



PROGETTO MANAGER

IL MENSILE DI FEDERMANAGER



Dicembre 2023

 FEDERMANAGER

Un anno dalla parte delle competenze



Direttore responsabile: Stefano Cuzzilla

Vice Direttore: Dina Galano

In redazione: Assunta Passarelli,
Antonio Soriero, Valentina Neri

Web Manager: Federico Romani

Provider e sviluppo grafico:

Selda Informatica s.c. a.r.l.

Redazione: Roma – via Ravenna, 14

Telefono: 06-44070236 / 261

progettomanager@federmanager.it

Sito web:

progettomanager.federmanager.it

Editore: Manager Solutions srl

sede legale: Roma - Via Ravenna 14 - 00161

Registrazione Tribunale di Roma n. 297
del 12.12.2013

Tipografia: Artigrafiche Boccia spa

Finito di stampare

Dicembre 2023

IN QUESTO NUMERO...

Ue | Competenze

Gender gap | Merito

Innovazione | Turismo

Lavoro | Sostenibilità

Cultura | Formazione

Ai | Generazioni | Iws

Welfare | Leadership



PROGETTO MANAGER

IL MENSILE DI FEDERMANAGER



LEGGI I NUMERI PRECEDENTI

INTERVISTE, APPROFONDIMENTI E ANALISI SUL MONDO
DEL MANAGEMENT E NON SOLO



L'EDITORIALE DI STEFANO CUZZILLA

Un anno, tanti risultati

La fine del 2023 ci viene incontro in un anno che, più di altri, è stato caratterizzato da **grandi incontri**. Su tutti, voglio ricordare l'udienza al Quirinale con il **Presidente Mattarella**, un riconoscimento di massimo prestigio per la nostra rappresentanza.

Così come è avvenuto in occasione della partecipazione dei principali esponenti del Governo **Meloni** alla nostra Assemblea nazionale, l'appuntamento in cui abbiamo tratteggiato la nostra visione **per un Paese più competente e competitivo**.

Obiettivo questo che sottolineiamo, "a gran voce", in tutti i **tavoli istituzionali** a cui siamo convocati, per proporre interventi efficaci che supportino la crescita dell'industria nazionale.

Proprio sul fronte della **politica industriale**, quest'anno abbiamo irrobustito la nostra struttura attraverso la costituzione di apposite **Commissioni tecniche**, che già hanno prodotto contributi importanti su temi come l'**intelligenza artificiale** o su crisi aziendali come quella dell'**ex Ilva**, solo per citare due esempi. Alle Commissioni abbiamo voluto affiancare poi un autorevole **Advisory Board**, composto da autorevoli protagonisti della vita del Paese. Innovazione, sostenibilità, *export* e internazionalizzazione, reti d'impresa, *temporary management*: Sono questi alcuni tra i principali assi portanti della nostra azione e rispecchiano, del resto, il nostro impegno per **certificare competenze manageriali** in linea con prospettive di **competitività**.

La "professione" del manager deve essere tenuta sempre in notevole considerazione e non può essere svilta attraverso subdoli assalti alla categoria. Mi riferisco, in particolare, agli interventi in **materia pensionistica** che mortificano chi, come i manager, lavora e paga le tasse. Da subito ci siamo opposti a questa aggressione al **ceto medio**, e con **Cida** abbiamo lanciato **una petizione a difesa dei nostri diritti**.

Le sfide all'orizzonte sono tante, ma insieme saremo in grado di centrare il risultato.

I nostri **Gruppi - Giovani, Senior e Minerva** - stanno portando avanti iniziative di grande spessore: pensiamo al **Premio Giovane Manager**, al nuovo *podcast* "**Vita da Manager**" che si rivolge a migliaia di colleghi in pensione o a progetti come "**Women on board**", che promuoviamo per far sì che cresca il numero delle **donne nei Cda**. La forza del nostro sistema è oramai unanimemente riconosciuta e, con gli **enti e le società** che ne fanno parte, rappresentiamo un riferimento importante sull'intero territorio nazionale.

Territorio che è presidiato dalle nostre **55 sedi**: i "poli di prossimità" grazie ai quali garantiamo **tutele sanitarie** d'eccellenza, **servizi di consulenza previdenziale** a misura di manager, occasioni di **formazione** e di promozione del **welfare aziendale** e, infine, possibilità di **sviluppo o ricollocazione professionale**.

Il prossimo anno, ne sono certo, faremo ancora meglio. Adesso è il tempo del Natale, insieme ai nostri affetti più cari.

Buone Feste!



PROGETTO MANAGER

IL MENSILE

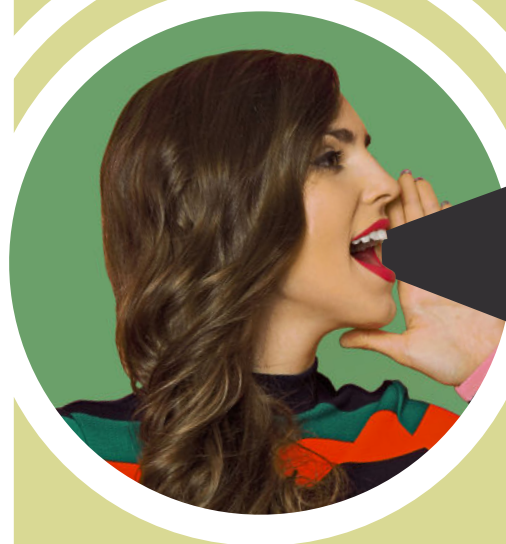
DI FEDERMANAGER

NON

CI

RACCONTIAMO

STORIE



PER RICEVERLO OGNI MESE
ISCRIVITI SUL SITO
progettomanager.federmanager.it

INTERVISTE, ANALISI, APPROFONDIMENTI
SUL MONDO DEL MANAGEMENT E NON SOLO

La formazione non ha età

Il rapporto tra **formazione delle competenze e occupazione** non è mai stato così stretto. L'occupazione cresce in numeri assoluti, ma la richiesta di competenze da parte delle imprese resta insoddisfatta. Intervenire sul **mismatch** è fondamentale se è vero che un'impresa su due dichiara di non trovare i profili che cerca. Così come è essenziale insistere nella **formazione continua**, dato che i saperi acquisiti hanno una data di scadenza sempre più ravvicinata, diventando obsoleti di fronte ai cambiamenti di processi e mercati. È di tutta evidenza, inoltre, l'impressionante evoluzione tecnologica in atto nel sistema produttivo. L'interazione e la collaborazione tra uomo e **intelligenza artificiale**, solo per fare un esempio, già richiedono un patrimonio di *skills* che non ha precedenti. Parliamo di un tema attualissimo: la Presidente della Commissione europea, **von der Leyen**, nel suo discorso di settembre sullo stato dell'Unione ha indicato proprio le competenze come una delle tre grandi **"sfide economiche" dell'Ue**, insieme a inflazione e semplificazione.

Noi che ci occupiamo di far crescere le competenze manageriali, abbiamo proprio di recente festeggiato il primo quarto di secolo del Fondo interprofessionale Fondirigenti. Nel corso del convegno organizzato per l'occasione, Fondirigenti ha presentato un'indagine, in collaborazione con Data Hubs, rivolta a circa **500 imprenditori, 500 manager e 500 cittadini**, su cui è bene riflettere insieme.

Dalla survey sono emersi segnali inequivocabili: quasi la metà dei manager e degli imprenditori e quasi il 60% dei cittadini ritengono inadeguati sia il tempo sia le risorse dedicate alla formazione. C'è **"fame di sapere"**, per utilizzare un'espressione forte. Solo il 45% della popolazione e poco più di un manager su due hanno dichiarato di aver partecipato ad attività formativa nell'ultimo anno.

Eppure, una volta entrati in contatto con una formazione di qualità, i vantaggi diventano evidenti: **l'83,5% degli imprenditori e dei manager e il 73,6% dei cittadini** ritengono, infatti, molto o abbastanza efficace la formazione fruita.

A riprova che, se si erogano percorsi di valore, si può dare una svolta concreta alle carriere e, in ultima analisi, alle vite delle persone. Anche perché un Paese con una popolazione poco formata è meno **competitivo** e più esposto a inevitabili ingerenze.

Ecco, serve un intervento di carattere complessivo sul tema, in cui vi sia una proficua **sinergia tra pubblico e privato** per agire sui diversi livelli in discussione. Partendo dalla **scuola**, che registra divari territoriali e differenze di *performance* inaccettabili, per arrivare poi alla formazione più evoluta, come quella universitaria in cui lo scollamento con il mondo dell'impresa è un'enorme anomalia, fino a quella manageriale. È questa la via per radicare un futuro di sviluppo per il nostro Paese, probabilmente l'unica.



2023

gennaio - febbraio

SCENARI

- 8 If she leads
AUTORE SILVIA PAGLIUCA

marzo

BIANCA E VOLTA

- 11 Il grande disorientamento
AUTORE BIANCA STRANIERO SERGIO

aprile

RIFLESSIONI

- 13 Il ben dell'intelletto
AUTORE MARIA CRISTINA ORIGLIA

maggio

SCENARI

- 16 Il lavoro nobilita l'uomo
AUTORE LUCA ZORLONI

giugno

A COLLOQUIO CON

- 22 Europa da visitare
AUTORE ANTONIO SORIERO

luglio - agosto

STORIE

- 26 L'utopista pragmatico
AUTORE FRANCO FERRAROTTI

settembre

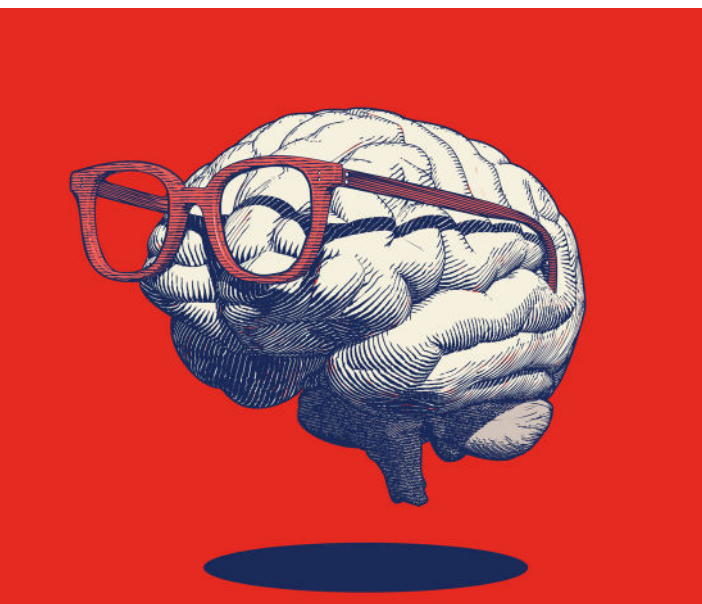
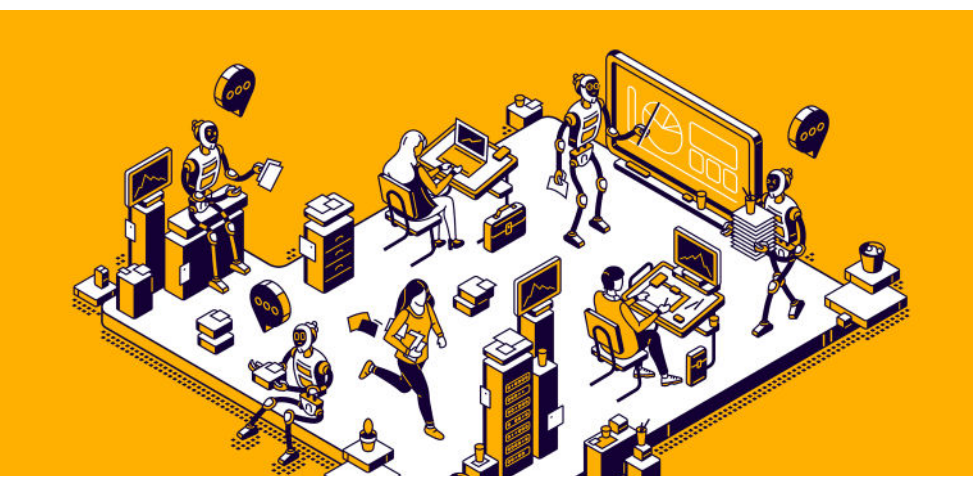
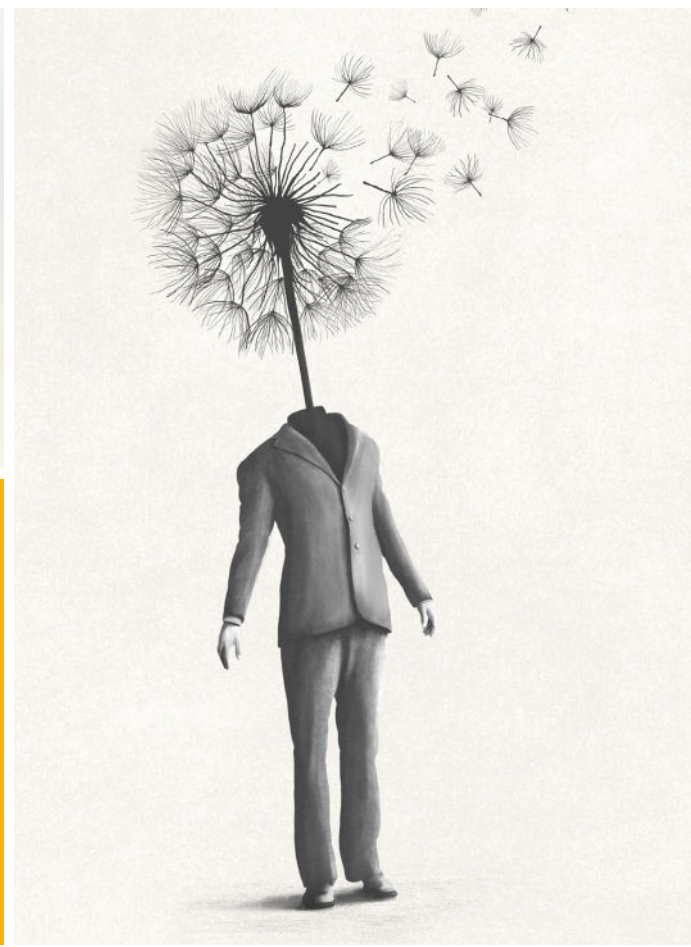
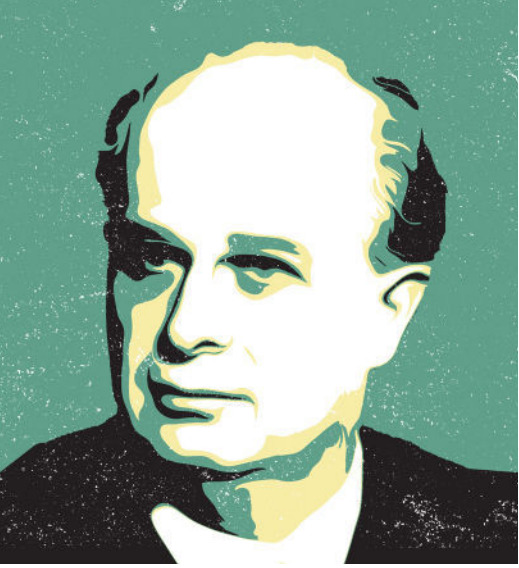
RIFLESSIONI

- 30 Senior si nasce
AUTORE RENATO GIALLOMBARDO

ottobre

STORIE

- 35 Soluzioni brillanti
AUTORE VALENTINA NERI



SCENARI

GENNAIO-FEBBRAIO 2023

IF SHE LEADS

AUTORE: **SILVIA PAGLIUCA** - TEMPO DI LETTURA: 4 MINUTI



Il 2023 promette di essere l'anno buono per “rompere il soffitto di cristallo”. Ne abbiamo parlato in un libro e non solo, indagando il percorso verso la parità di genere nel mondo del lavoro

Era il 1999 quando l'analista della Goldman Sachs, Kathy Matsui, parlava per la prima volta di *Womenomics*, ovvero, l'esigenza di superare il **divario occupazionale** tra uomini e donne nell'economia nipponica. Oggi, quasi 25 anni più tardi, la *Womenomics* non si è realizzata né in Giappone né nel resto del mondo. Eppure, il 2023 potrebbe essere un anno di svolta, per questo con l'avvocato **Andrea Catizone** e il Presidente di Federmanager, 4.Manager e CIDA, **Stefano Cuzzilla**, abbiamo dato alle stampe il volume *"She Leads, la parità di genere nel futuro del lavoro"*, con cui tracciamo le ragioni di una rivoluzione possibile, a partire dall'analisi delle - numerose - sfide presenti.

Secondo il Gender Gap Report 2022 del World Economic Forum, **l'Italia è ferma al 63° posto su 146 Stati**, in termini di disparità di genere per partecipazione economica, livello di istruzione, salute ed *empowerment* politico. Eppure, se più donne fossero attive nel mondo del lavoro, **il Pil italiano potrebbe salire anche del 12%**¹. Ma le donne, attualmente, restano strette tra un mercato del lavoro poco accessibile e un *welfare* farraginoso che le vede ancora le principali depositarie dei doveri di cura. Così, con **un tasso di occupazione femminile pari a circa il 49%** nel 2022², l'Italia è con la Grecia il Paese con minore occupazione femminile in Europa. Ed è, al contempo, uno dei Paesi con il tasso di fecondità più basso, solo 1,24 figli per donna. Del resto, la maternità è un ulteriore ostacolo al lavoro, tanto da parlare di *child penalty*: il tasso di occupazione delle donne tra i 25 e i 49 anni passa dal 72% per le donne senza figli al 53% per quelle che ne hanno almeno uno di età inferiore ai 6 anni. E in alcuni settori, il *gender gap* è ancora più evidente. Si pensi alle *Stem*: in Europa, la percentuale degli uomini che lavorano nel settore digitale è 3,1 volte superiore

a quella delle donne e **solo il 22% di chi si occupa di Intelligenza Artificiale è donna**. Stessa situazione in Italia. E la forbice si allarga se si sale negli organigrammi di tutti i comparti: **le posizioni manageriali femminili sono solo il 28% del totale e appena il 18% a livello dirigenziale**. Ma come dicevamo, il 2023 può rappresentare un anno di svolta. Ecco perché.

L'Italia oggi è al 63° posto su 146 Stati. Con più donne sul lavoro, il Pil potrebbe salire del 12%

Il Parlamento europeo ha dato il suo consenso alla direttiva sulle **donne nei Cda**: entro giugno 2026, tutte le grandi società quotate nell'Ue dovranno riservare al genere femminile almeno il 40% dei posti di amministratore senza incarichi esecutivi e il 33% del totale dei posti di amministratore. In Italia abbiamo sperimentato l'impatto di una normativa simile con la legge **Golfo - Mosca** che già più di dieci anni fa imponeva quote di genere nei Cda e Collegi sindacali delle società quotate. Parliamo di almeno 1/5 di ciascun genere per la prima elezione degli organi e di 1/3 per le due elezioni successive. La stessa legge è stata, poi, estesa con applicazione immediata anche alle società a controllo pubblico. I risultati sono nei dati: le consigliere, negli ultimi 10 anni, sono passate dal 7% al 37%³(variazione dal 2011 al 2020). Anche se, a ben vedere, quando parliamo di Amministratrici delegate o Presidenti, le percentuali scendono bruscamente. In Italia, **appena il 3% degli Ad delle società quotate sono**

1 EIGE, Benefici economici dell'uguaglianza di genere

2 Per la popolazione tra i 15-64 anni

3 Cfr, Consob (2021), La corporate governance delle società quotate italiane



donne⁴. Ciò che ci si attende dall'azione del Parlamento europeo è un'ulteriore scossa per far sì che le donne possano sfondare il famoso **soffitto di cristallo** e conquistare per **merito** - sottolineiamo - posizioni fino a oggi riservate quasi esclusivamente agli uomini.

A tal fine, gioca un ruolo cruciale il **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza**. La parità di genere rappresenta una delle priorità strategiche e trasversali del Pnrr. Gli interventi mirati alle donne sono l'1,6% del totale (3,1 miliardi di euro circa) e si concentrano nelle missioni Istruzione e ricerca e Inclusione e coesione, con due misure principali: il Fondo per l'imprenditoria femminile e il Sistema nazionale della Certificazione di genere per le imprese. Rientrano, inoltre, tra le misure previste, anche la creazione di nuovi asili nido e scuole dell'infanzia, la promozione delle competenze Stem e il potenziamento di politiche attive per ridurre il numero di chi non studia e non lavora (nel 2019, il 33% dei Neet erano donne). Così facendo, il Pnrr promette **un aumento dell'occupazione femminile del 4% entro il 2026**. Parliamo di impatti che dovranno essere monitorati accuratamente e che, se raggiunti, avranno un effetto dirompente.

Un cambiamento sostenuto anche da un'altra, storica, misura: la **Certificazione per la parità di genere**, con cui le imprese potranno misurare il proprio impegno in termini di capitale umano ottenendo importanti benefici. Le imprese, infatti,

potranno godere di un **esonero dal versamento dei contributi previdenziali** che sarà determinato in misura non superiore all'1% e nel limite massimo di 50.000 euro annui per ciascuna impresa. Entro giugno 2026, si stima che **almeno 800 Pmi potranno essere certificate** e circa 1.000 aziende riceveranno le agevolazioni fiscali. È una grande opportunità per le imprese e non solo in termini economici, ma anche a livello etico e reputazionale. Temi a cui qualsiasi impresa deve prestare attenzione. Il *talent shortage* e le **Grandi dimissioni** sofferte negli ultimi mesi sono un evidente campanello d'allarme. Anche per questo, la Certificazione è declinabile su tutte le organizzazioni, a partire dalle cosiddette "micro" imprese. Ogni impresa può e deve sentirsi pienamente responsabilizzata ad affrontare un percorso che è, a tutti gli effetti, di **sostenibilità**.

Infine, un'ultima e non meno importante riflessione. L'Italia, dal 2022, ha la sua prima Premier donna, **Giorgia Meloni**. Il fatto che una delle cariche più importanti del nostro Paese sia ora occupata da una donna, è espressione di ciò che dovremmo intendere per "*empowerment*", ovvero **potenziamento dei talenti e delle opportunità**. È la dimostrazione, *de facto*, che è possibile ambire a un ruolo apicale, anche se mai nessuna donna prima l'ha raggiunto. È una lezione potente per le donne che verranno. E per tutte quelle che, già oggi, chiedono una rivoluzione gentile fatta di **equità, merito e accessibilità**.

4 European Women on Boards, 2022

BIANCA E VOLTA

MARZO 2023

IL GRANDE DISORIENTAMENTO

AUTORE: **BIANCA STRANIERO SERGIO** - TEMPO DI LETTURA: 2 MINUTI



Sono tante le sfide aperte per chi, come i manager, è chiamato a gestire risorse umane nell'attuale scenario del lavoro, pieno di complessità. Tra post pandemia, grandi dimissioni e quiet work, tutto sta cambiando

L'insorgenza della **pandemia** da Covid-19 ha esposto brutalmente l'umanità all'incertezza della nostra esistenza, realtà questa sempre presente nella vita, ma oggi più che mai visibile. Ci siamo dovuti confrontare con i nostri limiti, con il fatto di **non poter tenere tutto sotto controllo**, con il crollo della nostra onnipotenza. Tuttavia, per molti, è stata l'occasione per riscoprire cosa davvero conta nella vita: il **valore delle relazioni**, l'importanza del momento presente, la necessità di prendersi cura del proprio corpo e del **benessere psichico**. Questa situazione ha riguardato tutti quanti: genitori e figli, responsabili e collaboratori, psicologi/medici e pazienti, e ha messo in crisi precedenti modelli di lavoro fondati su ambizioni di carriera, su stili di **leadership** basati su comando e controllo. Questa realtà coinvolge sia le persone che offrono le proprie prestazioni sia chi le coordina. Per quanto riguarda le prime, si è aperta la possibilità di seguire di più le proprie vocazioni avendo verificato che sono importanti altre cose nella vita rispetto alla **carriera**; in questi casi, dunque si lascia il lavoro per essere più vicini al proprio equilibrio personale. Questa tendenza è confermata dai dati: l'Inps ha dichiarato che **nel 2022 le dimissioni dal lavoro sono state 2,2 milioni**. Tuttavia non è sempre possibile perseguire tale strada: in questi casi si riduce la propria **intensità lavorativa (quiet work)** dando il minimo possibile, una protesta silenziosa. In assenza delle due precedenti vie, ce n'è una terza che implica un adattamento impossibile alla situazione presente per cui c'è un totale **burn out** con conseguenze imprevedibili (la protesta almeno sul piano personale mobilita risorse). Si possono sperimentare allora un senso di stan-

chezza estrema, attacchi d'ansia, stati depressivi, somatizzazioni che possono cronicizzarsi. Questa situazione può compromettere la vita personale e laddove non ci sono altre risorse per compensare il proprio disagio lavorativo - come una buona relazione di coppia o una rete sociale di supporto o un aiuto psicologico - le difficoltà possono peggiorare la **salute mentale**.

Il grande disorientamento nel mondo del lavoro dopo la pandemia ha avuto un impatto ancora maggiore per chi ricopre ruoli di responsabilità, come i **manager**, poiché i leader sono abituati al controllo, a dare istruzioni: da loro ci si aspetta risposte, soluzioni, certezze. Può essere stato frustrante scoprirsi vulnerabili e timorosi di perdere il proprio ruolo, di non riuscire a gestire i problemi, le persone - caratteristiche queste - nelle quali non ci si riconosce, ma che tuttavia ci appartengono in quanto esseri umani. Ciò vale ancora di più per quelle persone particolarmente capaci, che hanno superato e gestito situazioni aziendali complicate, con successo, che sono abituate ad avere **feedback** positivi e a riconoscersi molto o quasi esclusivamente nel ruolo ricoperto, per quelle persone che vivono quasi esclusivamente di lavoro. In questo scenario diventa complesso **gestire le risorse umane**, perché il vecchio modello di una leadership basata sulla gerarchia sembra non essere più efficace, i tempi sembrano maturi per una **leadership orizzontale**, per passare dal terreno dell'autorità a quello dell'**autorevolezza** dove al centro ci sono le relazioni umane, i talenti delle persone, che non hanno gerarchia. Il raggiungimento dei risultati deve poter essere interconnesso al benessere e alla motivazione in modo da creare un circolo virtuoso.

RIFLESSIONI

APRILE 2023

IL BEN DELL'INTELLETTO

AUTORE: MARIA CRISTINA ORIGLIA - TEMPO DI LETTURA: 4 MINUTI



Il 2023 è l'anno europeo delle competenze. Un'occasione preziosa per avviare, anche in Italia, la rivoluzione culturale necessaria a fondare il lavoro sul merito

Il XXI secolo è stato battezzato il **secolo della conoscenza**, per marcare il passaggio dall'economia novecentesca, basata sulla forza lavoro e sulla produzione di massa, a quella digitale, segnata da una portentosa accelerazione dell'innovazione tecnologica, grazie a un capitale umano altamente qualificato. Una quarta rivoluzione industriale che implica innanzitutto una **rivoluzione culturale**, capace di concepire il necessario adeguamento del sistema educativo e formativo, oltre ad effettuare un'imponente operazione di *reskilling* e *upskilling* dei lavoratori.

Green new deal e rivoluzione energetica sono due transizioni che richiedono un'eminente ricerca di base e una formazione post-laurea di alto livello

Di fronte a tale sfida, la risposta dell'Europa è stata a dir poco ambiziosa, quando nel Consiglio europeo di Lisbona del 2000 si è posta l'obiettivo di diventare la "società basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica del mondo". A distanza di 20 anni, tuttavia, i risultati non sono particolarmente soddisfacenti. La decisione di consacrare il **2023 "Anno europeo delle competenze"**, con una molteplicità di iniziative e ingenti finanziamenti, è dettata dall'impellenza di accelerare le due prioritarie sfide strategiche dell'eurozona: il Green new deal e la rivoluzione energetica, resa ancora più urgente dalle conseguenze della guerra in Ucraina. Transizioni che, basandosi sull'innovazione di frontiera, richiedono un'eminente ricerca di base e una **formazione** post-laurea di alto livello.

Sull'onda delle otto competenze chiave individuate nella Raccomandazione del Consiglio dell'Unione europea del 2006, aggiornata nel 2018 - comunicazione nella madrelingua; comunicazione nelle lin-

gue straniere; competenza matematica e competenze di base in scienza e tecnologia; competenza digitale; imparare ad imparare; competenze sociali e civiche; spirito di iniziativa e imprenditorialità; consapevolezza ed espressione culturale - ci si pone oggi l'obiettivo di **valorizzare tutto il potenziale del capitale umano** europeo, cercando di allineare le aspirazioni delle persone, le competenze necessarie e le esigenze del mercato del lavoro, in un'ottica di apprendimento continuo.

Cosa non facile, se si considera che attualmente tre quarti delle aziende nell'Ue segnalano difficoltà nel trovare lavoratori con le competenze necessarie, una persona su tre che lavora in Europa non ha **competenze digitali** di base, permane una bassa rappresentanza di donne nei lavori e nei percorsi di studio legati alle tecnologie, troppi giovani non studiano e non lavorano. Se questa è la situazione generale, le condizioni dei singoli Paesi membri è molto differenziata. Quella italiana mostra dati aggravati dall'**emergenza educativa** - resa ancor più acuta dalla pandemia - e dallo scarso investimento in formazione continua, fattori ai quali il Pnrr sta cercando di dare qualche timida risposta. Ma in Italia ci dovremmo porre anche un'altra domanda: a che servono le competenze se non vengono valorizzate? Spesso si dimentica un aspetto, che è connotato ed essenziale a un'economia aperta basata sulla conoscenza, ovvero una struttura di incentivi che premi l'**impegno individuale**, la propensione ad assumersi dei rischi, la **progettualità**, ecc. In una parola, il merito.

Da diversi indici nazionali e internazionali, si evince che l'Italia non è un Paese meritocratico, non lo è nel settore pubblico come non lo è neanche nel privato. I risultati del "Meritometro", indicatore scientifico del **Forum della Meritocrazia**, li riassume tutti, collocandoci in fondo ai Paesi europei, con una serie di conseguenze che vanno dallo scarso dinamismo economico, a un'incapacità di attrarre talenti, a una stagnante mobilità so-



ciale sino a un'esclusione femminile dal mondo del lavoro tra le più gravi al mondo. Tanto da far dichiarare agli economisti Lorenzo Codogno e Giampaolo Galli nel loro recente libro "Crescita economica e meritocrazia" (Il Mulino, 2023), che «la scarsa considerazione del merito sia il grande problema che l'Italia deve affrontare oggi». Secondo la loro analisi, le cause affondano le radici in una storia fatta soprattutto di dominazioni e nella costruzione di un'**infrastruttura burocratica** che ha fatto prevalere, per necessità, un **capitalismo di relazione più che meritocratico**.

Precise analisi dimostrano che le aziende che godono di rapporti privilegiati con amministratori politici hanno maggiore accesso alle opportunità di business nazionali, riescono a superare più facilmente le **rigidità del mercato del lavoro** e si rivelano più resilienti, ma nel medio/lungo periodo non crescono in produttività e innovazione, oltre che in dimensioni. Di fatto, scelgono una strategia conservativa, basata su connessioni da mantenere confidenziali e quindi preferiscono scegliere amministratori all'interno o molto vicini alla famiglia titolare. Un'indagine del World Economic Forum rileva che rispetto all'"affidamento su management professionale" l'Italia è al 107esimo posto su 144 Paesi, ovvero i manager sono selezionati non solo per merito ma principalmente per lealtà verso la compa-

gine proprietaria. È anche vero che tale situazione si manifesta soprattutto nel settore dei servizi. L'Italia vanta circa 2 mila imprese manifatturiere perfettamente in grado di competere sui mercati internazionali, che rappresentano il 49% dell'export totale, ovvero circa il 15% del Pil. Sono imprese con oltre 250 dipendenti, dove il *recruitment* e la valutazione delle *performance* premiano il **talento**, dove non si teme l'apertura dei capitali o la quotazione, che richiedono trasparenza e managerializzazione.

Ma solo il 31% dei lavoratori stabili è occupato in aziende del genere, ovvero 3 milioni su una popolazione in età lavorativa di 39 milioni. Il restante 50% lavora in realtà con meno di 50 dipendenti e il 25% in attività con meno di 10. Per non parlare del numero enorme di lavoratori autonomi, di persone con lavoro temporaneo e di quel buco nero che è l'**economia sommersa**. Se poi allarghiamo la prospettiva ai 3,2 milioni di lavoratori dell'amministrazione pubblica, dove la formazione è del tutto insufficiente, le retribuzioni inadeguate e i meccanismi di incentivazione inesistenti, il quadro appare in tutta la sua gravità.

Non dobbiamo darci per vinti, ma per trovare il nostro posto nella società della conoscenza, dobbiamo operare una drastica scelta a favore del merito, affinché l'**investimento in competenze** dia alle persone e al Paese il ritorno dovuto.

SCENARI

MAGGIO 2023

IL LAVORO NOBILITA L'UOMO

AUTORE: LUCA ZORLONI - TEMPO DI LETTURA: 4 MINUTI



L'industria del futuro sarà un luogo (o un non-luogo) organizzato sulla definizione del rapporto tra uomo e macchina. E a decidere non saranno sempre gli individui

In **Ai 2041**, libro che accosta dieci racconti di fantascienza ad altrettante spiegazioni delle frontiere delle tecnologie che ci attendono tra vent'anni, gli autori Kai-Fu Lee, l'ex presidente di Google Cina e mente dietro il fondo di venture capital Sinovation, e lo scrittore cinese di fantascienza Chen Qiufan, immaginano una **società dell'abbondanza**. Un mondo in cui non manca niente, non c'è scarsità di beni e tutti si possono permettere ciò che vogliono. A generare la ricchezza ci pensa l'**intelligenza artificiale**. Robot fanno funzionare le fabbriche, occupandosi di produrre 24 ore su 24, 7 giorni su 7, senza sosta. **Algoritmi** governano i flussi produttivi, determinano i ritmi di realizzazione delle merci, si occupano della **logistica**. Altri stabiliscono i flussi di **energia** per ottimizzarne i consumi. E altre forme di automazione coprono l'ultimo miglio, le **consegne**, il servizio clienti. Fantascienza? Neanche troppo. Ne è passata di acqua sotto i ponti dai tempi di *Unimate*, il primo robot industriale brevettato, che si occupava di manipolare i pezzi realizzati in pressofusione e poi saldati sulle carrozzerie delle **automobili**. L'idea è degli anni Cinquanta, la prima installazione nel 1961 in uno stabilimento della General Motors. Da allora la lenta marcia è diventata una corsa di **velocità**. Secondo la Federazione internazionale dei robot, nel 2022 a livello globale sono stati censiti **3,5 milioni di robot**, per un controvalore di 15,7 miliardi di dollari. Una cifra che, a seconda delle previsioni, può arrivare persino a decuplicare entro il 2030. Perché, come riconosce la federazione del settore, i robot possono migliorare l'efficienza energetica della **produzione industriale** e facilitare il rientro di filiere entro i confini nazionali o in Paesi vicini (*re-shoring* e *near-shoring*). Saranno strumenti più semplici da usare e da riciclare, quando smettono di funzionare. E soprattutto potranno svolgere più compiti, perché a governarli c'è l'intelligenza artificiale. L'Ai potrà mi-

gliorare la capacità dei robot, consentendo loro di replicare alcune abilità tipiche dell'uomo, specie in quei **mestieri artigianali** che ancora oggi sono preclusi alle macchine per questione di manualità. Non solo: l'intelligenza artificiale consente di governare l'imprevedibilità e l'oscillazione dell'ambiente esterno. Insomma, rispondere all'entropia prendendo decisioni rapide sulla base dei dati storici archiviati e quelli forniti in *real time*, riorganizzando **le catene e i flussi di lavoro**, ottimizzando i processi e i consumi, prevenendo eventuali blocchi dovuti a disservizi attraverso la manutenzione predittiva. Ancora: l'intelligenza artificiale può utilizzare le informazioni sui consumi per produrre solo lo stretto necessario e non avere giacenze in magazzino.

Nel 2022 a livello globale sono stati censiti 3,5 milioni di robot, per un controvalore di 15,7 miliardi di dollari. Una cifra che, a seconda delle previsioni, può arrivare persino a decuplicare entro il 2030

E, infine, l'intelligenza artificiale consente di realizzare su larga scala la **personalizzazione** dei prodotti. Facendo in modo che le efficienze che Ford aveva immaginato per la catena di montaggio diventino a portata di mano per una produzione su misura del singolo. Ma non di solo robot vive una fabbrica. Ci saranno ancora persone umane all'interno degli **impianti**, impiegate per funzioni di controllo e monitoraggio. Si aiuteranno sempre con l'intelligenza artificiale, che consentirà di aggregare i dati e di aiutarli a prendere decisioni difficili e complesse basan-

dosi non solo sull'esperienza o sulle impressioni del momento, ma anche su grandi moli di **informazioni** processate, rielaborate per essere immediatamente comprensibili ma anche attraverso un'interrogazione più fluida, attraverso domande e risposte rivolte a un vero e proprio assistente personale che accompagna passo dopo passo il **lavoratore**, lo consiglia e interagisce in modo naturale, come fosse un collega. E la stessa intelligenza artificiale può prevenire situazioni di pericolo, leggendo dall'incrocio dei dati segnali di rischio e avvertendo per tempo il personale umano, preservandone la sicurezza. Anche lavorando da remoto, affidando alla guida dell'uomo robot connessi in **5G** a una centrale che si trova a debita distanza da situazioni di pericolo. Questo scenario quasi perfetto, tuttavia, non è esente da rischi. Il primo e il più importante è il pericolo di attacchi informatici. Perché si realizzi la fabbrica guidata dall'intelligenza artificiale, occorre **smaterializzare l'hardware** degli impianti. Trasferire i dati in *cloud*, dove avviene l'elaborazione delle informazioni a cui ogni terminale, sia esso un *sensor* o un robot, contribuisce per la sua parte. Sviluppare il cosiddetto **industrial internet of things**, far dialogare tra di loro in autonomia i pezzi della fabbrica perché si autogestiscano, ottimizzando i processi. Ne consegue una estensione della superficie digitale della fabbrica che la espone a un maggiore pericolo di incursioni indesiderate, con conseguenze che possono andare da un blocco degli impianti fino a una **sofisticazione** del prodotto finale. Basta immaginare cosa potrebbe succedere se un gruppo di criminali informatici violasse un'industria farmaceutica e sostituisse i principi attivi di un medicinale. L'altra sfida riguarda la capacità delle piccole e medie imprese di poter salire a bordo di questo treno ad alta velocità. Secondo **Marco Taisch**, docente di *Advanced e sustainable manufacturing* del Politecnico di Milano e presidente del Competence center 4.0 *Made*, «in una fabbrica ci sono molte attività di tipo manuale e cognitivo, che spesso sono correlate. Per esempio, nel caso dell'analisi della situazione di montaggio di un pezzo c'è da decidere e agire: sono de-

cisioni cognitive e anche ripetitive. In questo caso l'AI può sostituirsi all'uomo nel prendere queste decisioni e lo fa anche meglio, lo fa in maniera più veloce e con una affidabilità della decisione costante nel tempo. Facciamo un parallelo: quando abbiamo preso i robot e li abbiamo messi in verniciatura, lo abbiamo fatto per ragioni di **sicurezza e salubrità** e perché la qualità della **verniciatura** ne godeva perché era costante e migliore. Sarà uguale con l'AI: avremo una decisione più veloce e migliore. Con un doppio vantaggio: quella persona va a fare attività cognitive non ripetitive che l'AI non può fare e che richiedono **creatività** per trovare una soluzione che solo l'uomo sa fare e l'uomo a quel punto si nobilita. Tutte le persone hanno voglia di fare questo salto? Molti no. Con approccio routinario vogliono continuare a fare lo stesso. Ma la *routine* decisionale, che sembra nobile, alla fine tanto nobile non è».

L'intelligenza artificiale può prevenire situazioni di pericolo, leggendo dall'incrocio dei dati segnali di rischio e avvertendo per tempo il personale umano

Per Taisch, oltre a un aumento della produttività e della qualità delle decisioni, come terzo elemento avremo risposte a problemi di **modellazione** che con i metodi tradizionali non si potevano risolvere. L'AI potrà dare una spinta al **made in Italy**, ma Taisch evidenzia un elemento di rischio: «La dimensione media delle nostre imprese è piccola e non si sposa bene con il fatto che ho bisogno di **competenza** per l'AI. C'è quindi il rischio che la piccola impresa, con più difficoltà a formare le competenze, soccomba in questo processo e aggravi il **digital divide**». Una sfida da affrontare per non perdere il treno delle opportunità del futuro.

Taking care

Diamo valore al welfare di domani





Un progetto unico per una moltitudine di soluzioni

Industria Welfare Salute è un progetto “unico” sul mercato che offre servizi che garantiscono qualità, affidabilità ed innovazione generando valore aggiunto per i propri clienti in termini di innovazione, trasparenza e competenza.

Innovazione

La profonda conoscenza del welfare sanitario e delle esigenze del mondo del lavoro e della contrattazione, il know how medico, l'offerta di servizi tecnologici avanzati e di semplice utilizzo per la gestione delle pratiche fanno di IWS una realtà unica sul mercato. IWS è motore di una trasformazione del sistema salute italiano, improntata a qualità ed efficienza.

Semplificazione

IWS gestisce dati e processi sanitari mediante un unico provider, garantendo procedure amministrative, di convenzionamento e di rimborso semplici, rapide e sempre disponibili.

Già oggi, per Assidai e Fasi le pratiche rimborsi gestite attraverso un unico portale garantiscono vantaggi in termini di semplificazione delle procedure e ottimizzazione delle risorse.



+ 3.000

Sono le Strutture sanitarie e Professionisti che hanno deciso di far parte del Network IWS

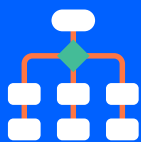
Per una struttura sanitaria convenzionarsi con IWS non solo vuol dire poter offrire i propri servizi agli assistiti dei nostri clienti, ma anche avere accesso a procedure amministrative rapide con il Portale Convenzioni, che permette di poter gestire in autonomia la propria scheda informativa dedicata e consultabile dagli utenti.



Soluzioni su misura

IWS offre servizi altamente personalizzati, innovando il modello di mercato basato su servizi standardizzati a più operatori.

A disposizione anche un contact center dedicato per un servizio sempre più customizzato.



Piattaforme informatiche avanzate



Know how

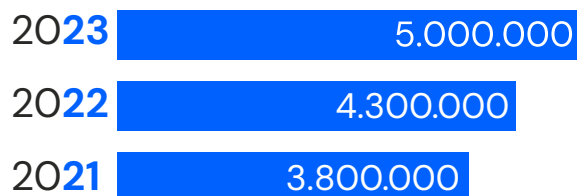


Gestione del Network



Progettazione di tutele

Numero prestazioni gestite



(dati arrotondati per difetto - 2023 parziale)

Customer care – Soddisfazione dei clienti

92%

Centralino telefonico

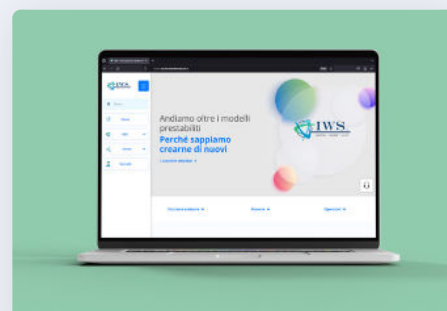
(dati consuntivo 2022)

100%

Da mail e altri canali di comunicazione

Confindustria, Federmanager e Fasi permettono a IWS di offrire ai propri clienti e partner:

- **Governance solida** e altamente competente, espressione stessa delle realtà produttive
- **Ampia offerta** di strumenti tecnici, servizi e previdenza sanitaria
- **Progressività e versatilità** delle tutele sanitarie, totalmente calibrate sulle esigenze e le richieste dei clienti



Scopri di più su



industria**welfare**salute.it

A COLLOQUIO CON

GIUGNO 2023

EUROPA DA VISITARE

AUTORE: **ANTONIO SORIERO** - TEMPO DI LETTURA: **5 MINUTI**



Le nuove parole d'ordine del turismo su scala internazionale: innovazione, sostenibilità, accessibilità e competenze. Ne parliamo con Alessandra Priante, Director for Europe della World Tourism Organization – Unwto

Non solo il post-pandemia, il turismo europeo deve fare i conti anche con una guerra alle porte dell'Ue e con un'inflazione difficile da interpretare. Qual è la visione strategica dell'Unwto per sostenere una ripresa del settore turistico che sia sostenibile, nell'accezione più ampia del termine? Innanzitutto, l'Unwto punta strategicamente su maggiori investimenti per migliorare le competenze dei professionisti nel settore e nella formazione delle piccole e medie imprese (Pmi), che sono il vero motore del settore turistico in Europa. La nostra organizzazione intende guidare la digitalizzazione del turismo e creare un ecosistema di innovazione e imprenditorialità che massimizzi il potenziale del settore in termini di crescita economica, creazione di posti di lavoro e sviluppo sostenibile. Con questo obiettivo in mente e sulla base degli impatti devastanti del Covid sulle Pmi, abbiamo creato il programma "Digital Futures for SMEs", che cerca di accelerare la ripresa economica del settore turistico attraverso lo sviluppo di Pmi innovative. Il programma ha raggiunto più di **130 Paesi a livello globale, con circa 1.500 Pmi** che sono state sottoposte all'analisi dello strumento diagnostico digitale e hanno beneficiato del programma. Unwto, nel suo ruolo di unica agenzia specializzata per il turismo della Onu, sta anche portando avanti una serie di iniziative innovative per promuovere il turismo sostenibile. Per esempio, la "Dichiarazione di Glasgow" sull'azione per il clima nel turismo offre una nuova serie di percorsi per l'azione per il clima, allineando il settore agli impegni globali e catalizzando soluzioni collaborative verso le numerose sfide che le aziende e le destinazioni turistiche devono affrontare. La Dichiarazione di Glasgow incoraggia l'accelerazione dell'azione per il clima nel turismo, garantendo l'impegno a **ridurre le emissioni nel settore turistico di almeno il 50% nel prossimo decennio e a raggiungere l'obiettivo "Net Zero" il prima possibile, entro il 2050**. Attualmente il numero di firmatari della Dichiarazione è di quasi

800 organizzazioni provenienti da 90 Paesi. La regione europea è quella con il maggior numero di firmatari, oltre 400. Inoltre, per il terzo anno consecutivo l'Unwto è pioniere di un'iniziativa globale, "Best Tourism Villages", che cerca di valorizzare i villaggi rurali di ogni regione nel mondo. L'obiettivo principale dell'iniziativa è di riconoscere quei villaggi che rappresentano un esempio di destinazione turistica rurale con **beni culturali e naturali**, che preservano e promuovono valori, prodotti e stili di vita basati sulla comunità e che sostengono un chiaro impegno per la sostenibilità in tutti i suoi aspetti. Nel 2023, un totale di **76 villaggi provenienti da 41 Paesi** delle cinque regioni mondiali hanno ottenuto questo riconoscimento.

Il programma "Digital Futures for SMEs", per accelerare la ripresa economica del settore turistico attraverso lo sviluppo di Pmi innovative, ha raggiunto più di 130 Paesi, con circa 1.500 Pmi coinvolte

In che modo l'Unwto sta contribuendo a raccordare la collaborazione tra gli Stati europei per dare più peso alla "sfera turistica" nelle strategie nazionali? L'Unwto è l'unica piattaforma multilaterale in grado di riunire i ministri del turismo di tutti i Paesi del mondo, cosa che è molto utile in particolare per quelli europei che spesso lamentano poca attenzione su temi importanti da parte del proprio governo nazionale. In Unwto gli Stati si incontrano, si scambiano idee e buone pratiche e si rafforzano in visioni e tendenze, riuscendo anche a creare piccoli centri di "pressione" su temi rilevanti. In questo senso, il mio lavoro ha veramente contribuito a dare nuovo impulso



a tale visione e soprattutto a far sì che i Paesi partecipino ai più alti livelli in quasi tutti gli **incontri internazionali** più importanti dell'Unwto, sia sul piano statutario che tecnico. Unwto, inoltre, attraverso la mia azione decisa, è presente in maniera determinante nell'Ue e lavora assiduamente con la Commissione europea, ad esempio nella co-progettazione e co-attuazione del **Percorso di transizione per il turismo** ("Transition Pathway for Tourism"), che costituisce il quadro di riferimento dell'**Agenda europea per il turismo 2030**, adottata dal Consiglio dell'Unione europea nel dicembre 2022. Finora abbiamo presentato in totale cinque **"pledges"** a sostegno del Percorso di transizione per il turismo, che coprono ad esempio le aree della raccolta e dell'armonizzazione dei **dati** sul turismo, delle **competenze digitali** per le Pmi e del turismo per lo sviluppo rurale. L'Unwto fa inoltre parte del gruppo di esperti della Commissione europea **"Together for Eu Tourism"**, per fornire raccomandazioni concrete sull'attuazione dei **"pledges"** sia a livello regionale sia nazionale. **Dal vostro osservatorio, quali sono oggi i key market determinants che incidono sul rapporto domanda-offerta turistica?**

I fattori economici svolgono un ruolo significativo nella domanda turistica. Fattori come i **livelli di reddito**, i tassi di **occupazione** e la stabilità economica generale influenzano la capacità delle persone di viaggiare e spendere in attività legate al turismo. Nei periodi di crisi economica, ad esempio, la domanda di turismo può diminuire perché le persone riducono le spese discrezionali. Inoltre, il **clima** e le condizioni meteorologiche influenzano i tempi e il volume degli arrivi turistici. Sono divenute molto importanti anche le considerazioni ambientali, tra cui le pratiche di sostenibilità, le iniziative **eco-compatibili** e le attrazioni naturali, che influenzano sempre di più le scelte dei turisti nel periodo post-pandemico, assieme ai fattori di rischio legati alla variabile salute e sicurezza sanitaria. Le bellezze naturali dell'Italia, gli sforzi di conservazione e l'impegno per un turismo sostenibile possono attrarre viaggiatori attenti all'ambiente e influenzare la domanda.

Il turismo è infatti uno dei grandi motori dell'economia italiana. Quali sono, a suo modo di vedere, i punti di forza del nostro Paese? E quali invece gli aspetti da migliorare?

Secondo i dati dell'ultimo Barometro Unwto (maggio 2023), nel 2022 gli arrivi turistici in-

ternazionali in Italia sono stati **49,8 milioni**. Un aumento dell'85% rispetto al 2021. Mentre le entrate turistiche internazionali sono state pari a **44,3 miliardi di euro nel 2022**, con un aumento del 22,7% rispetto al 2021. I punti di forza dell'Italia, che si riflettono anche nel quadro del Pnrr, si esprimono nella varietà che il nostro Paese ha da offrire al turista, secondo ogni gusto: dalle città rurali alle attrazioni culturali, alle montagne e, adesso che siamo in periodo estivo, al mare. Inoltre, stiamo dimostrando di saper innovare con nuove iniziative finalizzate alla promozione del turismo nel Paese. Come, ad esempio, un'iniziativa chiave del Pnrr che è il progetto, lanciato dal ministero del Turismo insieme al ministero degli Affari esteri, denominato **"Turismo delle Radici"**. L'obiettivo è quello di rilanciare il turismo in Italia riunendo **600 città (o "borghi")** per la loro valorizzazione e attrattività soprattutto nei confronti degli **immigrati** italiani di seconda, terza e quarta generazione presenti nel mondo. Uno dei temi su cui si può fare di più - e sicuramente questo Governo vi sta ponendo la giusta attenzione - è la questione dell'**accessibilità** nel turismo in Italia. A livello globale, **1,3 miliardi di persone**, ovvero il 16% della popolazione, sperimentano una disabilità significativa, e per milioni di altre persone con requisiti di accesso specifici, partecipare al turismo su base paritaria è ancora una sfida. Solo in Europa, secondo i dati di Eurostat, 1 persona su 4 sperimenta una disabilità! Un dato che purtroppo tende a crescere. Insieme alla Repubblica di San Marino, Unwto co-organizzerà nel novembre 2023 la seconda Conferenza internazionale sul **turismo accessibile** in Europa. Contiamo su moltissime presenze ai più alti livelli ma anche su una grande partecipazione delle imprese e dei giovani che in questo particolare ambito eccellono.

Per chiudere, quanto conta secondo lei una buona managerialità all'interno dell'industria turistica? E di quali competenze manageriali il mercato ha più bisogno attualmente?

Una buona **managerialità** svolge un ruolo fondamentale nell'industria turistica. La gestione efficace di un'azienda turistica richiede una serie di **competenze manageriali** che possono

influire sulla sua **competitività** e sul successo nel mercato. Tra queste, spiccano sicuramente una buona capacità di **leadership**, oltre all'abilità nell'impiego delle **risorse** e nell'attivazione di efficaci strategie di **marketing** e promozione. E ancora, l'attenzione all'esperienza del cliente, essenziale per costruire una **reputazione** positiva, la determinazione a innovare, l'ottimale **gestione delle relazioni** e, infine, una profonda **conoscenza** del settore che consenta di analizzare al meglio le dinamiche di mercato. Tuttavia, è importante comprendere che le esigenze di managerialità possono variare a seconda del tipo di **azienda turistica**, delle dimensioni dell'organizzazione e del segmento di mercato di riferimento. La capacità di adattarsi e continuare ad **apprendere** è fondamentale per affrontare le sfide in atto e per cogliere le opportunità che il settore ha da offrire.



Alessandra
Priante,
Director for
Europe
of the World
Tourism
Organization -
Unwto

STORIE

LUGLIO-AGOSTO 2023

L'UTOPISTA PRAGMATICO

AUTORE: **FRANCO FERRAROTTI** - TEMPO DI LETTURA: **6 MINUTI**



Adriano Olivetti riteneva possibile in azienda l'equilibrio tra profitto, autonomia e giustizia sociale. In questo ritratto, il sogno dello storico imprenditore di una fabbrica "a misura d'uomo"

Delle cinque carriere toccatemi in una vita che non si può francamente considerare troppo breve - traduttore per Einaudi, consulente industriale, diplomatico internazionale all'Oece, ora Ocse, deputato indipendente nella Terza legislatura, professore universitario - credo che quella vissuta con **Adriano Olivetti**, dal primo casuale incontro nel 1948 alla sua morte nel 1960, sia stata la più straordinaria. Non per merito mio, ma per le qualità dell'uomo. Alla sua morte, molti scrittori e giornalisti, in perfetta buona fede, ne parlarono e scrissero come di un "buon padrone" e di un "capitalista illuminato". Giudizi corrivi e superficiali. Olivetti ne sarebbe stato inorridito. In realtà, era un uomo **fuori dalle categorie consuete**; non era facilmente classificabile; rompeva gli schemi; trascendeva la cruda datità delle circostanze.

Ecco un capitalista che non crede e intende, anzi, **trasformare il capitalismo**; un ingegnere laureato al Politecnico di Torino, che non è mai vittima di quello che Friedrich Von Hayek definiva l'esprit polytechnicien; un imprenditore, si direbbe suo malgrado, perduto innamorado delle **bellezze naturali del territorio**, che tuttavia da una piccola fabbrica in mattoni rossi, ereditata dal padre Camillo per la produzione di "cembali scrivani", vale a dire **macchine per scrivere**, in pochi anni la trasforma in una delle più importanti multinazionali italiane, con **prodotti famosi per l'efficienza tecnica e l'estetica formale**. La **Lettera 22** viene esposta per settimane al Museum of Modern Art di New York, come una scultura di Moore o un quadro di Van Gogh.

Quest'uomo, che non ha orecchio per la musica ma sente cantare le pietre, **sa cos'è il profitto e sa farlo**. Il profitto è ovviamente il risultato della differenza fra costo di produzione e prezzo di vendita. Ma Olivetti è consapevole che il profitto non va perseguito a tutti i costi né va massimizzato nel più breve tempo possibile, senza tener conto delle condizioni che garantiscano l'equilibrio eco-sistemico della comunità.

Anche il **mercato** per Adriano Olivetti è importante e legittimo come foro di negoziazione e di contrattazione. Ma non è un totem salvifico. Quando un'economia di mercato è troppo forte e invadente rischia di trascinare e tende a trasformare la società in società di mercato, cioè in non-società, in cui gli stessi rapporti interpersonali più intimi si fanno rapporti utilitari. Si rischia allora il ritorno all'hobbesiano "*bellum omnium contra omnes*" e all'"*homo homini lupus*".

Era un uomo di cultura di tipo nuovo: riteneva indispensabile e moralmente necessario mettere la cultura alla prova, sul banco della pratica quotidiana. E in questo senso era un utopista

Per questa fondamentale ragione, nel pensiero di Olivetti la **comunità** è quel nucleo vivo, pre-utilitario, in cui il rapporto interpersonale ha valore in sé e per sé, che salva e garantisce il **rapporto umano** in quanto tale, al di là di ogni possibile tornaconto individuale.

La fabbrica, da questo punto di vista, è una comunità. La sua vocazione non può consistere solo nel procurare buoni dividendi per i suoi azionisti. In primo luogo, è certamente chiamata a garantire i mezzi di vita e di sviluppo per la comunità in cui ha avuto origine. Non è, in essenza, un fatto privato. È una **risorsa pubblica in senso non statalistico ma comunitario**. Con malcelato disprezzo Olivetti considerava che le duecento società multinazionali che oggi hanno in mano il pianeta si basano sul principio della a-territorialità e dal diritto vigente sono ancora considerate meri "domicili privati".

Come in altra sede ho avuto modo di osservare, uno dei punti fondamentali del pensiero Olivettiano è il tentativo di **umanizzare il potere economico e politico**, sciogliendo il dilemma di fondo del nostro tempo, che ci divide fra il bisogno della libertà individuale e le esigenze della giustizia collettiva. I lavoratori non erano per lui dei sudditi sui quali far gravare la tutela del capitalista, per quanto illuminato. Nel pensiero di Olivetti la **classe operaia** non può venire socialmente, economicamente e politicamente emancipata se non attraverso l'**autonomia iniziativa** della classe operaia stessa. Parlando agli operai di Ivrea nel Natale del 1955, Olivetti affermava: "Noi crediamo che, sul piano sociale e politico, spetti a voi un compito insostituibile e di fondamentale importanza. Le classi lavoratrici, più di ogni altro ceto sociale, sono le rappresentanti autentiche di un insopprimibile valore: la **giustizia**; e incarnano questo sentimento con uno slancio talora drammatico e sempre generoso [...]. Nell'esperienza tecnica dei primi tempi, quando studiavo i problemi di organizzazione scientifica e di cronometraggio, sapevo che l'**uomo e la macchina erano due domini ostili l'uno all'altra che occorreva conciliare**. Conoscevo la monotonia terribile e il peso dei gesti ripetuti all'infinito davanti a un trapano o a una pressa e sapevo che era necessario togliere l'uomo da questa degradante schiavitù. Ma il cammino era tremendamente lungo e difficile".

Adriano Olivetti non era dunque solo un buon padrone e non era neppure soltanto un uomo di cultura nel quale si incontravano l'ingegnere e l'umanista. Era un **uomo di cultura di tipo nuovo**: riteneva indispensabile e moralmente necessario mettere la cultura alla prova, sul banco della pratica quotidiana. E in questo senso era un **utopista**, ma nel senso classico, fautore di un riformismo, per la tradizione progressistica italiana, del tutto nuovo. Non oscillava fra un massimalismo rivoluzionario a parole, ma in realtà rinunciatario, e un minimalismo dimentico dei grandi ideali di eguaglianza e giustizia sociale. In questo senso Olivetti inventava un **riformismo** di tipo nuovo, che andava al di là delle due etiche a suo tempo teorizzate da Max Weber, vale

a dire l'**etica dei principi assoluti** e l'**etica della responsabilità operativa quotidiana**.

Nella situazione odierna con l'automazione in un primo tempo, e poi con l'attuale robotizzazione elettronica su vasta scala dei processi produttivi, Olivetti era consapevole che ci troviamo di fronte a sviluppi tecnici che hanno inevitabilmente ricadute psicologiche sulla manodopera di grande rilievo, non ancora determinabili con precisione, ma che Olivetti nettamente intuiva. Di fatto, anche se gran parte dei dirigenti industriali non se ne rende conto, stiamo passando dall'operaio in tuta blu, all'**operatore in camice bianco**. A questo proposito, insieme con Olivetti si cercava una nuova struttura giuridica alla base della legittimità della grande impresa odierna. Con la transizione dall'operaio all'operatore viene meno infatti il tradizionale rivendicazionismo sindacale.

Olivetti sapeva che non si può controllare se non ciò che si conosce e che le condizioni tecniche del lavoro odierno esigono una responsabilità diffusa

Fin dal loro Manifesto del Partito Comunista del 1848, Marx ed Engels avevano visto la società radicalmente divisa in due "campi nemici" sulla base del principio della **proprietà privata**, ossia fra coloro che posseggono i mezzi di produzione e coloro che ne sono posseduti. Questa prospettiva è oggi completamente superata. Ci stiamo muovendo verso una situazione del tutto diversa: la grande azienda può funzionare solo, in realtà, come una **comunità collaborativa**. Non è paternalismo. È una semplice necessità funzionale. Il principio della proprietà privata è ormai insufficiente.

Con Olivetti si pensava a una **nuova base giuridica della grande azienda**. Nelle nostre fervide discussioni prendeva corpo l'idea di una quadruplice radice della legittimità proprietaria:

- componente tecnologica (il Politecnico di Torino);

- comunità territoriale (Ivrea e Canavese);
- partecipanti al processo produttivo e distributivo in uno spirito collaborativo e con atteggiamenti non previsti e non prevedibili dai consueti contratti sindacali;
- azionisti privati.

In questi termini, nasceva, embrionalmente e forse più come sogno utopistico che previsione scientifica, l'**Industria Sociale Autonoma** (Isa). Dopo che Olivetti morì, per infarto o trombosi cerebrale, in treno alla volta di Ginevra, la figlia Lalla mi rivelò che gli trovarono in tasca un biglietto con su scritto: "**chiamate urgente Ferrarotti**". Non era solo per il viaggio che insieme il 7 marzo 1960 avremmo dovuto fare per andare a Hartford, nel Connecticut, per riorganizzare la pericolante Underwood.

Amo pensare che Olivetti avesse in mente la realizzazione dell'Industria Sociale Autonoma da vero imprenditore e non soltanto come amministratore dell'esistente, bensì come un imprenditore demiurgico alla Schumpeter. E forse anche di più: è un **autentico sovvertitore dell'esistente**, il presago inventore di un capitalismo nuovo non più legato al familismo dinastico, bensì dinamico, aperto, comunitario.

Siamo giunti ad un punto cruciale del pensiero olivettiano: la fabbrica sociale - **dalla struttura piramidale alla socializzazione del potere**.

Come ricercatore dell'Inter-University International Labor Project, insieme con i colleghi Clark Kerr (Berkeley), John T. Dunlop (Harvard), Charles Myers (Mit) e Frederick H. Harbison (Chicago), mi sono a lungo occupato, nella seconda metà del secolo scorso, di questo nucleo problematico, che per Olivetti costituisce, nella molteplicità dei suoi interessi, il centro della sua meditazione e della sua esperienza di vita. Con riguardo all'impresa così come si è venuta configurando, è necessario tener conto di una **profonda evoluzione interna**. Dal capitalista-amministratore in proprio, ossia dal detentore dei capitali iniziali, e nel contempo amministratore unico del processo produttivo, si è passati ad una sempre più diversificata e ramificata **suddivisione e specializzazione di compiti, mansioni, responsabilità operative**.

Dal capitalista-proprietario-amministratore al direttore di produzione e al direttore del personale, al direttore delle vendite, ossessionato dal rischio di produrre per il magazzino, e quindi cadere sotto la temibile contraddizione interna del capitalismo, intravista già da Marx come cortocircuito fra sovrapproduzione e sottoconsumo. Storicamente, dall'impresa individuale si passa alla **società per azioni**, non prevista da Marx, anche se si dava già l'esempio del "Patto di colleganza" nella Serenissima Repubblica di Venezia fin dal 1700, per condividere con la proprietà pro-quota delle navi che commerciavano con l'Oriente profitti ed eventuali perdite.

La **grande impresa multinazionale** odierna determina la vita e il destino di centinaia, spesso migliaia di persone; esercita un potere di fatto sovranazionale; ha quindi una importante **funzione politica**, ma dal diritto vigente è ancora considerata un semplice "domicilio privato". Inoltre, anche a fini fiscali, è a-territoriale, detentrica di capitali apolidi e vaganti, alla spasmodica ricerca di un profitto, non importa come, non importa dove. Per Olivetti non bisogna mai dimenticare la **comunità di origine**. Olivetti capovolge inoltre la dottrina e la pratica del "Taylorismo" classico. Quando certi operai ponevano domande e suggerivano soluzioni con riguardo alle linee produttive, si dice che l'ingegnere di Filadelfia, Frederick Winslow Taylor, rispondeva in tono asciutto, che non ammetteva repliche: "Voi dovete lavorare, non pensare. C'è qualcuno che è pagato per questo". Olivetti sapeva, invece, che **non si può controllare se non ciò che si conosce** e che le condizioni tecniche del lavoro odierno esigono una **responsabilità diffusa**. In altre parole, nell'azienda di oggi, a tutti i livelli, è necessario **socializzare il potere** per ottenere un atteggiamento collaborativo da tutti i partecipanti. Musica dell'avvenire. Non per caso Olivetti è rimasto un **isolato nella cultura e nella politica italiana**. Era in anticipo di almeno cinquant'anni. Mi sussurrava, talvolta, quando avevo un tavolo di lavoro accanto al suo, nella Villa Belboschi a Ivrea: "Speriamo che le nostre ardite previsioni diventino, fra alcuni decenni, la verità quotidiana. Ci faranno perdonare l'**orgoglio della solitudine**".

RIFLESSIONI

SETTEMBRE 2023

SENIOR SI NASCE

AUTORE: **RENATO GIALLOMBARDO** - TEMPO DI LETTURA: **8 MINUTI**



Come realizzare il tanto auspicato “patto generazionale”? Attraverso un rapporto equilibrato tra anziani e giovani in merito a lavoro, ricchezza e qualità della vita. L'equità è un traguardo possibile

Non tutti sanno che la **geroscofobia** è la paura di invecchiare. La sua dimensione patologica è rara e causa un costante clima di ansia, l'insinuazione nei nostri pensieri dell'invecchiamento è invece molto più frequente e genera spesso inconsciamente timori e preoccupazioni non sempre fondati.

Per contrastare questo stato si assumono comportamenti diversi a seconda dell'età e delle fragilità che viviamo. Da questi timori nasce l'esigenza di sviluppare prodotti, servizi e soluzioni dell'abitare finalizzate a soddisfare i bisogni dei **senior**.

L'età di transizione negli stili di vita si attraversa usualmente tra i 50 e i 60 anni, periodo nel quale si possono vivere condizioni molto diverse tra loro. Universo articolato e complesso quello dei cinquantenni nel quale si avvia un mutamento dei comportamenti e delle abitudini, del regime alimentare, delle attività fisiche, del **rapporto tempo-famiglia-lavoro**, della prevenzione sanitaria, della mobilità.

In Italia, il 23% della popolazione ha un'età compresa tra 50 e 65 anni, il 24% è over 65 ed il 7,5% supera

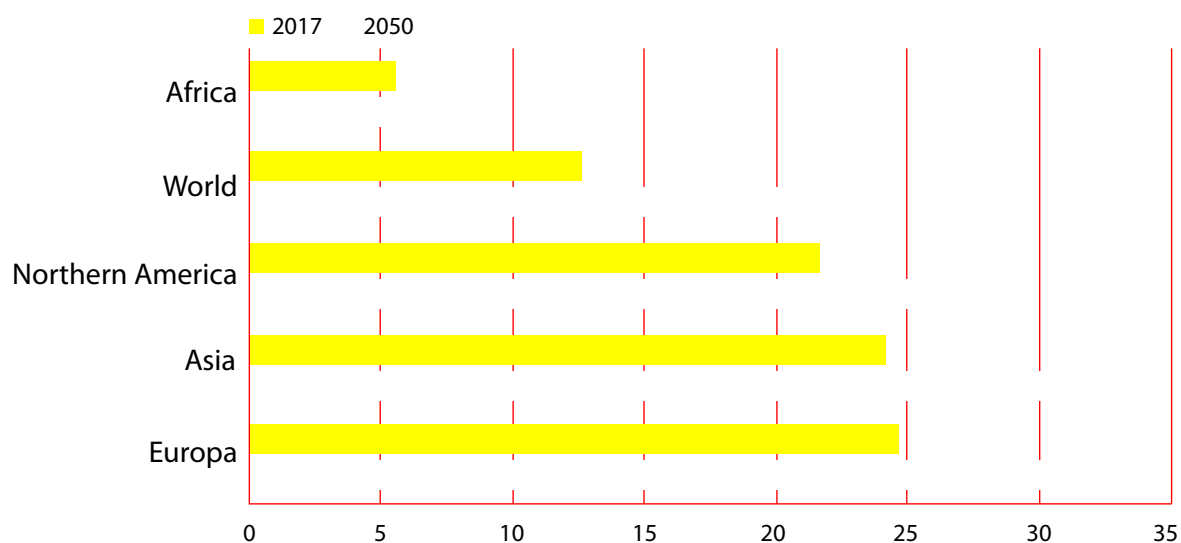
gli 80 anni contro medie europee più basse (21%), ad eccezione della Germania che si assesta sui nostri dati. Mentre in Giappone, entro la fine del decennio, la popolazione con più di 60 anni raggiungerà circa il 40% del totale, in Cina si registra una popolazione over 60 che supera i 260 milioni (circa il 18,7% della popolazione totale) con una costante crescita nello sbilanciamento giovani-anziani.

Si nota quindi un rapido cambiamento dei **dati demografici** a livello globale. Nel 2017 la popolazione mondiale con oltre 60 anni ammontava a 962 milioni. Nel 2050 si dovrebbero raggiungere i 2,1 miliardi di persone.

Nel 2017 la popolazione mondiale con oltre 60 anni ammontava a 962 milioni. Nel 2050 si dovrebbero raggiungere i 2,1 miliardi di persone

Figure 1: The rising Silver population

Percentage aged 60 years or over by 2050



Source: United Nations (2017). World Population Prospects: the 2017 Revision

L'Italia è Paese *leader* europeo della **longevità** (una buona notizia) ma nelle classifiche dell'aspettativa che ciò avvenga in buona salute, scende sensibilmente di posizione. Il nostro è un Paese longevo, ma nel quale si ha la consapevolezza che invecchiare non equivale a invecchiare bene. Una riflessione che mette in moto interrogativi sul futuro con modelli di bisogni da ripensare e prodotti o servizi da ridisegnare a seconda delle condizioni di **dipendenza o autonomia dei senior**.

È in questo contesto che nasce la c.d. **silver economy** definita a livello europeo *"l'insieme delle attività economiche che rispondono ai bisogni delle persone a partire dai 50 anni di età"*.

Una moltitudine di individui il cui **potere di spesa e consumo** è destinato a crescere sensibilmente nei prossimi anni. Già oggi il mercato mondiale dei bisogni personali dei *"silver"* è stimato in circa **18 trilioni di dollari**, suddiviso in gran parte tra Europa, Usa e Giappone, con la Cina in forte crescita.

I *silver* hanno timore di perdere l'**autosufficienza**, rimanere in solitudine, non essere in forma fisica o non avere fonti di sostentamento per far fronte ai costi della longevità. Alla luce delle continue tensioni geopolitiche e dell'instabilità sociale ed economica, non sorprende che **salute, occupazione e sicurezza personale** siano preoccupazioni diffuse in tutto il mondo. Le aziende che forniscono processi o prodotti per l'**ageing society** sono e rimarranno al primo posto in qualsiasi classifica di crescita. Da qui la necessità di una profonda riflessione sul modello di sviluppo del nostro Paese che deve considerare un fenomeno mai gestito sino ad ora in modo **sistemico**.

Si tratta, in primo luogo, di immaginare politiche di **invecchiamento attivo** con l'obiettivo di migliorare la qualità della vita e gestire le nuove esigenze degli anziani. Contrastare un invecchiamento passivo vuol dire, in primo luogo, agire con una programmazione e interventi specifici già a partire dai 50 anni.

Organizzare il **lavoro** in modo sostenibile, ridurre i tempi della **mobilità**, ripensare gli alloggi, rivedere le abitudini alimentari ed il sistema di **prevenzione**, trovare ispirazione per acquisire nuove **competenze**.

Si tratta anche di immaginare un **sistema pensionistico** che prepari alla terza età. Più tardi si andrà in pensione e minore sarà la capacità di affrontare l'invecchiamento in modo attivo e dinamico. E allora come si può incanalare tutta questa energia in modo che sia al contempo utile alle nuove generazioni, in costante contatto con il progresso e contribuisca in modo determinante alla crescita ed al sistema Paese? Si è parlato e si parla da anni di **patto generazionale**.

Alla luce delle continue tensioni geopolitiche e dell'instabilità sociale ed economica, non sorprende che salute, occupazione e sicurezza personale siano preoccupazioni diffuse in tutto il mondo

Ma senza un equilibrato rapporto lavoro - ricchezza - qualità della vita tra giovani ed anziani non si riuscirà a far decollare il nostro sistema, aggiornandolo costantemente nelle **competenze** e preservando l'avviamento di cui è custode la popolazione più anziana del Paese. Un dato: la generazione nata tra gli anni '60 e '70 ha il reddito per equivalente più alto di tutte le altre generazioni mentre **i più giovani hanno perso oltre il 50% del reddito medio negli ultimi 15 anni**.

Se guardiamo i flussi finanziari spendibili e la ricchezza media, una stima molto conservativa indica tra i 237 e i 288 miliardi di euro le risorse nette spendibili dai *"retired"* over 65 in Italia (riferimento: Centro studi e ricerche Itinerari Previdenziali).

Ricchezza generata da **pensioni, redditi patrimoniali o finanziari delle famiglie** di una popolazione che dal 2005 ad oggi è quasi raddoppiata. Il Paese avanza con l'età, un'età che genera preoccupazioni, incertezze e timori e per ridurre il senso di disagio le persone prolungano la **permanenza nei luoghi di lavoro**, creando un inevitabile congestione di spazio-opportunità tra gio-

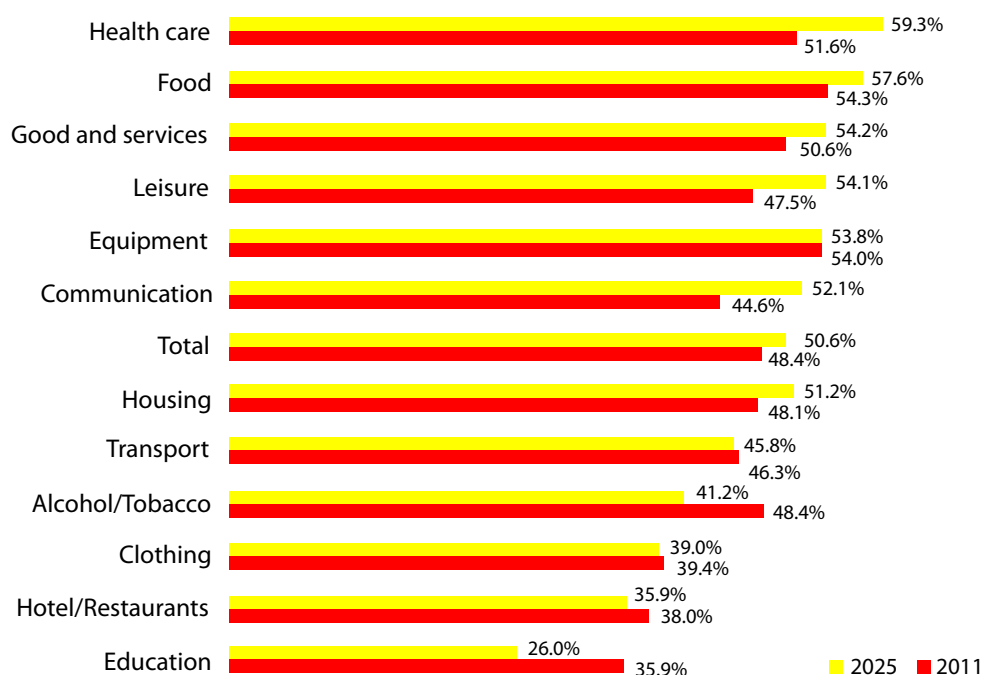
vani e più anziani. Tale comportamento si riflette in un sostanziale ritardo nel “**retirement**” sia pensionistico sia professionale e in un complesso rapporto intergenerazionale. Liberare spazio però è una condizione necessaria ma non sufficiente. Affinché lo spazio si liberi in modo consapevole e volontario vanno create le condizioni per il “dopo”. Ed è qui che può giocare un ruolo la *silver economy* a condizione che sia **un mix di politiche pubbliche e di iniziativa privata**.

Educazione alla terza età e norme per il **riequilibrio demografico**, ripensamento delle città o di quadranti dedicati, messa in rete dei comuni più piccoli, infrastrutture e immobili che ripensino la dimensione dell’abitare per i non autosufficienti (Rsa) e per coloro che vogliano rispondere alle preoccupazioni della terza età in ambienti sicuri e confortevoli. Da qui nascono gli interventi per adeguare la propria casa a esigenze che mutano. Progetti per l’abitare, il **senior housing**, complessi immobiliari, condomini o *club house* che a seconda delle possibilità offrano servi-

zi condivisi adatti ai *senior* (farmacie, centri di riabilitazione, *wellness*, *sport center*, aree verdi, servizi domiciliari, servizi di co-mobilità); prodotti e servizi che grazie alle nuove tecnologie e alle nuove modalità organizzative dei *business* sono già in molti casi una realtà fruibile. Il *senior* o *silver* housing deve offrire concentrazione in spazi raggiungibili in modo agevole ottimizzando la modalità **costo-tempo di fruizione** dei servizi. Si tratta di procedere al ripensamento della quotidianità famiglia-lavoro-tempo libero prendendo conoscenza di quei prodotti e servizi *ad hoc* progressivamente utilizzati dai 50 anni in poi: servizi di **healthcare** e **well-being**, mobilità e nuovi mezzi di trasporto, alimentazione, palestre, fitness, telemedicina, tecno-assistenza, device per monitoraggio, *tutor* tecnologici, elettronica e strumenti di misurazione, domotica, servizi ricreativi, per il tempo libero, assicurativi, finanziari, abbigliamento e, prodotti di formazione.

Insomma, si tratta di far evolvere ciò che già esiste in natura. Un mercato sviluppato di beni

Chart 2: Spending weights for over 50s by consumption sector



Source: Rothschild & Co Asset Management Europe, CREDOC (Family Budget Surveys 1979, 1984, 1989, 1995, 2000, 2005, 2011, processing of CREDOC data)

e servizi per l'invecchiamento attivo e in buona salute avrebbe un impatto significativo non solo sul Pil, ma anche sull'**efficienza dei sistemi sanitari e di assistenza sociale**, aumentando potenzialmente anche la loro sostenibilità. Per mettere a punto tutto questo serve innanzitutto la consapevolezza che sta crescendo un mercato della *silver age*, dai 50 anni in su. Un mercato per i *baby boomers* e per gli over 50 con *target* di consumatori sempre più interessati a trarre vantaggio dalle **nuove tecnologie**, dai **nuovi modelli organizzativi**, dai prodotti studiati per determinate fasce di età. *Target* di consumatori che richiedono prodotti e servizi a loro dedicati e che hanno **disponibilità economiche elevate e in crescita**. La *silver economy* è quindi combustibile per accendere un **patto generazionale** nel quale gli *under 50* possano trovare spazio e gli over siano consapevoli che l'invecchiamento può essere risorsa e momento di felicità individuale e condivisa. I temi dei *silver* incrociano quelli della **sostenibilità** e delle **transizioni digitali, climatiche e tecnologiche** che stiamo vivendo. In ambito economico finanziario si nota, ormai da qualche anno, un'importante vivacità e una costante attenzione che si va allargando da temi più tradizionali e cari alla terza età, come salute e **welfare**, a imprese con modelli innovativi di business, prodotti e servizi o investimenti immobiliari o finanziari dedicati al "*senior living*". La Commissione europea da tempo ha cantierato iniziative pertinenti all'economia d'argento. Altre iniziative nazionali focalizzate e non sporadiche sono già esistenti in vari Paesi e forniscono esempi di azioni di **politica pubblica**. In Francia e Germania diverse norme nazionali sono in fase di applicazione. Anche in Giappone si rilevano progetti che impattano sul settore residenziale, con attenzione specifica a servizi innovativi, come *healthy restaurant* e luoghi di **coworking**. Quanto alla comunità finanziaria, si assiste alla nascita di **fondi di venture capital e private equity** che investono nei c.d. *silver asset*, fattore questo non solo auspicabile ma precondizione per accendere un faro su un mercato ancora frammentato e inconsapevole della propria

identità. Gestori e operatori di settore dovranno essere anche propulsori degli attori pubblici e degli investitori istituzionali con l'obiettivo di costituire un grande **fondo di fondi di investimento pubblico-privato** per la *silver economy* con una dotazione di **almeno due miliardi di euro**, in grado di agire da *anchor investor* per fondi verticali e specializzati nelle diverse *asset class*.

Si tratta di mobilitare le ingenti risorse provenienti dalle assicurazioni, dal risparmio previdenziale, dalle fondazioni ma anche dal sistema *retail* con *silver bond* o *equity security* di scopo emessi dal Governo italiano.

Pensiamo ai vantaggi che il comparto assicurativo potrebbe trarre dalla prevenzione o i comuni nell'ottimizzazione dei trasporti ovvero le nuove sperimentazioni che le case farmaceutiche o industrie alimentari potrebbero attivare in un processo di crescita sistemica della *silver economy*. Tutti investimenti alternativi illiquidi che hanno importanti prospettive di crescita e di **ritorno dei rendimenti** e che potranno essere considerati **impact investment** con annessi vantaggi fiscali o altre esternalità positive da valutare. Su questi presupposti sono nati in Italia vari fondi di *venture capital* e *private equity* dedicati alla *silver economy* e con loro **investment manager e analyst** che si stanno specializzando nel settore. Concludendo, la *silver economy* è un bacino potenziale vastissimo che vedrà nei prossimi anni un enorme sviluppo, ben oltre i 300-500 miliardi di euro stimati in Italia o **i 5 trilioni di euro in Europa entro il 2025**, pari a un terzo del Pil. Una grande opportunità per il Paese più vecchio d'Europa, soprattutto in termini di ampliamento del *target* di riferimento, che erroneamente si identifica oggi solo con la popolazione più anziana. Ma il potenziale della *silver economy* rappresenta ben più di una semplice possibilità di rendimento finanziario. È un'opportunità di **trasformazione sociale** verso un mondo più sostenibile e adatto alla terza età. Per citare un aforisma di Benjamin Franklin, "*tutti vorrebbero vivere a lungo ma nessuno vorrebbe essere vecchio*". La soluzione è alla nostra portata, forse non per tutti, ma per molti.

STORIE

OTTOBRE 2023

SOLUZIONI BRILLANTI

AUTORE: VALENTINA NERI - TEMPO DI LETTURA: 2 MINUTI



130 ragazze e ragazzi provenienti da 63 Paesi. 100 progetti innovativi selezionati tra oltre mille. Un solo obiettivo: sconfiggere la crisi climatica promuovendo approcci sostenibili e inclusivi

"*Sparking Solutions*" è il titolo della terza edizione di **Youth4Climate**, l'iniziativa globale promossa dal **ministero dell'Ambiente e della Sicurezza energetica** e dal **Programma di sviluppo delle Nazioni Unite** (Undp) che, dal 17 al 19 ottobre, ha richiamato a Roma **130 giovani under 30** provenienti da ogni angolo del mondo.

Dall'Africa alla Cina, passando per il Pakistan fino ad arrivare alle isole Fiji, quando si tratta di affrontare la **crisi climatica**, tra le principali problematiche del nostro tempo, per le **giovani generazioni** diventa fondamentale essere incluse nel **dibattito** e far sentire la propria voce. E ci stanno riuscendo.

Durante la tre giorni della manifestazione, nata con lo scopo di promuovere **approcci innovativi all'azione per il clima**, questi carismatici under 30 hanno presentato i loro lavori "più brillanti": **100 soluzioni**, selezionate tra 1.143, per un **ambiente sostenibile, inclusivo e sicuro**.

Una preziosa opportunità di confronto, **dialogo** e condivisione di idee con istituzioni nazionali e internazionali, per portare avanti proposte concrete finalizzate a contrastare il cambiamento climatico.

«Con Youth4Climate - ha affermato il Ministro dell'Ambiente e della Sicurezza energetica **Gilberto Pichetto Fratin** - l'impegno dell'Italia a sostegno dei giovani nella lotta per il clima è ancora più forte. È gratificante sapere che i ragazzi che hanno preso parte a questa iniziativa abbiano un **approccio orientato alla proposta piuttosto che alla protesta**, ovvero a dare il loro contributo di conoscenza e sensibilità a favore di un mondo migliore. Il prossimo passo - prosegue - è la nostra partecipazione alla **Cop28**, durante la qualeosterremo le soluzioni presentate e lanceremo il bando per i progetti del prossimo anno».

Sì, perché la Conferenza delle Nazioni Unite sui

cambiamenti climatici, in programma a Dubai dal 30 novembre al 12 dicembre, può rappresentare un trampolino di lancio per i 48 vincitori delle quattro aree che il bando di questa edizione ha previsto: **sostenibilità urbana, energia, educazione l'agricoltura e alimentazione**. 48 proposte confezionate in un documento che verrà presentato ai "grandi" della Terra. 48 ragazzi che hanno ottenuto un finanziamento fino a 20 mila dollari per dare forma ai loro sogni.

Questi giovani vogliono difendere il pianeta in cui vivono, combattendo le disuguaglianze e lavorando a una stabilità che vada oltre le emergenze

Sono ragazzi come Isaac Chiumia dal Malawi che ha ideato una stufa che promette di far risparmiare tonnellate di emissioni di Co2 all'anno rispetto alla cucina tradizionale. O come Errachid Montassir dal Marocco con il suo progetto "**Seed of life**" in grado di promuovere i benefici dell'arboricoltura attraverso la piantumazione di alberi da frutto biologici. E ancora Kantuta Diana dalla Bolivia che con il suo "**Lac Network of indigenous youth**" si propone di fondare la prima scuola di diritti e politiche dei giovani indigeni in lingua *aymara*, spagnola e inglese.

Questi giovani sanno davvero ciò che vogliono e sono determinati a ottenerlo. Vogliono difendere il pianeta in cui vivono, combattendo le disuguaglianze e lavorando a una **stabilità** che vada oltre le emergenze. Con questi progetti intendono ridare speranza ai propri concittadini, facendo capire loro che solo attraverso più **solidarietà e cooperazione** si può fare la differenza.



progettomanager.federmanager.it