemi democratici.

In un contesto democratico, caratterizzato dai valori di libertà, solidarietà e uguaglianza, gioca un ruolo fondamentale anche il senso di **responsabilità**. Uno dei più grandi problemi che affliggono il Paese è la mancanza di responsabilità, a tanti livelli. Cerchiamo sempre la colpa dei nostri problemi al di fuori di noi: i politici, l'Europa, gli immigrati. Sempre colpa dell'arbitro insomma. Certo, sono irresponsabili i politici quando guardano al proprio tornaconto più che al bene del Paese. Chi ci arriva per contrarietà, insomma. Eppure, occorre dire che ciascuno di noi si muove pericolosamente sulla china dell'irresponsabilità ogni giorno. Ciascuno di noi rischia di fare un cattivo uso della libertà di cui è dotato, un uso irresponsabile. Il dipendente pubblico, lo studente, il piccolo artigiano, il disoccupato. Ciascuno di noi, nel momento in cui approfitta dell'altro, svilisce la libertà in cui è chiamato a vivere e agisce da irresponsabile. Ciascuno di noi, magari non rendendosene neanche conto, compie piccoli gesti di quotidiana irresponsabilità.

Chi pensa che sia possibile cambiare il Paese con riforme dall'alto si sbaglia. Le riforme funzionano solo se chi è chiamato a viverle e attuarle ogni giorno sente la responsabilità di comportarsi conseguentemente. Il cambiamento che desideriamo per il nostro Paese dunque non deve venire principalmente dall'alto, ma dal basso, da ciascuno di noi. E il "basso" non è una qualche confusa entità dialetticamente contrapposta a un parimenti indistinto "alto". Il basso è tutti e ciascuno di noi. Una delle più

grandi illusioni che abbiamo coltivato nel nostro Paese negli ultimi anni, sobillati da una naturale quanto demoniaca tendenza alla compiacente autoassoluzione, è stata quella che bastasse cambiare la classe politica, cambiare le istituzioni, cambiare le leggi per cambiare il Paese. Ci siamo sbagliati, e di grosso. E c'è stato chi ci ha voluto compiacere dicendo che bastava mandare tutti a casa per rimettere in moto il Paese. C'è stato chi ha detto che bastava fare le riforme importanti per rimettere in moto il Paese. Hanno torto i primi, hanno fallito i secondi. Certo, il ricambio della classe dirigente è importante. Le riforme importanti sono fondamentali. Ma sono entrambe condizioni necessarie, non sufficienti.

L'ultimo valore che vorremmo raccontare è proprio quello più legato alle tematiche di questo libro: è **la capacità di crescere**, non nel senso puramente dimensionale, numerico ed economico del termine, ma in un senso qualitativo, progressivo e sociale. Il valore di una crescita e di un progresso "umano" è un qualcosa che non è scontato ribadire, in un momento in cui dopo la "sorpresa" della crisi molti cittadini, soprattutto in Occidente e soprattutto in Italia, guardano al futuro con paura: è diffusa la voglia di tenersi stretto quello che abbiamo, di guardare con diffidenza il cambiamento (non degli altri, il nostro). E invece c'è qualcosa, secondo noi, di semplicemente bello nel vedere come luoghi affetti solo qualche decennio fa da miseria e aspettative di vita infime siano diventati città vibranti, pulsanti. Bisogna distinguere gli errori e le contraddizioni dello sviluppo con la bellezza del progresso, che è figlio di una capacità di cambiare, di un "anelito al migliorarsi" così fortemente umano.

Un'idea di Politica per il futuro

Come dicevamo in apertura, nel flusso continuo della quotidianità spesso risulta difficile fermarsi a pensare e riflettere sullo stato delle cose presenti e di quelle future. Queste poche pagine sono state il tentativo di astrarsi per un poco dal presentismo che spesso ci affligge e cercare di capire a fondo quali sono i valori che vogliamo siano centrali nel futuro del nostro Paese. Perché non è possibile immaginare di andare avanti solo per contrarietà: **ci vuole spirito costruttivo**. E con spirito costruttivo è possibile dare vita a un Paese in cui tutti i cittadini siano ugualmente liberi di realizzarsi a pieno, aiutati in questo dalla solidarietà di chi appartiene alle comunità di cui fanno parte, agendo in modo responsabile e prendendo in modo democratico decisioni che aiutino lo sviluppo e la crescita. Ci piace pensare che queste riflessioni possano costituire una prima idea per la Politica del futuro.

* Tortuga è un think-tank di studenti e giovani professionisti nel campo dell'economia e delle scienze sociali. Nato nel 2015, dalla voglia di un gruppo di ragazzi di mettersi in gioco, formandosi come policy makers, attualmente conta 42 membri, sparsi tra Italia, Francia, Belgio, Inghilterra, Germania, Austria, Olanda e Stati Uniti. Tortuga scrive articoli su temi di economia e politica, elabora proposte di policy e offre alle istituzioni un supporto professionale alle loro attività di ricerca o policy-making.

Terza sezione

Special Guest Authors

In questa sezione la parola va ai membri del Comitato Scientifico Egea e al Presidente dell'Università Bocconi: parola nel senso stretto del termine, potremmo dire, perché i contributi sono costituiti da brevi testi che fanno al tempo stesso da incipit e sintesi ai video, la forma a cui i contributori hanno voluto affidare le loro riflessioni sul futuro.

L'impresa "senza confini"

*di Franco Amatori**

Non sono sicuro che la storia possa essere buona "maestra" per il futuro. Sono troppe le variabili che ci attendono e non sappiamo quale esito possa avere la loro combinazione.

La storia però può darci il punto-nave, può farci capire chi siamo e dove siamo e questo è già un buon viatico per affrontare con consapevolezza i tempi che ci attendono.

Parliamo di impresa "senza confini" perché nella situazione attuale dell'economia globalizzata, per cogliere tutte le opportunità, per mobilitare tutte le risorse, l'impresa deve essere transnazionale, ovvero formata da unità operative che sono sullo stesso piano, a qualsiasi nazionalità appartengano il quartier generale e la proprietà.

Un secondo motivo è dato dal fatto che l'impresa tende a tenere per sé solo le funzioni dalle quali ritiene di dover ottenere maggior valore possibile, che sono il design, la logistica e il marketing. I confini dell'impresa diventano quindi porosi, soprattutto la funzione produttiva si ritrova dove è più conveniente per il costo del lavoro. Parliamo quindi di *outsourcing*, che è esternalizzare parti del lavoro che prima venivano svolte all'interno dell'impresa o, addirittura, di *offshoring*, che è lo spostamento all'estero di alcune attività.

Sono tre le conseguenze di tutto ciò per l'impresa: l'impresa diventa transnazionale, ovvero non c'è più un luogo

---

* Professore di Storia economica, Università Bocconi.

egemone; l'impresa è senza confini perché si concentra solo su alcune funzioni e delega in outsourcing le funzioni che non richiedono una preparazione specialistica; non c'è più l'organizzazione per divisioni, che dagli anni Trenta in poi era sembrata la panacea di tutti i problemi, sostituita da una a "geometrie variabili" in cui si mettono insieme le *best practices* di persone di settori diversi dell'azienda. Era, questo, il metodo utilizzato da Sergio Marchionne alla Fiat.

I fattori del cambiamento, quelli che ci hanno traghettato verso il modello dell'azienda rete transnazionale sono essenzialmente cinque: **la tecnologia**, che richiede meno economie di scala; **la domanda**, sempre più individualizzata; **il lavoro**, che non è più quello dell'operaio che esegue meccanicamente le operazioni, ma che vuole trovare un significato, una tendenza alla quale contribuisce il massiccio ingresso delle donne nel mercato del lavoro; **il mercato finanziario**, con attori nuovi (venture capital) o con attori vecchi (fondi pensione) che si comportano in modo nuovo; la diversa **leadership**, che vede prevalere gli imprenditori sui manager.

clicca sull'immagine per il video integrale

I beni pubblici nel mondo che cambia

*di Franco Bruni**

Non si sfugge al cambiamento tecnologico e all'interdipendenza fra persone, imprese e Paesi. Ma vanno trasformati da shock destabilizzanti a opportunità vincenti. È questione di governarli con lungimiranza, investendo risorse in beni pubblici tradizionali e innovativi. Gestire la più stretta convivenza in un mondo che cambia più svelto significa produrre il bene pubblico più essenziale.

Una riscoperta? In un certo senso sì. Convivere ha sempre richiesto classici beni pubblici: sicurezza, giustizia, sanità e istruzione di base, infrastrutture indispensabili. Ma siamo sempre più interconnessi e la lista dei beni pubblici si allunga: la stessa gestione del cambiamento diventa un grande bene collettivo a cui vano dedicate risorse.

Vanno aiutate a cambiare le persone, le imprese e le organizzazioni pubbliche. Ogni aiuto a qualcuno è beneficio per tutti. La società tende a essere sempre più spazio pubblico e meno insieme di territori privati. Le nuove competizioni per vincere nel cambiamento non devono viversi come giochi a somma zero: se assistite, emergeranno i loro benefici per la società nel suo insieme.

---

* Professore di Teoria e politica monetaria internazionale, Università Bocconi.

L'esempio più urgente è l'assistenza ai continui aggiustamenti del mercato del lavoro, all'incontro fra posizioni da ricoprire e persone da occupare, alla mobilità, alla formazione di nuove competenze, alla compatibilità fra lavoro e famiglia. Ma anche le imprese vanno assistite nel loro continuo mutamento e nuove energie vanno spese nel tenere aggiornate le istituzioni più diverse, dalle autonomie locali alle organizzazioni internazionali.

Senza nuova attenzione ai beni pubblici il cambiamento e l'interdipendenza generano vittime, economiche, psicologiche e culturali. Vengono alimentati populismi e nazionalismi, le difese più barbare alla sfida dell'interdipendenza competitiva.

La questione è globale. Ma l'Europa è speciale: ha cercato, nei secoli, di trasformare la speciale interdipendenza dei suoi popoli e il suo articolato affaccio sul bacino Mediterraneo e sull'Atlantico in fertilità innovativa, in crogiolo di civiltà, in laboratorio di politica. Uno sforzo con successi eccezionali e grandi sconfitte, comprese tragiche guerre. Sforzo decisivo nei prossimi decenni. I beni pubblici che facilitano la nostra convivenza nel mondo che cambia, che rendono il tutto più delle sue parti, devono essere al centro dello sforzo politico comunitario. L'UE può aiutare molto. Chi è più giovane coglierà più frutti dallo sforzo collettivo e ha più ragioni per impegnarsi sul fronte dei nuovi beni pubblici per la convivenza moderna.

clicca sull'immagine per il video integrale

Previsioni economiche: sarà più facile? No

*di Francesco Daveri**

Prevedere è importante e lo facciamo normalmente nella nostra vita quotidiana, quando per esempio dobbiamo decidere di pianificare un acquisto o accendere un mutuo. Lo è anche nella vita delle aziende, nelle scelte di business e, in un contesto più ampio, le scelte di policy sono necessariamente basate su previsioni. Fare a meno delle previsioni è un lusso che nessuno può permettersi, azzeccare le previsioni (o almeno provarci) è una necessità.

Gli economisti sono stati spesso accusati, in questi ultimi anni, di aver sbagliato le previsioni più importanti: la crisi del 2008 e gli eventi che ne sono scaturiti hanno rappresentato una dura lezione per tutti, fornendo peraltro anche un alibi per scelte avventurose all'insegna di una sorta di "negazionismo" sulla validità dei modelli che sottendono alle previsioni. Non a caso, Andrew Haldane, capo economista della Banca d'Inghilterra, ha dichiarato che la crisi finanziaria costringerà gli economisti a migliorare i loro modelli predittivi, come è successo qualche anno fa per i meteorologi.

Sarà veramente così?

---

* Economista, Professore di Macroeconomia e Direttore del Full-Time MBA SDA Bocconi School of Management.

Giusto dubitarne. È indubbio che il progresso tecnologico ci mette e ancor più ci metterà a disposizione una mole di dati da utilizzare. Grazie a strumenti sempre più sofisticati, come il machine learning, potremo interpretarli meglio, diventando più bravi a prevedere. Ma bisogna rifuggire dall'illusione di credere che chi avrà in capo la politica economica tra 30 anni potrà contare su un sistema di previsioni perfettamente funzionante tanto da cancellare gli errori di previsione.

Affineremo la capacità di prevedere il quotidiano, ma difficilmente questo varrà per le situazioni straordinarie. Le variabili macroeconomiche con cui ci confrontiamo, infatti, dipenderanno sempre più da fattori qualitativi: il PIL, ad esempio, si fonda su un'economia destinata a essere sempre più un'economia di servizio, in cui la qualità appunto è un elemento costitutivo, difficilmente tracciabile. Ma in un'economia sempre più interconnessa, eventi imprevisti a livello locale potranno dare luogo a catene di conseguenze globali dalle implicazioni difficili da modellare e quindi da prevedere.

Dovremo quindi abituarci a una governance dell'incertezza, basandoci certamente su nuovi modelli che permetteranno di migliorare le nostre previsioni, ma che rimarranno comunque imperfette. Nel fare previsioni, arte e scienza sono destinate a convivere.

clicca sull'immagine per il video integrale

Il welfare prossimo venturo

*di Alessandra Del Boca**

Cosa sarà il welfare tra trent'anni? Partiamo dalla demografia, il fattore determinante del quadro quantitativo. Nel 2050, se la natalità non invertirà il trend negativo iniziato nel 2009, ci ritroveremo con coorti giovani molto ridotte, smagrite dal flusso dei 100.000 che ogni anno vanno fuori dall'Italia a formare la loro professionalità. Questi pochi giovani dovranno prendersi cura dei baby boomer ultra novantenni, mancheranno gli attivi, salirà il debito. Le pensioni le dovremo pagare con le tasse, perché i contributi non basteranno.

Gli anziani, se oggi li facciamo uscire anticipatamente dal mondo del lavoro, non rientreranno più, creando un altro deficit strutturale. La loro entrata precoce nella pensione, dove staranno costosamente a causa del retributivo, per decenni sprecherà capitale umano ed esperienza e toglierà dignità a lavoratori anziani senza creare posti nuovi per i giovani. Questo si scaricherà sulla smilza popolazione occupata e impedirà di ricorrere alla valvola di salvezza per la ripresa che è la riduzione del cuneo retributivo.

Insieme al problema demografico, siamo stati vittime per decenni di un welfare distorto, che ha anticipato i pensionamenti, ha sussidiato e non ha fatto politiche attive. Dal 2008 la crisi ha inferto il colpo finale ai sistemi

---

* Professore di Politica Economica, Università di Brescia.

di protezione sociale, messi in ginocchio dal moltiplicarsi delle difficoltà materiali e delle nuove vulnerabilità. Molte famiglie hanno visto arretrare il proprio tenore di vita. Lo Stato sociale oggi non riesce a finanziare nemmeno i ridimensionati programmi in essere né a rispondere ai nuovi bisogni. Le famiglie non riescono a fronteggiare i vuoti nell'assistenza e dei servizi sociali e le soluzioni individuali costano troppo.

A integrare le lacune e i vincoli del Pubblico, e "anche sotto la spinta di nuove motivazioni e impegno di innovazione sociale", si è attivato[1] il secondo welfare, un insieme di programmi di protezione e investimento sociali a finanziamento prevalentemente non pubblico. Attori privati, operanti in reti territoriali, sia profit che non profit, che si affiancano alle politiche pubbliche di welfare[2]: aziende, assicurazioni, sindacati, associazioni datoriali, fondi integrativi, fondazioni bancarie e non, associazioni di volontariato, mutue, enti religiosi, cooperative e imprese sociali. I numeri non hanno ancora una base ufficiale di dati, ma Ferrera stima la spesa del secondo welfare in un ordine di diversi punti di Pil, sicuramente più del 5%.

Il pubblico sarà lentamente soppiantato dal privato? No di certo. Il secondo welfare non sostituisce il pubblico, ma mobilita risorse aggiuntive nel processo di rinnovamento del sistema facendone un nuovo pilastro nel modello sociale italiano. Il vecchio welfare dovrà rinnovarsi per effetto di questa sinergia non recedendo affatto dalla sua funzione primaria, che è assistenza e creazione di lavo-

---

[1] M.Ferrera, *Terzo rapporto sul secondo welfare in Italia 2017*, a cura di Franca Maino e Maurizio Ferrera, introduzione

[2] Idem.

ro nei settori dove può svolgere la sua funzione - terziario sociale, cultura, ricreazione, turismo. Il welfare pubblico deve ricalibrarsi riducendo gli sprechi e usando i fondi europei con investimenti sociali nella prima infanzia, decisiva nella formazione essenziale dell'individuo. Investire sulla scuola per migliorare il capitale umano e la formazione iniziale e life long e la conciliazione facilitano la vita della famiglia e creano posti di lavoro.

Molti cittadini non si sentono protetti dai rischi del mercato del lavoro, hanno paura che la loro professionalità non tenga il passo, che il loro posto venga ricollocato dove il costo del lavoro è minore. Lo Stato deve lasciare che la società si auto-organizzi ma quando si creano sacche d'ineguaglianza e di insoddisfazione deve intervenire. Sono proprio i cambiamenti della società e dei bisogni che impongono di rinnovare la lista dei rischi e le componenti del welfare: inclusione, sicurezza sociale e competitività. L'obsolescenza delle competenze per esempio è un nuovo rischio rispetto a solo un decennio fa, il capitale umano richiede formazione continua e politiche attive, la vecchiaia è diversa dal passato e l'invecchiamento attivo implica più pilastri con una parte pubblica e una privata. Le trasformazioni produttive espelleranno dipendenti dalle imprese ma anche nella società: il lavoro diventerà meno stabile e aumenteranno le avversità. Bisognerà espandere la rete di sicurezza come in Europa e anche Stati Uniti dove un reddito minimo si attiva nel caso si diventi working poor e i servizi per l'inclusione. Dobbiamo correre ai ripari perché non abbiamo un sistema di sussidi alle basse retribuzioni e le detrazioni fiscali non vengono neppure riconosciute agli incapienti.

Prima il welfare era passivo e risarcitorio, ora dobbiamo proiettare in avanti un welfare preventivo che consenta di risparmiare sugli alti costi d'intervento a danno avvenuto. Tutta la filiera educativa - soprattutto nelle età minori - è parte integrale del welfare pubblico: prevenzione significa agire sulla povertà dei bambini con un investimento sociale che va fatto da 0 da 3 anni con formazione continua a seguire, ma anche prevenzione sulla salute. Esiste ancora troppo poco contro la povertà educativa dei minori o per la formazione, non solo dei giovani, ma anche di chi ha perso il lavoro, troppo poco sostegno all'istruzione. Alcuni servizi coprono rischi che possono essere riprivatizzati per la classe media ma la garanzia pubblica deve essere ben salda sull'obsolescenza del capitale umano. Avere un upgrading nell'istruzione nel corso della vita è un diritto universale.

clicca sull'immagine per il video integrale

Occhio alla biopolitica

*di Giovanni De Luna**

Per uno storico, parlare del futuro significa confrontarsi con le categorie della continuità e della rottura: analizzando le rotture più significative che il presente propone rispetto al passato, riusciamo, infatti, anche ad immaginare il futuro.

Alcune pulsioni biopolitiche presenti oggi nel nostro sistema politico e in tutte le democrazie occidentali delineano uno scenario inedito che ci obbliga a una riflessione proprio sul futuro. Nel patto di cittadinanza che sorregge le costituzioni democratiche e liberali, oggetto della sovranità dello Stato è l'uomo come attore politico, non l'uomo come semplice essere vivente, con la sua nuda vita e la sua fisicità corporea. Pure, la statalizzazione del biologico è una delle tendenze che hanno da sempre accompagnato la modernità politica. E, alla fine, con i totalitarismi novecenteschi, l'esistenza biologica degli individui è stata pienamente inserita nel circuito della statualità, occasione per l'esercizio di un potere che si saziava umiliando e profanando i corpi delle vittime, riducendoli a esseri biologicamente animali. Il regime di Hitler spinse infatti la biologizzazione della politica ad estremi mai raggiunti in precedenza, trattando il popolo tedesco come un corpo organico bisognoso di una cura radicale

*Ordinario di storia contemporanea, Università di Torino

consistente nell'asportazione violenta di una sua parte spiritualmente già morta. La cancellazione del nemico era necessaria per garantire la vita del popolo, lo Stato con lo sterminio di massa garantiva il benessere e la felicità dei suoi sudditi.

Nei sistemi democratici, le pulsioni biopolitiche dello Stato sovrano trovano invece antidoti efficaci in una rete multifocale di diritti, in cui tutti interagiscono e nessuno acquisisce un carattere di assolutezza totalitaria. Per fare un esempio: quando uno stato democratico interviene su processi come la nascita o la morte degli individui, attraverso leggi sull'eutanasia o sull'aborto, non vi è un esercizio assoluto di sovranità statale, perché esiste una dialettica con altri poteri, seppur non istituzionali o istituzionalizzati, ma ben presenti nella società, come la famiglia, gli enti religiosi e in generale tutte quelle articolazioni che innervano il tessuto connettivo della società civile.

Nelle democrazie, poi, vi è un altro interlocutore di rilievo che interviene sui corpi, sulla biologia: il mercato. Si tratta di un tipo di intervento variegato che ingloba aspetti puramente estetici - il culto della bellezza e della forza dei corpi - ma anche pratiche estreme come il doping sportivo, effetto di quella competitività che porta a potenziare la prestazione fino a rendere il corpo "merce", oggetto su cui fare leva per vincere appunto la competizione. Per quanto riguarda la medicina, poi, si delineano i tratti di una nuova dimensione tecno scientifica dell'uomo, quasi stesse per avverarsi la sinistra profezia futurista del 1911, dell'"uomo moltiplicato che si mescola al ferro e si nutre di elettricità": già nel 2000 metà degli interventi chirurgici fu dedicata ai trapianti e all'installazione di protesi. In questo senso, le polemiche

che divampano intorno al "caso Pistorius" alludono a uno scenario inquietante che trasforma l'agonismo sportivo in un incubo da laboratorio, lasciando affiorare le paure ancestrali che si annidano nella disumanità artificiale delle creature che la letteratura e il cinema hanno raccontato attraverso l'horror di Frankenstein .

Guardando al futuro, però, l'aspetto più significativo delle pulsioni biopolitiche che si manifestano oggi è quello legato a una delle rotture più evidenti che caratterizzano il presente; mi riferisco al confronto con l'Altro che mai, in passato, aveva assunto questi caratteri.

Per quanto riguarda il fascismo italiano, ad esempio, il riferimento all'Altro era di carattere per così dire "esotico": l'Altro era la "faccetta nera", un Altro esterno - e dunque anche un altrove - su cui andare a esercitare il nostro potere. Una cosa ben diversa è il confronto con l'Altro in termini di convivenza, quando l'Altro viene a condividere gli spazi della quotidianità, gli spazi della cittadinanza.

Si tratta di una prova estrema a cui sono sottoposte le nostre democrazie che alimenta un focolaio di inquietudine nei confronti della dimensione biopolitica; nel decreto sull'immigrazione e la sicurezza varato dal governo Conte - Il Decreto-legge n. 113 del 4 ottobre 2018 - l'esclusione degli immigrati passa proprio attraverso la loro spogliazione di tutti i "segni" della cittadinanza (anagrafi, passaporti, permessi di soggiorno, licenze e diplomi scolastici, etc…) così che a definirli restano solo i marchi della loro fisicità (le impronte digitali, le fotografie delle schedature, i corpi "palestrati" della nave Diciotti, le unghie "smaltate" della donna scampata al naufragio, gli scheletri viventi ammassati nei campi libici,

ecc…). Di colpo decine di migliaia di persone hanno smesso così di essere attori politici. Le nuove forme di marginalità che ne nasceranno le renderanno più fragili. Si può dire che il fenomeno dell'immigrazione abbia portato a un'alterazione del DNA delle nostre democrazie, che prima erano inserite fisiologicamente in un flusso di merci, persone, capitali: l'arresto di tale flusso è un fenomeno patologico, così come la costruzione dei muri che separano chi difende la propria sicurezza da quelli che fuggono dalla propria insicurezza.

Come rapportarsi a questa dimensione biopolitica in un'ottica di dialettica sociale e facendo quindi in modo che essa venga contenuta nel quadro delle regole del gioco democratico? La risposta è complessa e ancora tutta da costruire, se vogliamo, ma mi pare che la riscoperta del valore dell'individuo sia la chiave di volta. Un individuo concreto, una persona che si espone - e nel caso si oppone - anche con la sua corporeità, che deve essere riscoperto e valorizzato dalle organizzazioni politico-sociali valorizzando anche forme di disobbedienza civile - come gli scioperi della fame - che mettano in campo direttamente il proprio corpo e la propria individualità.

Il richiamo alla fisicità, alla concretezza, alla corporeità potrà diventare anche un buon antidoto agli "effetti collaterali" prodotti dalla virtualità, che resta un campo di grandi prospettive, ma che induce anche fenomeni di disincarnazione in cui tendono a legittimarsi forme di sovranità fittizia.

Per il futuro è dunque importante cercare e creare quelle condizioni che permettano di recuperare al tempo stesso valore e concretezza all'agire politico, in cui riacquisti sempre più centralità l'individuo nella sua interezza.

Fare impresa nel futuro

*di Alfonso Gambardella**

Quale sarà il profilo del manager prossimo venturo? Su cosa baserà le sue decisioni in un mondo intessuto di complessità? La parola chiave è metodo o, più compiutamente, approccio scientifico alle decisioni aziendali. Per inquadrare la questione pensiamo al gioco dello shangai: quando decidiamo che bastoncino prendere dobbiamo avere un metodo. Sappiamo che alcuni bastoncini sono più difficili di altri, ma sappiamo anche che possono avere ritorni migliori. Dobbiamo perciò capire come scegliere e fare previsioni su cosa potrebbe succedere se cerchiamo di prenderne uno piuttosto di un altro. D'altra parte, specie quando ci sono molte variabili in gioco, è difficile capire cosa succederà quando ne muoviamo una, proprio come è difficile prevedere come si sposteranno i tanti bastoncini interdipendenti quando cerchiamo di prenderne uno.

In pratica dobbiamo capire due cose: 1) come prendere un bastoncino evitando le conseguenze negative; 2) come decidere se prenderne uno semplice ma a basso profitto rispetto a uno più difficile e più rischioso, ma, in caso di successo, più profittevole. In entrambe le situazioni dobbiamo cercare di prevedere cosa succederà. Naturalmente non saremo mai in grado di eliminare tutta l'incertezza,

* Professore di Economia e gestione delle imprese, Università Bocconi.

ma, se sapremo fare buone previsioni, potremo ridurla. E fare buone previsioni non significa solamente avere o usare i dati. Significa saper fare teorie ovvero scenari su quello che potrà succedere, su se e come certe variabili potranno cambiare gli scenari e in che modo, e usare i dati per corroborare o falsificare le previsioni che nascono dalle teorie, proprio come fanno gli scienziati. L'esecuzione non sarà solo fare certe cose perché prevediamo e capiamo meglio cosa potrebbe succedere. Se la nostra teoria ci dice che cambiare certe variabili produce certi cambiamenti dello scenario, esecuzione significherà fare quelle azioni per creare scenari che ci sembrano più efficaci per i nostri obiettivi.

Insomma, ci vuole metodo, un elemento di fatto semplice, da innestare nella routine. D'altra parte, come detto, questo si correla con la mole di dati in cui navighiamo e navigheremo, con le macchine sempre più intelligenti. Dobbiamo evitare però i due estremi. I dati non ci devono far paura; così come i dati non sono in sé e per sé la soluzione. I dati infatti non hanno idee e non ci dicono come valutare un'idea: non ci fanno capire, da soli, se l'idea crea valore. I dati vanno interrogati e questo significa avere delle domande e dei quadri interpretativi che abbiamo chiamato sinteticamente "teorie". E qui sta il fulcro di tutto, aldilà della querelle sulla superiorità dell'uomo o della macchina.

Il manager del futuro ha dunque un profilo antico e non è un controsenso: è un manager galileiano. Come Galileo aveva a disposizione il cannocchiale e altri strumenti per adottare il metodo sperimentale, così oggi e ancor più nel futuro i manager avranno a disposizione i dati e gli strumenti per testare le loro teorie, senza cedere alla deriva

della semplificazione di mero utilizzo dei dati, senza teoria, senza pensiero e immaginazione.

Un manager ideale per un'impresa titanica?

clicca sull'immagine per il video integrale

Nella scienza no al dialogo tra sordi

*di Alberto Martinelli**

La conquista di una scienza libera e autonoma, che ha prodotto conoscenze fondamentali per tutti noi, è certamente un dato acquisito per il futuro. Lo è meno la consapevolezza della necessità di un dialogo tra le diverse discipline in un mondo caratterizzato da crescente complessità. L'interdisciplinarietà, di cui pure si parla e su cui molti sono impegnati, è però ancora un orizzonte in cui proiettarsi, più che uno spazio effettivo di condivisione.

Tanti passi avanti sono stati fatti, ma ci sono importanti e numerose pagine ancora da scrivere per il futuro. È un processo complicato: la ricerca specialistica ha propri paradigmi teorici, corpus linguistici, strumenti specifici e dunque, più che parlare di ricerca interdisciplinare, è importante puntare sul dialogo tra discipline. La frammentazione e ancor più la separatezza possono condurre a un'autoreferenzialità poco produttiva per l'avanzamento stesso della ricerca.

Alla scienza in fondo si chiedono delle risposte, ma le domande sono fondamentali e queste possono venire produttivamente formulate da ambiti esterni alla disciplina in

---

* Professore di Scienza della politica, Università di Milano.

cui si è impegnati: ricercatori con background diversi possono impegnarsi in alcuni casi su un comune oggetto di studio, ma ancor più importante è che si possano mettere in discussione alcuni postulati di una disciplina rendendoli a loro volta oggetti di ricerca in una logica di dialogo tra specializzazioni.

Non è un caso che l'agenda 2030 sugli obiettivi di sviluppo sostenibile affermi da un lato il valore insostituibile della scienza per perseguire tali obiettivi, ma al tempo stesso richiami la necessità di combattere l'eccessiva frammentazione delle conoscenze perché si possa avanzare nella direzione di una sostenibilità concreta, che investa l'intera organizzazione sociale.

Il dialogo tra esperti di diverse discipline rende il terreno fertile (tant'è che si parla di cross-fertilization) per inserire, nello studio dei problemi, quell'aspetto magari non visto o previsto, che però fa maturare nuove ipotesi e dunque nuovi filoni di ricerca. E proprio questo approccio permette di arginare la deriva "tuttologica" che caratterizza il nostro presente, in cui l'overdose di informazioni copre spesso con il suo rumore la voce degli esperti, di coloro che producono le conoscenze.

È indubbio che sia e sarà complicato "praticare" l'interdisciplinarietà, perché occorre intervenire sull'assetto organizzativo della ricerca e anche sul percorso educativo. In particolare, è l'Università il punto di snodo-chiave per avere persone in grado di essere specialisti, ma in un orizzonte di conoscenze più ampie della loro specializzazione,

che non è detto, peraltro, siano funzionali alla specializzazione stessa. E certamente lo sono a vivere una cittadinanza più attiva, aperta e consapevole.

Alcuni casi e risultati sono confortanti e incoraggiano a proseguire in questa direzione.

clicca sull'immagine per il video integrale

2048: centenari in una nuova Europa

*di Marcello Messori**

La parte della mia generazione, che - come me - ha vissuto e ha studiato in quegli Stati europei una volta parte dell'Europa occidentale e divenuti, poi, nucleo storico dell'euro area, si è affacciata alle soglie della vecchiaia in condizioni di privilegio. Queste persone hanno trascorso la loro infanzia e adolescenza in sistemi che stavano attraversando una fase quasi ininterrotta di prosperità economica (la "*Golden Age*"), di pace interna e di crescente protezione sociale; hanno avuto l'opportunità di ricevere un'educazione un po' tradizionale ma ben organizzata e di vivere in contesti famigliari forse un po' rigidi ma protettivi. Poi, alle soglie dell'età adulta, queste stesse persone hanno vissuto l'eccitante illusione di "agire il cambiamento" e di scoprire la vastità degli orizzonti del mondo – sia esteriore che interiore. Infine, quando sono entrate definitivamente nell'età adulta dopo aver scelto il proprio lavoro fra varie alternative, esse sono state partecipi della costruzione di un'Europa unita che prometteva di riequilibrare anche gli eccessi dei decenni precedenti. È vero: in quegli stessi anni si sono addensate guerre sanguinose ai confini europei; il contesto internazionale è diventato più

* Direttore LUISS School of European Political Economy.

ostico e pericoloso; si sono infittiti i "perdenti", che hanno aumentato l'incidenza dei poveri nei paesi ricchi. Eppure il pur complesso progredire dell'Unione Europea, accompagnato dall'impatto dei cambiamenti tecnologici nella vita quotidiana e dall'uscita dalla povertà di quote rilevanti della popolazione dei paesi emergenti, ha offerto nuove opportunità di evoluzione e di crescita. Tali fenomeni hanno anche garantito il mantenimento di protezioni sociali per le parti più deboli della popolazione. Neppure le grandi crisi del primo e del secondo decennio del nuovo secolo hanno cancellato queste condizioni privilegiate.

Visto oggi (alla metà del XXI secolo) con gli occhi di un vecchio che sta per diventare centenario, era quasi inevitabile che l'incanto di una vita del genere subisse una rottura e che le ulteriori conquiste imponessero costi più alti di quelle passate. Devo però confessarvi che non fu questa la mia reazione quando, alle soglie della settantina, tale quadro sembrò rompersi in modo irreversibile. Vissi mesi di autentica angoscia quando il mio paese arrivò a un passo dal separarsi dal resto dell'Unione Europea, vanificando gran parte del lavoro fatto nei precedenti decenni. Mi sentii schiacciato da un passato che credevo ormai superato, quando rischiai di dover riutilizzare il passaporto e il relativo visto per andare a trovare mio figlio che, pur senza essersi spostato fisicamente, sarebbe passato dall'essere residente in una regione europea contigua alla mia all'essere cittadino di un paese straniero accessibile solo dopo aver superato una dogana e aver pagato dazi sulla forma di parmigiano e sul fiocco di culatello portati in dono.

Essendo stato viziato dalla prosperità e da un mondo aperto per gran parte della mia vita precedente, non avevo allora la lucidità per capire che si trattava di una fase buia

ma non di una tendenza distruttiva. Pensavo che tutto fosse perduto; e che la mia generazione assistesse al crollo delle sue speranze e illusioni. Dopo un decennio molto difficile che ha aumentato le aree di povertà e ridimensionato il benessere di gran parte della popolazione, il cielo del mio paese ha cessato di essere funestato da tempeste. Con una determinazione che mi ha richiamato alla memoria vicende della "ricostruzione" successiva alla seconda guerra mondiale, raccontate dai miei nonni e dai miei genitori, i cittadini del mio paese hanno reagito: stringendo i denti per adeguarsi all'economia digitale e soddisfare – al contempo – le pesanti condizioni imposte dai nostri *partner*, essi hanno reintegrato il nostro sistema economico-sociale nell'alveo europeo. I fautori del bilateralismo, i sovranisti, gli idolatri della falsa democrazia diretta sono stati sconfitti. Insieme ad altre cinque o sei grandi aree economiche e sociali (in America, Asia, Africa, Australia), l'Europa ha occupato uno spazio di rilievo in mercati internazionali integrati e ha fornito un contributo decisivo al realizzarsi di uno sviluppo sostenibile in società aperte e capaci di proteggere e reinserire i temporanei "perdenti".

In quanto quasi-centenario, oggi non ho più un'attività lavorativa da svolgere. La tecnologia e l'organizzazione dell'area Europa (così come delle altre aree) mi permettono di effettuare, in meno di mezz'ora, spostamenti tra quelle che, nei primi decenni di questo secolo, erano ancora capitali di stati-nazione e che, oggi, sono circoscrizioni di uno stesso agglomerato urbano. Così il medico, che monitora a distanza e in tempo continuo i parametri fondamentali del mio organismo, mi ha comunicato per video che i valori di tali parametri sono buoni e che –

quindi – domattina potrò prendere la metropolitana superveloce dalla circoscrizione Roma, dove abito, per andare alla circoscrizione Parigi, dove vivono alcuni miei vecchi colleghi. Potrò così bere un caffè (e un solo caffè) con due cucchiaini di latte freddo in compagnia e scambiare qualche opinione sui limiti della cooperazione competitiva fra l'area Europa e le altre aree. La condizione è, però, che torni a casa entro le 13.00. A quell'ora, avverrà la distribuzione automatica del mio pranzo; e, data la mia età avanzata, il medico a distanza esige che io mangi solo la qualità e la quantità del cibo che lui decide di volta in volta sulla base del giornaliero *check up* in remoto.

Vorrei raccontarvi come siamo arrivati fin qui; su che cosa abbiamo fondato il nostro cammino; quali sono state le principali leve politico-economiche utilizzate…

clicca sull'immagine per il video integrale

Parola chiave: piattaforma

*di Ivana Pais**

La parola chiave per i prossimi 30 anni è "piattaforma", che non è solo un oggetto (un software, un modello organizzativo) ma è anche un processo. Se suonasse meglio, potremmo parlare di "piattaformizzazione" della nostra economia e della nostra società.

Anche la società industriale era tale non tanto per la presenza delle industrie o per il peso del settore manifatturiero, ma per il fatto che l'industria era elemento ordinatore nell'organizzazione dei tempi e degli spazi di vita. Da qualche anno, le piattaforme sono diventate il modello organizzativo e simbolico di riferimento della società contemporanea.

Per progettare il futuro è importante proiettarsi in avanti, ma anche riflettere sul passato. Un esercizio interessante è quello che Paolo Jedlowski definisce "memoria del futuro": ricordare il futuro che abbiamo immaginato in passato. Un'archeologia del futuro che guarda al passato non come un "non più" ma come un "non ancora", come serbatoio di possibilità.

La fase di diffusione delle piattaforme corrisponde con i primi anni della crisi economica. In quel momento non si parlava di platform economy, ma di sharing economy. Si auspicava un'economia collaborativa, che potesse tornare a radicare l'economia nella società, basata su nuove

* Professore di Sociologia economica, Università Cattolica di Milano.

forme di reciprocità allargata a sconosciuti e su una caduta dei confini tra produttore e consumatore. Oggi utilizziamo un termine più neutro, che rende conto di una varietà di modelli di creazione del valore economico e sociale, di cui l'economia collaborativa è solo una variante, spesso minoritaria.

Le aziende-piattaforma, in senso stretto, sono intermediari digitali che favoriscono l'incontro tra persone, informazioni, beni e servizi: piattaforme di pubblicità come Google, piattaforme di prodotto come Spotify, piattaforme lean come Airbnb, piattaforme industriali come Siemens ecc.

Poi ci sono aziende tradizionali che stanno adottando strategie basate su una logica di piattaforma: trasformano i beni in servizi, i clienti in comunità e i consumatori in produttori (quantomeno produttori di dati).

Ci sono anche amministrazioni locali che si propongono come piattaforma in grado di abilitare la partecipazione dei propri cittadini, per non parlare dei partiti-piattaforma.

Più in generale, la piattaforma è diventata metafora del nostro vivere in società: una base di raccordo tra contributi individuali spesso temporanei, basati su legami deboli, a reti variabili. Da un lato, la piattaforma può essere un elemento di continuità nella frammentazione dei vissuti individuali; dall'altro, la ricomposizione avviene su piattaforme private, con tutti i rischi che questo comporta.

La diffusione delle piattaforme è stata accompagnata dalla retorica della disintermediazione: quello a cui stiamo assistendo, al contrario, è una nuova forma di intermediazione. Le piattaforme non sono neutre ma definiscono le regole regolative dei mercati in cui operano. Spesso, queste regole non sono trasparenti. Molte piattaforme, per esempio, utilizzano algoritmi per definire le modalità di

incontro tra domanda e offerta. Nel dibattito pubblico c'è molta preoccupazione rispetto all'utilizzo di tecniche di machine learning e, in generale, di intelligenza artificiale, sottovalutando il ruolo delle persone nell'automazione. Prendiamo il caso della reputazione digitale: un algoritmo sintetizza i giudizi dati dai pari. La criticità non riguarda solo le regole di funzionamento dell'algoritmo – che comunque sono fatte da programmatori e potenzialmente soggette a controllo esterno – ma la formulazione stessa dei giudizi da parte dei pari. Una ricca letteratura dimostra la fallacia dei giudizi tra pari, ma le piattaforme (come intermediari) non hanno interesse a introdurre modalità di valutazione più efficaci, perché ridurrebbero la propensione dei clienti a interagire con sconosciuti.

Sono questioni che riguardano l'etica e l'efficacia dei nuovi mercati, con implicazioni importanti nella costruzione delle identità individuali e di nuove comunità economiche e sociali.

clicca sull'immagine per il video integrale

Coltivare l'intelligenza emotiva

di Gabriella Pravettoni *

Il futuro è per sua natura sfidante, ponendosi come orizzonte del non ancora, rispetto al quale ci si muove con il bagaglio di quello che siamo stati e siamo, più o meno consapevolmente e più o meno utilmente per costruire o mantenere una rotta di navigazione. Le variabili in gioco sono tante, sia a livello individuale che collettivo e dunque la complessità è un processo, più che uno stato.

Per affrontare il cammino abbiamo bisogno di una sorta di presidio permanente di gestione del cambiamento e delle diversità: l'intelligenza emotiva.

È ormai consapevolezza diffusa che, sia a livello di individui che di aziende - e ancor più in generale potremmo dire di "sistema" - siamo po' tutti preda di "unconscious bias" , ovvero di forme stereotipate di giudizio che sottendono a decisioni spesso molto impattanti sul futuro del singolo, di un gruppo o di una comunità.

Quando diciamo che i talenti non vengono adeguatamente sostenuti diamo un'istantanea di un sistema intessuto appunto di "unconscious bias", che blocca il canale attraverso cui, invece, è possibile riconoscere e supportare il talento: l'intelligenza emotiva. E sono i talenti, di ognuno e di tutti, a costruire il futuro, scelta dopo scelta, decisione dopo decisione.

---

* Professore di Psicologia, Università degli Studi di Milano.

L'intelligenza emotiva è anche una capacità di navigare in modo inclusivo nelle diversità e, da questo punto di vista, una leva importante di gestione dei gruppi e di diversity management. E, dunque, ancora una volta, un fattore che indirizza scelte e decisioni

Consapevolezza di sé, riconoscendo le proprie emozioni e quelle altrui, ruolo dei sentimenti nel raggiungimento di un fine, motivazione, empatia, abilità sociale, sono tutte componenti di quella che chiamiamo intelligenza emotiva e che si può insegnare e imparare in un quadro di formazione realmente long-life.

clicca sull'immagine per il video integrale

Il potere dei network

*di Giuseppe Soda**

Qual è la forza che le relazioni sociali esercitano sulle scelte che facciamo, sulle decisioni che prendiamo e sul modo che abbiamo di comportarci? Quanto queste relazioni sociali ci influenzano?

Le relazioni rappresentano l'infrastruttura all'interno della quale si realizzano meccanismi di contagio e di influenza sociale, che possono riguardare i comportamenti, ma anche le idee, le opinioni.

Inoltre, le reti sociali sono importanti perché permettono a ciascuno di noi di disporre di un capitale, denominato "capitale sociale o relazionale", diverso dalle tradizionali forme di capitale come quello finanziario. Il capitale sociale è rappresentato dalle risorse alle quali si può accedere, per esempio le informazioni o le conoscenze, ma che sono possedute dalle persone con le quali siamo in relazione. Di conseguenza, dobbiamo immaginare le reti di relazioni come delle strutture complesse al cui interno vengono scambiate risorse che giocano un ruolo cruciale nella società e nell'economia contemporanea come le informazioni.

---

* Dean SDA Bocconi School of Management

La trasformazione digitale ha potenziato la capacità degli individui di connettersi e gestire un numero molto elevato di relazioni sociali. La diffusione e la pervasività delle relazioni supportate dalle piattaforme social generano un mondo più interconnesso e "piccolo" (small world) rispetto anche al recente passato. Un esempio emblematico del «mondo piccolo» è il numero medio di persone, pari a meno di 4, sufficiente a uno qualunque del miliardo e mezzo di utenti attivi sulla piattaforma facebook per raggiungere chiunque altro nella rete.

In questo mondo iperconnesso, processi fondamentali per l'economia e il management come quelli di consumo sono attivati da meccanismi la cui conoscenza è ancora parziale e che saranno oggetto di studio nel prossimi anni.

clicca sull'immagine per il video integrale

Democrazia: una bella sfida

*di Nadia Urbinati**

La democrazia è un gioco rischioso, e così deve restare; e in effetti non può non restare tale se non vuol diventare un esercizio di esclusione o preventiva o repressiva di chi non ci piace o di chi conduce il gioco con metodi pesanti, ai limiti della civiltà del discorso. Non si può volere la democrazia solo quando le sue maggioranze o le sue decisioni piacciono. L'errore (e il pericolo) delle visioni epistemiche sta nel credere che la legittimazione delle procedure democratiche sia da cercare nella qualità delle decisioni che ci dispensano. Ma se davvero la qualità delle decisioni fosse decidibile con certezza perchè scomodarsi a votare, perchè decidere per conta di voti e a maggioranza? Evidentemente la democrazia non è preferibile per le decisioni che ci dispensa. La positività di questo ordine politico sta nell'essere pensato e regolato in modo da rendere ogni governo passibile di bocciatura e ogni maggioranza (anche quella che, per esempio, produce buone decisioni) una soluzione penultima non ultima. La sua unicità sta nel neutralizzare i rischi del potere senza togliere potere ai cittadini. La legittimità della democrazia sta nella libertà che viene dalla eguale distribuzione del potere primario di decidere.

La nostra capacità di sopportare governi che non sono per nulla buoni sta nella certezza della loro temporali-

* Columbia University.

tà - diversamente, non avremmo altre opportunità se non subire il giogo o ribellarci. Entrambe queste opportunità estreme denoterebbero un governo che non è democratico. L'opposizione di un governo democratico non è una qualunque opposizione, non è per nulla simile a quella che c'è (quando riesce ad esserci) in un regime autoritario – innanzitutto perché, essendo le leggi l'esito di un processo parlamentare, l'opposizione può e deve avere un ruolo, che non è quello di chi testimonia una presenza. L'opposizione responsabile sa di non essere mai completamente fuori gioco, e far credere che lo sia è una strategia o una propaganda pessima, non migliore di quella di una maggioranza che si sente e si comporta come se fosse onnipotente. Il gioco democratico non è a somma zero, non è a rischio assoluto.

Le regole del gioco, scriveva Norberto Bobbio ne *Il futuro della democrazia*, non sono un fattore esterno che si appoggia come una camicia di forza a un corpo irrazionale (come spesso è dipinto l'agire collettivo). Le regole del gioco democratico danno forma all'agire pubblico e all'identità degli attori politici tutti (anche i cittadini), cosicchè non esiste mai nei fatti un agire senza regola sul quale la regola viene imposta. Quando entriamo in relazione tra noi come cittadini (nella sfera pubblica e in quella politica) non è necessario che ci conosciamo personalmente per riuscire a interagire con rispetto. Interagiamo - con le parole, il voto, la manifestazione pubblica dei nostri pensieri - nei modi che ci consentono di capirci reciprocamente e per decidere come rispondere o che cosa fare. La procedura democratica è sostanza perché regola non semplicemente interazioni pubbliche ma interazioni pubbliche mirate e indirizzate alla decisione. Gio-

co non a somma zero perché la democrazia esclude che una qualche decisione - anche una larga maggioranza - sia nel vero e debba restare immodificata, come se non fosse soggetta a quelle regole. Vi è una indiretta convenienza generale a che il gioco resti aperto al mutamento di strategia e di esiti – infatti la politica ha a che fare con giudizi ben poco scientifici e con valutazioni che devono avere la possibilità di aggiornarsi, aggiustarsi e quindi contemplare il dissenso.

Questa lunga (e forse oziosa) introduzione sul gioco democratico come gioco aperto mi serve per invitare ad abbandonare quella che chiamo *crisologia*, tanto nella sua versione blanda quanto nella sua versione apocalittica. Il discorso sulla crisi della democrazia è problematico se non viene prima specificato che la democrazia è governo della crisi, perché governo della temporalità della decisione politica. Le costituzioni, il governo della legge, le procedure - quello che chiamiamo oggi democrazia costituzionale - sono strumenti approntati nel corso di una storia secolare fatta di tentativi ed errori con lo scopo di governare la crisi, che è in effetti ogni processo di decisione. Quando rompiamo la routine dell'agire automatico e dobbiamo decidere, entriamo in una situazione che Aristotele chiamava di giudizio critico o crisi. Decidere implica interpretare ovvero giudicare e quindi dissentire e poter cambiare idea e decisione. Dissenso e anche antagonismo politico sono previsti dalle regole e dalle costituzioni democratiche.

Pertanto, quando le piazze di dimostranti colorano le nostre città (e non sempre i colori ci piacciono), o quando un referendum dà un esito che non ci piace (e non piace quasi mai a chi lo perde), noi non stiamo registran-

do una crisi della democrazia, ma una sua dimostrazione. Nel 1975 la Commissione Trilaterale pubblicò il rapporto sulla *Crisi della democrazia* e chiamò "crisi" precisamente la vita politica della società civile attiva, vociante, che si organizza per richiedere ai governi di investire risorse pubbliche. Contro quella "crisi" gli autori del rapporto della Trilaterale opposero il principio della "governabilità", una parola nuova con la quale indicavano che la democrazia stava essenzialmente dentro le istituzioni, mentre fuori c'era il segno della sua "crisi". L'apatia era sintomo di buona salute. Lo studio di William Riker su *Liberalism against Populism* scolpiva la logica della Trilaterale nella teoria della democrazia elettorale: fuori delle elezioni, secondo questo autore, vi era populismo. La democrazia era solo voto. Dobbiamo ricordare questa storia di ieri poiché assistiamo oggi a una versione aggiornata di quel dualismo che negli anni '70 riuscì a delegittimare i movimenti sociali e poi le politiche sociali.

Assegnare l'identità di populismo a tutto ciò che "si muove" fuori delle istituzioni dello stato è opinabile (in ragione della visione democratica come gioco) e soprattutto controproducente. Poichè questa visione dualistica (dentro/fuori) ci impedisce di cogliere la natura della democrazia praticata e quindi di approntare quelle risposte che si rendono necessarie e urgenti quando la forma politica del discorso e del potere si fa populista. Il populismo al potere è la denuncia di una consunzione della forma nella quale la democrazia costituzionale è stata praticata per alcuni decenni con grande successo. Ma noi comprendiamo questa condizione qualora lasciamo cadere il discorso della "crisi" e cerchiamo di comprendere le trasformazioni della democrazia.

Il governo rappresentativo è passato attraverso fasi di formazione e trasformazione dal tempo delle rivoluzioni del Seicento e del Settecento, del suffragio ristretto che si traduceva in un parlamento di notabili. La democrazia dei partiti è una di queste fasi. Oggi in declino per fattori non di malevolenza della sorte ma per fattori tangibili e oggettivi: non solo per ragioni di crescita delle disuguaglianze socio-economiche e per il restringimento della classe media (ragioni pur tuttavia molto importanti), ma anche per ragioni che hanno a che vedere con la rivoluzione tecnologica più radicale dai tempi dell'invenzione della stampa. Internet non avrà effetti limitati e provvisori e non varrà l'esorcismo della sua demonizzazione a fermarne l'uso. Si tratta semmai di pensare a mutamenti nel mondo dell'organizzazione dell'opinione che possano usare al meglio questo strumento. I partiti identitari ideologici del passato non rinasceranno. Ma di partiti ci sarà e c'è comunque bisogno. Né nel resto sembra aver molto senso pensare che l'uscita dal populismo ora al governo significherà attendere tempi migliori ovvero ritornare a dove si era prima. Non sembra credibile un ritorno là dove il populismo ha preso forza - la trasformazione dei partiti da organizzazioni della partecipazione a macchine di primarie per consentire oligarchie. Se è vero che la democrazia è un permanente laboratorio e una ricerca nel dare soluzioni per via di procedure e istituzioni alle trasformazioni sociali e tecnologiche, allora sembra di poter concludere che compito delle università, dei centri di ricerca, dei movimenti di cittadini sia proprio quello di pensare a come rispondere efficacemente alla sfida populista, che ha approfittato del declino della democrazia dei partiti.

Il futuro chiede memoria e creatività

*di Piergaetano Marchetti**

Tren'anni anni sono un tempo brevissimo. Se mi guardo indietro e penso a trent'anni fa, a come eravamo, non era poi così difficile prefigurare dove si sarebbe andati.

Se guardiamo avanti, invece, ai prossimi trent'anni, mancano alcuni ingredienti fondamentali per cercare di intuire dove si andrà. Occorre allora una cassetta degli attrezzi in cui cercare strumenti che ci aiutino.

Il primo attrezzo da recuperare è il nostro passato: perché il futuro non cancella la memoria. Il futuro ha bisogno di storia: solo realizzando da dove si viene si possono trarre spunti per capire dove si va e come affrontare il viaggio.

Il secondo ingrediente è un atteggiamento distaccato da un'immersione totalizzante nell'attualità. Dobbiamo guardarla con occhio critico, senza farci trasportare da mode e da pensieri dominanti, tenendo sempre presente che esistono modi diversi di pensare e di vivere. Non dimentichiamolo.

Terzo ingrediente: curiosità e immaginazione, per non essere storditi da quello che ci si troverà ad affrontare tra trent'anni.

Vorrei vedere un futuro in cui la comprensione e la convivenza con il diverso, insieme alla tolleranza o, me-

---

* Presidente Comitato Scientifico Egea.

glio, al rispetto dei reciproci diritti, crescano. Per fare ciò sono essenziali: una grande cultura, una grande preparazione e capacità critica, che insieme a curiosità, immaginazione e memoria saranno fondamentali per delineare i contorni per il futuro.

Ecco perché è doveroso che nelle scuole, in tutte le sue gradazioni, ci si abitui a riflettere, a vedere il mondo con occhi critici, a immaginare, a chiedersi sempre il perché dell'oggi e a ricordare il passato.

clicca sull'immagine per il video integrale

Il coraggio del cambiamento

*di Gianmario Verona**

Stiamo vivendo un momento straordinariamente importante che vede il futuro sempre più impostato sull'innovazione.

Non è un caso che nel 2018 il premio Nobel per l'Economia sia andato a Paul Romer per i suoi studi sull'impatto dell'innovazione tecnologica nell'analisi macroeconomica.

L'economia moderna è stata creata più di 100 anni fa con la nascita dell'industria, che è figlia della diffusione dell'elettricità. Proprio l'elettricità ha permesso di mettere in circuito le macchine e di dare il via a processi di produzione industriale che hanno consentito in diversi paesi una crescita prospera e sostenibile nel corso del tempo.

Oggi - con la nascita del web e tutto quello che è scaturito dalla sua diffusione, dal machine learning all'artificial intelligence - siamo in un momento analogo a quello vissuto con la rivoluzione così detta "fordista" all'inizio del '900. La nostra economia ha avuto un nuovo impulso dall'economia digitale, che trasforma i settori, riconfigura le aziende e cambia anche le prospettive professionali e dei lavori.

Per riuscire ad abbracciare con forza e con successo questa spinta all'innovazione bisogna cogliere due sfide sostanziali. La prima è di carattere culturale: abbracciare l'innovazione significa accettare la sfida del cambiamento

---

* Rettore Università Bocconi.

– che non è propria dell'indole umana. Bisogna aprirsi al nuovo, a nuove professioni e a nuovi prodotti che possono cambiare radicalmente il tessuto industriale in singoli contesti.

Basti pensare a cosa sta succedendo nella grande industria della distribuzione e dell'entertainment.

L'altra grande sfida è il cambiamento tecnico: in un mondo sempre più complesso, diventa necessario avere competenze tecniche solide, originali rispetto al passato. Il che richiede uno sforzo aggiuntivo come singoli individui. Questo perché il futuro sarà sempre più legato al governo della macchina tecnologica, all'interazione con essa e alla comprensione di come i dati possano essere guidati in modo intelligente per produrre innovazione.

Sviluppare e diffondere una cultura dell'imprenditorialità e cercare di vivere in modo intelligente la conoscenza digitale saranno decisivi per ottenere il meglio dalle macchine.

clicca sull'immagine per il video integrale

Costruire il domani guardando lontano

*di Mario Monti**

Sono numerose le angolature che costituiscono l'asse dell'osservatore di fronte a una realtà alla quale pensiamo troppo poco come il futuro: il futuro va intuito e compreso, ma bisogna anche cercare di preparare il proprio il futuro, bisogna costruirselo.

La prospettiva ovviamente cambia se è quella del giovane studente, dell'impresa o dello scienziato che deve fare un piano di ricerca a lungo termine. Cambia ancora se il punto di vista è quello di soggetti più ampi come gli Stati o il Mondo. In tal caso si tratta di operazioni estremamente complesse con le quali l'umanità si confronta da sempre.

Ad oggi la caratteristica più problematica è quella di costruire il futuro per la collettività cercando di superare la tirannia del localismo e del breve periodo.

Sempre di più, infatti, il dibattito civile attuale dà peso al localismo, all'identità nazionale e locale, che ci fa sì scoprire le nostre radici ma rischia di darci una prospettiva "geograficamente angusta", proprio in un momento in cui i problemi sono sempre più collegati attraverso lo spazio e i continenti.

---

* Presidente Università Bocconi.

Ancora più insidiosa è la tirannia del breve periodo: coloro che noi incarichiamo di costruire il nostro futuro, come Paese o come mondo, cioè i governi nazionali e gli embrioni di governi internazionali, troppo spesso guardano solo al breve periodo con la speranza e l'obiettivo di farsi eleggere e poi rieleggere. Al contrario, i grandi problemi dell'umanità come i grandi debiti di certi Paesi, la protezione della nostra privacy, i cambiamenti climatici, richiedono tutti di guardare molto lontano e di decidere non condizionati dall'immediato ma dalla prospettiva futura.

Se il sistema pubblico di decisioni non riesce a svincolarsi da questi limiti, si corrono grossi rischi.

clicca sull'immagine per il video integrale