

Instant Book


# Prima di domani.

6 Proposte per ridisegnare il futuro.



**LAMA**





# Instant book Trasformare organizzazioni e sistemi ai tempi di Covid-19

Marzo—Aprile 2020

## #1

### **Chiediamoci cosa vogliamo veramente**

Una nuova offerta per una nuova domanda

## #2

### **Immaginiamo nuove modalità di relazione**

La città è un software da aggiornare

## #3

### **Investiamo in resilienza pubblica e privata**

Servizi pubblici, universalismo e welfare bene comune

## #4

### **Non sottovalutiamo il nostro potenziale**

Economia collaborativa, cooperazione e attivismo civico

## #5

### **“Aumentiamo” la nostra intelligenza**

Intelligenza collettiva e intelligenza artificiale

## #6

### **Abbandoniamo un modello che ha già fallito**

Salute Globale, ecologia e diseguaglianze

# #1

# Chiediamoci cosa vogliamo veramente.

Una nuova offerta per  
una nuova domanda

In questo numero

## > CONVERSAZIONI CON

**Roberta Cocco**

— Assessore Trasformazione digitale del Comune di Milano

**Marco De Rossi**

— Weschool

**Mirko Lalli**

— The Data Appeal Company

**Leonardo Dondini**

— Dalle Piane Cashmere

**Letizia Piangerelli**

— Facilitatrice e Coach

## > FOCUS ON

**Servizi pubblici e Scuola digitale**

11

**Turismo e Ospitalità**

17

**Moda**

22

**Smart Working**

26

*A cura di Francesca Mazzocchi e Marco Tognetti*

**S**i è molto discusso se la crisi iniziata nel 2007, originata nel mondo della finanza, si fosse evoluta e protratta principalmente come una crisi economica dal lato dell'offerta o da quello della domanda. Ci si è chiesti cioè se la crisi, portando al pettine i nodi del capitalismo, ne avesse scoperto la fragilità dei modelli di offerta (efficienza, trasformazione tecnologica, produttività, peso della fiscalità, ecc.); o più che altro poggiasse sulla debolezza della capacità di spesa dei consumatori (dovuta a molti fattori: salari bassi o stagnanti, disuguaglianze economiche e sociali, indebitamento insostenibile delle famiglie, mancanza di fiducia che spinge ad accumulare invece che a spendere, ecc.). **La maggior parte delle risposte di politica economica in praticamente tutti i Paesi sono andate nella direzione di ri-stimolare l'offerta** (riduzione delle tasse, flessibilizzazione del mercato del lavoro, finanza a favore degli investimenti, abbassamento dei tassi per favorire aumenti del credito, ecc.), nella convinzione (la vecchia "legge di Say") che a rimettere tutto a posto ci avrebbe poi pensato il mercato e la domanda avrebbe seguito. L'impatto della crisi da Covid-19 sulla produzione non è difficile da immaginare: fabbriche, uffici, negozi, musei, tutto

chiuso. E' pienamente comprensibile quindi che come prime misure si sia pensato alla cassa integrazione, allo slittamento delle scadenze fiscali, alla copertura di congedi parentali ecc. Tutte misure che senza dubbio aiutano le famiglie nella crisi ma, a dispetto dell'apparenza, sono sostanzialmente aiuti alle imprese, che altrimenti sarebbero chiamate a sostenerne il costo direttamente. Misure dirette all'**offerta quindi, ancora una volta.**

Dal nostro punto di vista, Covid-19 rivela prima e rafforza poi

**un profondo cambiamento nelle esigenze delle persone e quindi, in prospettiva, nella domanda di beni e servizi.**

La "vita di prima" ci manca e saremo felicissimi di tornare ad uscire di casa, incontrare i nostri colleghi, vederci con gli amici, andare al cinema, fare attività all'aria aperta e mandare i figli a scuola; torneremo a viaggiare? Faremo tutto questo esattamente come prima? E' probabile che il giorno in cui torneremo "alla normalità", scopriremo che ci mancheranno altrettanto alcune esperienze vissute in queste settimane, perchè **la lunga permanenza in questa situazione creerà i**

**presupposti del formarsi di nuove abitudini,** creando, di fatto, una nuova condizione (lavoro da remoto, tempo con i nostri familiari, scuola digitale, acquisti online, piattaforme streaming di video e formazione, aperitivi in hangout con amici lontani, servizi pubblici online che non avevamo mai usato prima). L'antropologo Agustín Fuentes parla addirittura di nuovi rituali sociali: chissà se torneremo a stringerci la mano? Ci saranno cose che non vorremo più fare ed altre a cui non vorremo più rinunciare:

**è possibile che questo cambiamento ci porterà a modificare per sempre le nostre scelte di vita, d'acquisto, politiche e civiche (il nostro essere "domanda", appunto).**

Tutti ripenseremo le nostre esistenze e, per convinzione o necessità, lo faremo pensando ad un nuovo ed ecosistemico concetto di **benessere**, - individuale e collettivo - e di sostenibilità, ambientale e sociale. Domanderemo tutto ciò in più di prima e più di prima, e chi sarà in grado di rispondere vincerà la nostra fiducia.

**Ecco perché bisogna contemporaneamente lavorare sul proteggere la domanda, riprogettando l'offerta.**

Enrico Giovannini, economista, ex Chief Statistician dell'Ocse, nonché ex ministro del Lavoro, cofondatore e portavoce dell'Alleanza italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS) auspica ed invoca che questa sia "l'occasione per cambiare paradigma" e "riorientare il sistema economico nella direzione di una maggiore sostenibilità ambientale e una maggiore equità sociale". Non è il solo, anche Giuseppe Sala, Sindaco di Milano - la città che produce da sola il 10% del Pil Italiano e che fino a poco tempo fa era la "Milano che non si ferma, con ritmi incredibili" - dichiara: "Milano non sarà più come prima, sarà qualcosa di diverso, ma dovremo riprenderci quella leadership. Qualunque processo di ricostruzione, però, dovrà ripartire da tre pilastri: **la questione ambientale, la giustizia sociale, la salute**".

Abbiamo indagato come stiano cambiando la domanda e l'offerta nei vari settori economici ed ambiti della società, lo abbiamo fatto conversando con i protagonisti del cambiamento, con chi lo sta vivendo, agendo, subendo o immaginando.

## Servizi Pubblici e Scuola Digitale



Possiamo dire che ogni processo di cambiamento può essere favorito da incentivi "soft" (pressione sociale, domanda, spinta gentile) o "hard" (incentivi economici, premi, bisogno urgente). In questo senso, il distanziamento sociale imposto dall'emergenza sanitaria Covid-19 ha rappresentato sicuramente un incentivo "hard", di portata tale da richiedere l'abbattimento significativo del **digital divide** nel nostro paese nell'arco di 1 mese. Un *digital divide* che, a ben vedere, se da un lato è sicuramente originato dai problemi dell'accessibilità e dell'inclusione, dall'altro possiamo inventarlo nella categoria della resistenza culturale più che in quella dell'effettiva

competenza digitale.

Questo elemento è emerso vividamente in entrambe le conversazioni che abbiamo avuto con **Roberta Cocco**, **Ass.re alla trasformazione digitale del Comune di Milano** e con **Marco De Rossi**, **founder della piattaforma** Weschool e partner dell'iniziativa [www.lascuolacontinua.it](http://www.lascuolacontinua.it), la community che permette a scuole, dirigenti e docenti di contare su un supporto unico che li aiuti nell'adozione di piattaforme gratuite per creare classi digitali, condividere contenuti, verificare l'apprendimento e fare videolezioni a distanza.

Sul fronte della didattica digitale, Marco ci conferma che gli utenti quotidiani attivi

sulle classi digitali di WeSchool, infatti, sono passati dalle 150-200mila unità, a 1,1 milioni di utenti, un quarto della popolazione studentesca della scuola secondaria italiana (medie e superiori). Dato scontato, visto che le scuole sono chiuse; quello che è meno scontato è che fatto cento dei

**docenti che oggi utilizzano la piattaforma, il 20% sono skillati e usavano già prima gli strumenti digitali con una certa ricorrenza; il 40% lo facevano solo saltuariamente, ma il 40% restante è rappresentato da coloro che erano contrari allo stesso principio di didattica online**

e che oggi riscontrano, ovviamente, le maggiori difficoltà. E nonostante il Piano Nazionale della Scuola Digitale risalga al 2015, di fatto non sono mai stati utilizzati dallo Stato incentivi “hard” per indirizzare la classe docente all’utilizzo di strumenti e metodologie per la didattica online, con conseguenze che oggi vengono al pettine. Un tema ancora una volta culturale e di competenze, più che un tema di “infrastruttura” quindi. Un tema di policy design o forse di relazioni sindacali cristallizzate al ‘900? - ci chie-

diamo noi.

**Quello che “il sistema” non ha fatto nell’incentivare il cambiamento, lo avrà fatto però la doman-**

**da** - quella dei genitori che, dopo le prime settimane di scuole chiuse, hanno esercitato pressione sociale sui docenti affinché si attivassero da remoto -

**e quello che sarà ormai diventato un’abitudine:** secondo **De Rossi** spariranno le dirette, così come la parte di verifica dell’apprendimento che tornerà ad essere fisica, ma

**diventerà la norma avere un ambiente digitale** dove, a prescindere da quello che avviene in classe, vengono inseriti materiali di supporto od extra, intorno ai quali si può sviluppare un’interazione. Ma il digitale non è tutto. La vita in casa propone tre sfide: **1 - il ruolo della famiglia** come prima comunità educativa (e chi forma la famiglia a questo compito?);

**2 - l’apprendimento esperienziale** come strumento (non è un caso che “fate una torta” o “provate, se potete, a sperimentare un piccolo orto in casa” siano proposte arrivate direttamente dalla scuola ai genitori); **3 - la distinzione tra nozione e competenza**, dove la prima è facilmente digitalizzabile mentre la seconda è più fortemente legata all’in-

contro umano e sociale. Sfide su cui sapevamo già di doverci concentrare e che indicano una prospettiva per **nuovi modelli di apprendimento**, che riguardino approcci “project based learning”, di **apprendimento collaborativo**, guardando non solo all’istruzione primaria e secondaria ma anche a quella universitaria e alla formazione in generale. Le comunità di apprendimento, la relazione internazionale (se non è possibile proprio la mobilità) e la componente esperienziale sono alcuni degli strumenti in grado di

**innovare i sistemi formativi tradizionali, affinché possano produrre cittadini, professionisti, conoscenza e sapere in linea con le sfide economiche globali. Un modello che abbiamo provato ad applicare nell’esperienza del progetto Erasmus+ “OD&M”.**

**Anche sul fronte dei servizi** pubblici digitali, ovviamente l’effetto shock quarantena ha avuto i suoi prevedibili impatti: al **Comune di Milano i certificati online richiesti nei primi 25 giorni di marzo sono stati l’81,1%** a fronte del 67,7 del mese precedente: di necessità, virtù. Ciò che risulta meno scontato - ci

racconta l’**Assessora Roberta Cocco** - è la capacità di reazione e di risposta dell’amministrazione comunale all’emergenza Covid-19 grazie alla presenza di una solida infrastruttura informatica su cui è stato investito molto negli anni precedenti. A pochi giorni dalla creazione della “zona rossa” infatti, **il Comune è riuscito a mettere in “smartworking” ben 5200** dipendenti su 15.000 (al netto delle funzioni non remotizzabili, come insegnanti, vigili, operatori ecologici etc.), quindi la quasi totalità delle funzioni amministrative. Una grandissima operazione consentita dagli strumenti digitali e di sicurezza informatica esistenti e da un gran lavoro organizzativo svolto dall’assessorato della Tajani. Così come, il sistema di customer service già esistente - motore di comunicazione nei confronti dei cittadini il cui perno è l’infoline 020202 - il servizio è stato potenziato con linee apposite e operatori telefonici in grado di rispondere alle domande sull’emergenza. Tra i nuovi servizi messi in piedi dall’amministrazione meneghina, frutto della collaborazione tra vari assessorati, anche la piattaforma Milano Aiuta - Guida ai centri d’aiuto per persone bisognose e la Mappa Georeferenziata che permette a tutti i cittadini milanesi di conoscere le piccole attività commerciali dei propri quartieri che vendono prodotti di prima necessità ed effettuano consegne a domicilio.

Su quest’ultimo punto vorremmo soffermarci, riflettendo sulla

**funzione abilitante**

## del soggetto pubblico nel favorire strumenti di promozione del tessuto del commercio di vicinato

- già provato prima del Covid dagli effetti della grande distribuzione - adottando una logica di piattaforma che, se implementata in futuro su infrastrutture proprietarie pubbliche e dotata di ulteriori funzionalità come e-commerce, consegna a domicilio gratuita per fasce di popolazione fragili e un'interfaccia usabile all'altezza del mercato (ossia delle app che siamo solitamente abituati ad utilizzare)

**potrebbe consentire la valorizzazione e la rinascita economica di questi piccoli esercizi, in modo competitivo: ci sarebbe il potenziale per creare una nostra "Amazon di vicinato".**

E ancora, se vogliamo usare le lenti dell'innovazione sociale, che ci spinge ad ibridare i contesti e collegare i punti, si potrebbe vincolare l'utilizzo dei buoni spesa governativi, presto in arrivo, a sostegno del commercio di vicinato, continuando ad alimentare questo circo-

lo virtuoso senza paura, come Stato, di "prendere una posizione".

**L'amministrazione può essere intermediario, "validatore" e garante del rispetto di regole (di tetti di prezzo ad esempio) che essa stessa può definire,** ma non tradizionalmente

come arbitro, quanto in virtù del suo essere imprenditore del "servizio di piattaforma" che mette a disposizione.

**Anche in questo caso, Covid non fa altro che alzare il velo su limiti ma anche possibilità di cui, a ben guardare, già eravamo a conoscenza.**

E' ancora più giustificato dunque oggi chiedere a gran voce che il pubblico eserciti il ruolo attivo di

**player, che agisce nel mercato privato ma con l'etica del pubblico; e che si assuma le prerogative della ownership con re-**

**sponsabilità e visione politica** (individuando poi quali siano i modelli di gestione migliori, senza voler scendere qui in tecnicismi). **Uno stato che assuma un ruolo attivo per "fare" e sperimentare,** non solo per regolare e sanzionare, specializzandosi, nell'attivare **nuove forme di mutualismo**, facendosi promotore e garante di forme di "platform cooperativism" per rispondere ai bisogni di tutela sulla salute e sul lavoro per tutte le categorie che non le hanno o non sono in condizioni di contrattare da sole. O ancora, come nel caso di [Barcellona](#),

uno **stato imprenditore** capace di accompagnare i grandi cambiamenti che si vogliono realizzare, come è avvenuto nel tentativo di democratizzare la transizione energetica creando una nuova impresa pubblica per la produzione di energia solare, che oggi serve tutti gli edifici municipali e (con un pilota) 20.000 case private, mettendo al centro l'interesse pubblico e quello dei cittadini.

## La nostra esperienza

[Scansiona i QR Code per leggere gli articoli]

> *Quali ambienti di apprendimento per rispondere a una domanda formativa complessa?*



> *Come favorire la nascita di nuova occupazione?*



# Turismo e Ospitalità



Siamo basati a Firenze, una delle città più turistiche del Paese; ci viene naturale pensare a cosa stia accadendo ed accadrà a questo settore, quello più colpito, anzi, azzerato dalla pandemia globale. Il 31 Marzo il Sindaco Nardella, dichiarando un ammanco alle casse comunali di 45 milioni di *tassa di soggiorno*, urla la necessità di liberare la città dalla vocazione turistica, trovare al più presto un modello di sviluppo alternativo e ripopolare il centro storico. Cerved valuta in un meno 73% il crollo del fatturato del settore nel 2020 rispetto all'anno scorso in Italia e, se è vero che il turismo con il suo enorme indotto produce oltre il 10 per cento del Pil, un mese di blocco totale fa perdere 15 miliardi. Ovvero, lo 0,83 per cento del Pil. E non si possono

nemmeno immaginare le conseguenze di una serrata che sta ormai diventando mondiale (Sole 24 Ore).

Secondo una delle voci fiorentine e nazionali più autorevoli sul tema, quella di **Giancarlo Carniani**, Presidente degli Albergatori fiorentini di Confindustria Firenze, ma anche direttore scientifico di una delle più grandi fiere di settore, BTO - Buy Tourism online, *"Il dopo Coronavirus porterà la più grande trasformazione che l'industria turistica ha visto dopo Internet, ci saranno grandi cambiamenti nelle modalità di viaggio, qualche operatore morirà, molti si riorganizzeranno, alcune mode passeranno di colpo e andranno in crisi anche i soggetti del mercato che ancora oggi usano l'arro-*

*ganza della loro dimensione. Trovare un equilibrio sui prezzi sarà molto difficile perché verranno a mancare intere fasce di clientela, come i turisti americani, e l'eventuale corsa al ribasso penalizzerà in particolare gli hotel di prima fascia".*

Le sue riflessioni, raccolte in numerose interviste rilasciate in questi giorni, si concentrano molto sul futuro, puntando sulla capacità di riorganizzarsi, riconvertirsi e rinnovarsi del settore. Immaginando un lungo periodo di dieta per l'hotellerie italiana, questa dovrà affidarsi nel momento della **ripresa prevalentemente ad un mercato nazionale** e fare perno, anche in questo caso, sui **nuovi bisogni della domanda**, che Carniani individua principalmente nel bisogno di **socialità e in quello di sicurezza e igiene**.

Nel primo caso, ad esempio, molti alberghi potranno completare la propria offerta **virando in parte il modello di business sull'organizzazione di eventi e feste (seppur contingentate), rivolgendosi al mercato locale**; sul secondo, oltre a dover garantire una adeguata e continua igienizzazione delle strutture, si dovranno forse **ripensare anche alcuni servizi base, come ad esempio quello della colazione**, tradizionalmente offerta a buffet, che

potrà trasformarsi in un servizio on-demand più in stile ristorante e/o offrire prodotti confezionati, per ovviare alla possibile contaminazione delle pietanze somministrate.

Per lo stesso motivo, **Mirko Lalli** sottolinea che probabilmente non tutte le strutture ricettive avranno la stessa sorte.

**Gli alberghi più grandi e le catene avranno le strutture e l'organizzazione tali da garantire igiene e sanificazione;<sup>1</sup> ma ci fideremo ancora della pulizia che potremo trovare negli appartamenti di Airbnb o nei piccolissimi hotel?**

I sistemi di ascolto e monitoraggio del web che The Data Appeal Company e Travel Appeal hanno implementato su strutture alberghiere, destinazioni turistiche e clienti ci consentiranno di saperlo, ma non solo, recensioni e commenti sui social sono agganciati ad un algoritmo che li collega direttamente ai flussi, consentendoci di avere un

**monitoraggio istantaneo e molto più affidabile di qualsiasi analisi campionaria,**

## dell'andamento della domanda e dell'offerta nel settore turistico.

Nel frattempo comunque, secondo molti, Airbnb potrebbe non esistere più, perché i proprietari avranno riconvertito gli affitti in contratti a lungo termine. Anche per ovviare a questo la piattaforma sta stanziando risorse straordinarie a sostegno dei propri hosts. Sarebbe comunque una epocale trasformazione rispetto a quello che stiamo vivendo da tempo nelle nostre città, che avrebbe un impatto non

soltanto sul turismo ma sulla vita delle persone, sulla geografia urbana, consentendo forse - tornando all'appello del Sindaco Nardella - di ripopolare i centri storici tornando a farci vivere i cittadini.

## La nostra esperienza

[Scansiona i QR Code per leggere l'articolo]



**Destination branding marketing territoriale, un esempio su immobiliare.**  
*Come si crea e si promuove un brand abitativo in una nuova periferia?*



<sup>1</sup> L'intervista risale ai primi giorni di lockdown, la recente ricerca di Officina Turistica sembra fornire altre indicazioni.

## Moda



Il settore moda rappresenta la seconda industria del Paese, l'Italia è il primo produttore di moda di lusso al mondo. La crisi economica generata dall'emergenza comporterà per l'industria della moda italiana una serie di conseguenze inattese ed inevitabili nel breve periodo, che impatteranno sull'equilibrio finanziario e la continuità produttiva ed occupazionale anche di medie e piccole imprese e realtà di eccellenza artigianale, almeno per tutto l'arco del 2020. Ad essere a rischio è la filiera produttiva, che solo l'Italia vanta nel mondo e la Toscana in particolare. Per tale ragione la Camera Nazionale della Moda ritiene che il settore debba essere incluso tra quelli maggiormente colpiti dalle conseguenze del diffondersi del virus COVID-19, al pari

di turismo e trasporti, avanzando alcune proposte.

Il business della moda vive di proprie regole e rituali, c'è una parte creativa, una produttiva, una commerciale, che si inseguono in un gioco di passerelle e mercati internazionali, pre-collezioni in vendita con una stagione di anticipo, un mercato B2B e un mercato B2C. Tutto ciò viene stravolto dalla quarantena mondiale, molto fiere salteranno, saranno rimandate o proposte in chiave digitale; Ad oggi la situazione è bloccata per tutti, retailers e aziende, tranne i casi in cui abbiano riconvertito temporaneamente la produzione a servizio dell'emergenza, come Gucci e Prada, che in Toscana hanno raccolto l'appello della Regione. **Certo è che, con i negozi**

chiusi, l'e-commerce sia l'unica vetrina al consumatore che le aziende di moda, grandi e piccole, si possano oggi permettere: **il digitale**, come da molti anni, rappresenta, oggi ancor di più, una leva competitiva. E qui **il mondo si divide in tre categorie**: i grandi brand, che giocano la loro partita su un altro campo; le piccole medie imprese che avevano sposato il digitale come strategia e aperto e-commerce proprietari o iniziato vendite online sulle varie piattaforme; i commercianti o i piccoli atelier improvvisati di oggi, che si ritrovano a raccogliere ordini a mano su Instagram e organizzare consegne a domicilio con corriere e che domani vorranno garantire o integrare questo servizio in modo strutturato ai propri clienti.

In ambito digitale e moda a noi piace sempre citare il caso del **Maglificio Angorelle di Prato** che oggi, come nel 2017 (anno in cui abbiamo cominciato a seguirlo come cliente), ci racconta **la storia di un'azienda resiliente**. Un'impresa di famiglia che **operava esclusivamente in conto terzi** nel distretto pratese, che dal 2015 comincia a produrre una linea con un marchio proprietario "**Dalle Piane Cashmere**", destinata al mercato B2C attraverso un e-commerce proprietario ed un negozio su Amazon, che nei primi due anni arriva al 20% del fatturato aziendale.

**Grazie ad una strategia di comunicazione e marketing integrato, un sistema di**

**monitoraggio della domanda e il re-design del servizio curati da LAMA**, oggi l'azienda è arrivata a cambiare completamente il proprio modello di business, **fatturando oltre il 70% nel mercato B2C grazie alle vendite online**,

invertendo il proprio destino, che, come aziende subfornitrice di un distretto in crisi, sarebbe stato in certo declino. Abbiamo fatto una chiacchierata con **Leonardo Dondini**, l'imprenditore di seconda generazione che **ha guidato la transizione digitale dell'impresa di famiglia**, alla luce dell'attuale condizione. Nonostante la produzione sia ferma da qualche giorno, il loro e-commerce ha subito un rallentamento al momento - come nel trend generale - ma le consegne sono garantite, contrariamente alle piattaforme che gestiscono grandi magazzini (al momento chiusi), come nel caso di Yoox. Laddove i tempi di quarantena dovessero protrarsi molto da diminuire significativamente la domanda, Angorelle non avrà grandi problemi, nè per lo smaltimento delle scorte nè per il riassortimento delle collezioni al momento della ripresa, perchè

**nel tempo ha trasformato contemporaneamente la vendita**

**(online) e il modello produttivo (Just in time).**

Questa trasformazione combinata permette loro un rifornimento di materie prime (fornitori selezionati) e

**una produzione (tutta interna e largamente automatizzata) agile e veloce**,

che consente di non avere un grande magazzino da un lato (quindi meno giacenze) e prontezza di offerta sul mercato.

I risultati sono stati sorprendenti con moltiplicatori a tripla cifra, che l'impresa è stata in grado di "digerire" e trasformare non solo in ricavi ma anche in apprendimento organizzativo e solidità.

**Una prospettiva diversa dalla narrativa dell'accelerazione "stellare" che negli ultimi anni la retorica delle start-up ha presentato come l'unica vera strada per il successo.**

## La nostra esperienza

[Scansiona i QR Code per leggere l'articolo]



*Fashion: come passare dal B2B al B2C grazie all'e-commerce?*



# Smart Working



Tra le questioni che l'emergenza Covid-19 sta ponendo ai lavoratori/trici vi è il problema e l'opportunità del lavoro a distanza. Come tra gli altri aspetti accelerati dalla pandemia globale, anche la corsa allo smart working o, per meglio dire, al lavoro da remoto, avviene in molti casi in una situazione emergenziale, non pianificata e non organizzata in modo sostenibile nel tempo. Il lavoro da remoto senza vincoli orari non è affatto una novità in sé; saranno oggi le numero e la tipologia dei lavoratori/trici implicati a fare la differenza con il passato. Non più solo lavoratori cognitivi, professionalità legate all'economia digitale e della conoscenza ma, con la parziale sospensione e riorganizzazione di molte attività produttive, solo in Italia sono mi-

lioni i lavoratori che hanno cominciato a sperimentare nuove modalità di lavorare, di comunicare e di produrre.

E anche in questo caso i problemi saranno quelli di prima, aggravati dall'improvvisazione con cui questo fenomeno sarà atterrato sulle organizzazioni senza che

**una vera cultura del lavoro "smart" sia maturata all'interno delle aziende come scelta ponderata e condivisa,** ma praticata per

"necessità". Lo smart working infatti è una modalità che ha sempre incontrato molte resistenze (negli ultimi anni è cresciuto,

ma non ha mai veramente sfondato), sia da parte delle aziende, che dei lavoratori e dei sindacati, ce lo hanno confermato recentemente anche i risultati del workshop de "Il Lavoro che ha senso", che abbiamo gestito per conto di CRU Toscana e Unipol Gruppo. Resistenze dovute ad una serie di criticità e rischi reali, che non sono ovviabili, se non in un quadro di condivisione da parte di tutti gli attori coinvolti di una forte **intenzionalità** e **fiducia bidirezionali** e un buon **design del processo** (responsabilità, strumenti, formazione); fuori da questo perimetro, l'operazione fallisce.

"Quello che stiamo vivendo è un grande esperimento collettivo imposto dal COVID19, da cui se sapremo imparare potrà nascere un modo nuovo di lavorare, che prima per molti era impensabile. Ma perché sia una reale opportunità occorre lavorare sulla dimensione culturale: una dimensione più profonda e lenta del cambiamento tecnologico che avviene in superficie" - ci dice **Letizia Piangerelli**, professionista che lavora con diverse realtà che già da tempo hanno adottato

il lavoro da remoto, come **Cocoon Pro**, - augurandosi che questa grande attenzione per lo "smart working" non si trasformi in una moda passeggera. "Ci vorrà cura per realizzare cosa implica davvero il remote working e quali opportunità può offrire, al di là delle condizioni di eccezionalità non sempre ideali in cui viene vissuto adesso (dove è spesso combinato con l'homeschooling ed altre difficoltà collegate all'emergenza). Ad esempio, il fatto che oggi sia una possibilità per molti per cui prima non era negoziabile, aumenterà la pressione affinché sia mantenuto anche dopo l'emergenza, con un grande effetto sistemico sull'intera società. Il come farlo però non può essere affidato a ricette standard, ogni organizzazione è unica ed è a partire da quell'unicità che potrà trovare la sua strada verso modi migliori di organizzare il lavoro. Sapendo che questa esperienza e quella di coloro che da tempo hanno sviluppato maestria in questo ambito possono comunque offrire spunti preziosi per orientare al meglio il cambiamento".

## La nostra esperienza

[Scansiona i QR Code per leggere l'articolo]

> *Il lavoro che ha senso*



# #2

## Immaginiamo nuove modalità di relazione

Le città come un hardware da  
riprogettare e un software da  
aggiornare

In questo numero

- > **CONVERSAZIONI CON**
  - Giampiero Lupatelli**  
— Economista urbano, esperto aree interne
  - Tommaso dal Bosco**  
— Presidente Audis
  - Cecilia Del Re**  
— Assessore Urbanistica del Comune di Firenze
  
- > **PIANI PER LA RICOSTRUZIONE**
  - Analisi** 33  
— Una questione di densità
  - Proposta** 36  
— Policentrismo, valore e tecnologie civiche
  - Domande obbligate** 40  
— Quali risorse? Quale ruolo per l'attore pubblico?
  
- > **SPECIALE PODCAST** 46
  - La rigenerazione urbana a base culturale: istruzioni per l'uso**  
— 7 Conversazioni a cura di **Saverio Cuoghi**, Innovazione 2020

*A cura di Francesca Mazzocchi, Riccardo Luciani,  
Andrea Rapisardi*

**G**li effetti della pandemia globale mettono ancora una volta in luce la storica distinzione tra *urbs* e *civitas*, tra *ville* e *cit *, tra **“hardware” e “software”** - diciamo noi -, ossia tra la dimensione fisica, spaziale delle citt  e la vita, la cultura e le funzioni che la abitano. Ma ancor pi  importante della distinzione  , in questo caso, la relazione tra questi due poli.

**È impossibile comprendere l’aspetto fisico di una citt  senza considerare la cultura, il modo di vivere proprio dei soggetti che l’hanno costruita e che l’hanno abitata.** E’ ugualmente facile comprendere come la *cit *, ovvero il modo in cui abitiamo e facciamo esperienza dello spazio urbano, sia profondamente influenzato dalla *ville*, ovvero dal modo in cui lo spazio   costruito. Ci troviamo davanti ad una relazione circolare in cui i nessi di causa ed effetto agiscono in entrambi i sensi, dalla *ville* alla *cit * e dalla *cit * alla *ville*, come dice **Richard Sennett in “Costruire e abitare”**.

L’oggi cambiato, l’oggi che ha lasciato intatto l’hardware ma bloccato il software, l’oggi del distanziamento sociale, della paura del contagio, delle ancora pi  visibili diseguglianze, del lavoro da remoto e della mobilit  individuale, l’oggi dello shock ci impone una

**“ricostruzione”**: riprogettare l’hardware e riprogrammare il software, a partire da quello che sta accadendo e sar  cambiato definitivamente, ma farlo guardando ad **un nuovo modello di sviluppo urbano e sociale sostenibile, che cancelli i bugs del passato e realizzi infrastrutture fisiche e sociali “antifragili”,**

propriet  che Nassim Taleb attribuisce ai soggetti che non solo sono in grado di reagire agli shock (resilienza), ma di farlo diventando migliori di prima, capaci di affrontare l’ignoto, lo sconosciuto, anche ci  che non riescono (ancora) a capire.

Nel **“ricostruire”**, secondo noi, dovremo ancora una volta partire dalla tensione e relazione tra “la citt  di pietra” e “la citt  di carne” (come la chiama Ilda Curti) ampliando la riflessione alla relazione tra citt  e bordi e tra citt  ed aree interne; al ruolo chiave della tecnologia - guardando con rinnovato interesse alla **smart city cooperativa**, di cui Sennett aveva gi  tracciato i connotati e la necessit  - ; e alle infrastrutture comunitarie in grado di trasformare il valore dello scambio, dei luoghi, del territorio e finanche della propriet .

# Analisi – Una questione di densit 

Il tratto distintivo urbano, tra nuovi rischi e ritrovate opportunit 



Le nostre citt , ingessate dal lockdown, dovranno ripartire, garantendo provvedimenti funzionali ai bisogni dei cittadini e alla ripresa dell’economia. *“Torneremo al lavoro e a scuola e ci riuniremo di nuovo nei ristoranti, nei teatri e negli stadi. Ma quando lo faremo, le citt  e i loro leader non potranno limitarsi a tornare agli affari di prima. Non solo il COVID-19 minaccia di riapparire in ondate successive, se non saremo vigili, ma ci potranno essere future pandemie contro cui lottare”*. Cos  **Richard Florida** (Rotman School of Management, School of Cities

dell’Universit  di Toronto e Schack Institute of Real Estate dell’Universit  di New York) e **Steven Pedigo** (Lyndon B. Johnson School of Public Affairs - Universit  del Texas ad Austin), mettono a fuoco in 10 punti il tema degli spazi e della loro riprogettazione, dalla scala cittadina fino a quella domestica.

In pratica, **andremo a consolidare la distanza sociale, nuova abitudine, attraverso la**

## riorganizzazione degli spazi e la diminuzione di prossimità.

L'ingegneria civile e l'architettura saranno complici di questo processo. Infrastrutture come stazioni, metropolitane, bus, treni, aeroporti dovranno essere probabilmente ripensati per essere sì un posto da frequentare in tutta sicurezza, ma anche il mezzo per accompagnarci agevolmente nella quotidianità che ci aspetta dopo il Coronavirus.

Il cambiamento sta già influenzando, in maniera più diffusa, anche sulla **mobilità e sulla considerazione dell'utilizzo di mezzi di trasporto sostenibili** - quali biciclette e monopattini - perché, dopo il Coronavirus, sarà prevedibilmente più naturale preferire uno spostamento in solitaria. *"Nelle ultime settimane, Bogotá è stata una delle prime città a utilizzare questo tempo per espandere il suo programma Ciclovía. Con un lavoro che si è svolto di notte, sono stati collegati 583 chilometri di strade e piste ciclabili in bicicletta, scooter, corsa e passeggiate (...). Poco dopo, anche il sindaco di Città del Messico ha annunciato una rete di strade simili in tutta la città e più tardi il governatore di New York, Andrew Cuomo, ha presentato una serie di iniziative per espandere la rete ciclabile e migliorare la sicurezza per i ciclisti."*, questi alcuni degli esempi riportati da Helle Søholt, CEO di Gehl, leader mondiale nella progettazione urbana

incentrata sulle persone. Sempre Helle Søholt sottolinea come l'emergenza sanitaria abbia **ridisegnato il significato di spazio pubblico e spazio privato** con l'esempio dei cortili condominiali e dei balconi, spazi privati a cui oggi viene riassegnato un ruolo di socialità e relazione tipico dello spazio pubblico.

Un altro riferimento interessante, basato sullo human centred design è quello contenuto in **"Soft Cities - Building density for every day life"**, a cura di David Sim, creative director di Gehl. Anziché pensare alle città come a una raccolta di edifici e di sviluppo urbano impressionante, Sim pensa a loro come a una serie di relazioni: tra persone e luoghi, persone e pianeta, persone e altre persone. Il punto di partenza è come si può collegare un essere umano a quante più esperienze possibili.

## Al concetto di software, quindi, si affianca quello di "softness",

la permeabilità, la facilità di entrare, uscire e vivere. Per decenni, tanta pianificazione urbana è stata focalizzata sull'elaborazione di modi per riorganizzare l'attività umana in silos distinti, per separare persone e cose e, in tal modo, ridurre il rischio di conflitto; mentre Sim si concentra su come riunire e ricollegare

aspetti potenzialmente contrastanti dell'esistenza quotidiana, per migliorare la qualità della vita. *"Si tratta di densità e diversità"* - afferma Sim - *"La densità da sola non è interessante"*. In altre parole, **non è sufficiente che le città contengano molti edifici vicini: ciò che li fa funzionare è se gli edifici/le aree stesse supportino una moltitudine di risorse e interazioni. Così i vantaggi di un approccio stratificato alla progettazione edilizia e alla pianificazione** urbana complessiva sono anche ridurre la quantità di viaggi in auto e spostamenti che le persone devono fare. Se le risorse sono assemblate in modo tale che una persona che esce di casa possa accedere a tutto ciò di cui ha bisogno camminando, andando in bicicletta o prendendo i mezzi di trasporto, si liberano le strade dalle auto, creando spazio perché possano essere "stratificate" e consentire il plug in di altre funzioni, consentendo lo svilupparsi di nuove modalità ed abitudini di vita e di consumo, a sostegno ad esempio delle economie locali. Ancora una volta quindi, urbs e civitas, si condizionano in modo circolare.

## L'elemento della densità, oggi, ovviamente si complica.

Rimane una fondamentale externalità positiva che - attraverso la concentrazione di attori e di funzioni, lo scambio ravvicinato e il trasferimento informale di esperienze e competenze - rende le città luoghi ricchi e serendipici. Di contro è l'elemento su cui oggi siamo necessa-

riamente chiamati a riflettere, sia perché c'è una "densità ricca" e una "densità povera", che cambia sostanzialmente le condizioni **di chi vive** l'emergenza - come sottolinea Florida in The Geography of Coronavirus - sia perché la densità, in quanto attributo tipicamente urbano, coinvolge oggi le paure di contagio sulle città. Ma a ben vedere in Italia i primi focolai di contagio non si sono sviluppati nelle grandi città, ma in contesti periurbani. "Questa lettura - ci fa notare **Giampiero Lupatelli** - ci suggerisce forse di cogliere nei luoghi di innesco della diffusione pandemica una singolare sovrapposizione tra le condizioni di ordinario cosmopolitismo delle periferie metropolitane, inserite dalla modernità nei flussi delle relazioni commerciali e turistiche intercontinentali ma rimaste ai margini - come le fragili risposte dei loro presidi sanitari sembrerebbero suggerire - dell'infrastruttura sociale delle alte prestazioni e delle nuove tecnologie, sottoposte ad un incessante processo di concentrazione, simmetrico alla diffusione residenziale e produttiva che di queste periferie ha alimentato la crescita quando non la formazione". Una riflessione, quella di Lupatelli, che introduce molto bene la nostra riflessione centrale, quella di un nuovo policentrismo.

# Proposta – Policentrismo, Valore e Tecnologie civiche

Pensare la città, oltre la città



L'approccio che come LAMA utilizziamo da sempre per dare valore ai nostri progetti è quello di **ragionare su tre elementi: spazi, comunità e servizi;** e su come dalla loro intersezione si definiscano **identità, appartenenza e interazioni.** Il contesto attuale ci suggerisce di aggiornare il modello pensando ai plug-in che lo possano rendere resiliente e ripensare alle funzioni/servizi insieme ad un concetto di distanza e di vivibilità, intesa anche come benessere. Quindi, ripensando la città, dobbiamo secondo noi ragionare sul tema del po-

**licentrismo,** della creazione di **valore** e della **tecnologia.**

Se le città ripartissero come prima, uno dei modi in cui recuperare economie ai tempi del distanziamento potrebbe essere quello di fare leva sul prezzo: i servizi erogati a meno persone devono costare di più per essere sostenibili economicamente. Ovvio che questo non sia uno scenario nè desiderabile nè praticabile, per le gravi conseguenze sociali che genererebbe inasprando ulteriormente le disuguaglianze..

La prospettiva invece a cui dobbiamo guardare per riprogettare le città, in modo diverso da prima, è quella di uno **sviluppo policentrico** (interessantissima la suggestione di *Paris 15-minutes city*), **capace di costruire nuove funzioni e orizzonti di significato per luoghi meno centrali, ripensando i quartieri e le aree metropolitane.**

**Uno sviluppo che riempia i vuoti, che se ne riappropri, che li rigeneri creando un nuovo valore, locale, di prossimità, sociale, relazionale, collettivo.**

**Ma non basta spostare i servizi decentrandoli: per realizzare questa trasformazione, questi hanno bisogno di essere sostenibili economicamente e addizionati di valore aggiunto.**

Ridare valore allo scambio economico attraverso la creazione di circuiti di **moneta complementare**, ad esempio, che intensificano le relazioni economiche e sociali all'interno di un circuito territoriale, creando legami identitari, è la premessa per la creazione di **comunità che comincino ad immaginare soluzioni condivise** per rispondere ai propri bisogni (gruppi di acquisto per l'energia, trasporti dell'ultimo miglio, cura della famiglia e dei beni comuni etc.). Molte realtà oggi fanno fatica a sopravvivere nella pura economia di mercato, se invece **spostiamo l'idea di generazione di valore su altri elementi, come il valore relazionale e comunitario, questi luoghi possono riacquisire una funzione centrale, e forse in questo modo riusciamo a creare una nuova sostenibilità urbana diffusa.** E pensiamo poi alla potente funzione che le tecnologie possono avere nell'aumentare le capacità di questo agire collettivo da un lato; e facilitare l'accesso e la gestione di spazi, dall'altro, favorendo autonomia di fruizione, sicurezza e finanche monitorando la salubrità dei luoghi.

Qui torna in ballo la smart city cooperativa di Sennett, cui facevamo riferimento nell'introduzione. Secondo l'autore **esistono due modi di applicare la tecnologia nell'attività urbanistica.** Un modo "prescrittivo", che mira solamente a ipersemplificare la vita dei cittadini e a prevenire ogni imprevisto o frizione possibile, a costo di rendere però omologata e controllata dall'esterno la vita sociale; e **una smart city**

**“cooperativa”, pensata invece per facilitare il confronto tra i cittadini, mantenendo tutto il potenziale di creatività e di generatività legato all’incontro con il non noto e con il diverso da sé.**

Oggi ci possiamo addirittura spingere oltre: le città vanno verso i cosiddetti “*self-managed assets*”, ad esempio il trasporto senza conducente; edifici che si monitorano da soli, etc... alcuni parlano addirittura di “*self-sovereign assets*”, ossia di contesti dove assets civici come strade, alberi, edifici diventano *sovereign entities*. Ma se questo è il futuro, di chi è la proprietà, e quindi la responsabilità? è un invito a modelli post-ownership?

**Se le nuove tecnologie ci dicono che possiamo creare modelli di business ‘tanti a tanti’, possono anche disegnare nuove forme di investimento, regolazione, contrattualizzazione, governance che tra-**

**sformano i tanti hub in *shared civic assets*, di valore condiviso e redistribuito.**

Un affaccio su questo futuro lo descrive visionariamente Dark Matter Labs, il team multidisciplinare fondato da Indy Johar che studia e disegna le grandi trasformazioni sociali, in “*A Smart Commons. A New Model for Investing in the Commons*”. Qui si indagano proprio le interrelazioni tra tecnologia, dati e regolamentazione, a partire da un focus sullo sviluppo immobiliare (e le sue estreme conseguenze) intorno alla High Line di New York e arrivando a definire i drivers di un nuovo modello di sviluppo urbano comunitario costruito su 4 pilastri:

1. **Contratti intelligenti e atti di proprietà digitale:** un contratto intelligente collegato a un atto di proprietà digitale, che può distribuire automaticamente il rialzo del valore tra due parti.
2. **Valutazione della proprietà:** un’ API che accede automaticamente al data set esistente del valore della proprietà di New York, aumenta il valore calcolato al di sopra dell’inflazione di fondo e collega questi dati a un modello spaziale digitale.
3. **Piattaforma di investimento:** sviluppo dell’esperienza utente per una piattaforma di investimento di vicinato per i residenti che possono così proporre collettivamente, votare e contribuire al finanziamento di

progetti di infrastrutture locali.

4. **Una nuova interfaccia democratica:** affinché questo sia socialmente legittimo, dovremo progettare nuovi modi di prendere decisioni e modelli di investimento locali.

Possiamo dire che la strada da compiere per arrivare all’implementazione di un modello del genere sia molto lunga, ma

**il percorso per arrivarci apre ad una prateria di opportunità praticabili e prototipabili, proprio a partire da esperimenti di “poli-centrismo addizionato”, a cui abbiamo fatto riferimento.**

# Domande obbligate: Quali risorse? Quale ruolo per l'attore pubblico?



## — DOVE TROVARE LE RISORSE

Il tema della trasformazione urbana in chiave sostenibile, ambientalmente e socialmente, pone grandi sfide di innovazione anche sul fronte della praticabilità economica di questi interventi, necessari a realizzare il cambiamento (funzioni urbane decentrate, infrastrutture sostenibili e opere di sostituzione immobiliare) e quindi in tema di **nuova ingegneria finanziaria**. Questo aspetto lo abbiamo approfondito grazie ad una lunga conversazione con **Tommaso Dal Bosco**, **Presidente di Audis**, l'associazione che

riunisce gli operatori pubblici e privati impegnati in processi di rigenerazione urbana, di cui anche LAMA fa parte. Dal Bosco ha proposto varie riflessioni legate all'**innovazione nell'approccio agli investimenti urbani attraverso l'uso della finanza strutturata** non solo e non tanto come soccorso alla carenza di finanza pubblica, ma come paradigma di trasparenza e sostenibilità. La spesa pubblica non è sufficiente né efficiente ed ha modalità di funzionamento non adeguate a realizzare un

cambiamento che corre veloce. Di contro, le classiche formule di partnership pubblico-privato (es. project financing) hanno dimostrato la loro fallibilità e inclinazione speculativa. Sono abbastanza diffusi però nel panorama internazionale nuovi strumenti, come quelli dei **Fondi comuni di investimento ad apporto** che consentono da un lato al soggetto pubblico di apportare il patrimonio pubblico al fondo, diventandone "socio" ed affidando a questo la realizzazione delle infrastrutture (rimanendo proprietario del bene); dall'altro di fare leva, attraverso il ricorso ad investitori istituzionali (casse e fondi pensione), sul risparmio privato (in Italia uno dei più alti al mondo).

**Le logiche di funzionamento di questi fondi - ci spiega - ci liberano dalle ambizioni di piccoli o grandi speculatori immobiliari, perchè nel momento in cui il fondo si attiva le regole vengono definite a monte, in modo chiaro, definitivo, misurabile e trasparente.**

Questi tipi di investitori dichiarano una percentuale di ritorno che vogliono avere sugli investimenti e questa viene

garantita dalla **SGR** (società di gestione del risparmio, selezionata con gara pubblica europea) attraverso un piano di remunerazione basato su canoni, affitti, tariffe ed altre entrate che l'investimento immobiliare "multifunzione" potrà garantire. Questo tipo di fondi, allettanti anche per investitori ESG, investitori privati e anche investitori territoriali (vedi Fondazioni bancarie) vengono

**utilizzati all'estero per opere di rigenerazione urbana (i vuoti urbani che possono essere riempiti con nuove funzioni sono un asset fondamentale dello sviluppo policentrico),** ma hanno delle

criticità, perchè per essere sostenibili economicamente devono finanziare grandi operazioni e in Italia non hanno mai avuto successo per la mancanza di conoscenza e la diffidenza verso lo strumento da parte delle amministrazioni pubbliche. Ciò non toglie che siano uno strumento a cui guardare con attenzione e rinnovato interesse.

## — IL RUOLO DELL'ATTORE PUBBLICO

Come affermare quindi un modo di costruire le città che sappia rispettare gli abitanti e il loro sapere? Secondo Sennett lo snodo è dato dall'atteggiamento tenuto da parte del progettista, che non

deve plasmare la città secondo il proprio disegno, quanto “ripararla” artigianalmente e rendere possibile il dialogo progettuale con gli abitanti, anche arrivando a “togliere il disturbo” dove la propria presenza inibirebbe l’espressione della loro voce. Pensare di affidare il coinvolgimento della cittadinanza alla sensibilità di un progettista però - a nostro avviso - non è sufficiente, nonchè rischioso e poco resiliente; bisognerebbe invece che questa funzione fosse assicurata in modo strutturato e continuo dall’attore pubblico, da **una politica che si riprenda la responsabilità di disegnare una visione di sviluppo urbano inclusiva, che traduca sulla città una visione di mondo e di società aperta, etica, orizzontale, “storta e sbilenca”**, come dice Sennet, che accogla e abiliti le culture, le abitudini e le ambizioni di tutti. (vedi approfondimento dedicato al ruolo dell’attore pubblico nei paragrafi successivi).

## **Quale il ruolo dell’Attore Pubblico nei processi di valorizzazione dei territori e/o dei patrimoni pubblici quindi? E come fare rigenerazione urbana attraverso l’erogazione di servizi di interesse generale?**

Nel corso del 2019 abbiamo indagato la **fattibilità di un Eco-distretto Cooperativo** - con uno studio di fattibilità, realizzato per conto di INVITALIA MISE finalizzato all’identificazione e utilizzo di metodologie di coinvolgimento attivo della cittadinanza per l’urbanizzazione inclusiva e sostenibile, come contributo al raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell’Agenda, lo studio è stato condotto in partnership con il Dipartimento di Architettura, Ingegneria delle Costruzioni e Ambiente Costruito del Politecnico di Milano, Finabita, Impronta Etica, Amici di LabGov, Coopservizi, Filippo Weber Architects, e con i portatori di interesse quali Gruppo Unipol, Genera, CMB, Delta Ecopolis, Darcasa, INU, FHS e Banca Etica.

Grazie all’analisi svolta, in collaborazione con la Prof.ssa Angela Pavesi del Politecnico di Milano, possiamo dire che le esperienze nazionali che oggi abbiamo a disposizione, pur con l’introduzione del Fondo Investimenti per l’Abitare (FIA) - il primo prototipo italiano di Fondo ad apporto - sono o di matrice fortemente pubblica o di matrice privatistica. In altri termini l’attore pubblico o lavora in quasi totale autonomia, anche come esecutore (diretto o indiretto), o segue passivamente la compagine privata mediante concessione di permessi e compensazioni urbanistiche. Una decisiva componente di innovazione dei processi di rigenerazione urbana in un’ottica inclusiva e sostenibile, a nostro parere, risiede soprattutto **nel ripensamento**

## **e nello sviluppo di un ruolo dell’attore pubblico quale regolatore, promotore e “abilitatore”, nonché garante, di interventi che sappiano guardare in modo oggettivo all’interesse pubblico e allo sviluppo urbano nel suo complesso.**

Il modello di Eco-distretto Cooperativo propone, quindi, come elemento di fattibilità la capacità dell’attore pubblico di acquisire nuova consapevolezza del suo ruolo di promotore di costruzione e aggregazione delle partnership pubblico-private.

Occorre per questo superare le difficoltà quasi sempre presenti nella fase di raccolta di manifestazioni di interesse, attraverso lo sviluppo di strumenti efficaci per individuare e selezionare i migliori player a vocazione sociale capaci di garantire i risultati prefissati, premiando i progetti migliori e che garantiscono in modo più solido possibile il raggiungimento di obiettivi di impatto economico, sociale ed ambientale rilevanti.

In altri termini, **riteniamo di fondamentale importanza che il processo di co-progettazione e di sviluppo sia condiviso in modo maggiormente efficace fra attori pubblici e attori privati, dove i primi hanno necessità di assumere un**

## **nuovo protagonismo in termini di regolazione del mercato e di abilitazione della messa a terra dei nuovi modelli di intervento.**

Le sfide individuate e le domande che ci siamo posti fino a qui le abbiamo condizionate anche nell’interlocuzione con i nostri amministratori locali, trovandoci in una città, come Firenze che, come le altre, si trova a doversi ripensare, alla luce di difficoltà che vive più di altre (come la vocazione turistica la cui venuta meno oggi mette in ginocchio economicamente la città); e alla luce degli strumenti di pianificazione territoriale che si sta accingendo ad emanare. Come ci dice l’Assessora all’urbanistica **Cecilia Del Re** - la giunta aveva già colto alcune delle direttrici di cambiamento su cui oggi è ancora più necessario investire, come con il **Piano del verde**, che segna un cambio di passo decisivo nel considerare il verde non più un tema di arredo urbano ma un asset intorno al quale costruire un nuovo modello di città, nuove funzioni, nuove pratiche urbane, una nuova vivibilità in grado di migliorare la salute, il benessere e la qualità della vita della comunità.

Un’altra occasione di ripensamento collettivo, di progettualità condivisa, di emersione dei bisogni delle comunità è rappresentato anche dall’imminente avvio del processo partecipativo pubblico che porterà all’adozione del **Piano Operativo Comunale (POC)**, strumento urbanistico che attua gli indirizzi del Piano Strutturale Comunale, articolandoli in periodi di cinque anni, stabilendo nel dettaglio dove, come e quanto si può in-

tervenire nella trasformazione, valorizzazione e tutela del territorio comunale, sia nelle aree urbane che nelle aree agricole. *“Sarà un momento prezioso, ancor più in queste circostanze, per progettare la città con la città - dice Del Re. Anche in questo strumento erano state anticipate alcune sfide che oggi si dimostrano ancor più pertinenti, come la rigenerazione di grandi aree pubbliche pensate per ospitare operazioni di housing sociale destinate alla “fascia grigia”, per riportare cittadini e giovani coppie a vivere di nuovo il centro storico; così come le azioni già intraprese per delocalizzare i flussi turistici e favorire l’ospitalità diffusa e la creazione di nuovi servizi locali, a livello di area metropolitana”.*



# La rigenerazione urbana a base culturale

Istruzioni per l'uso



(ph. Niccolò Vonci)

Cogliamo l'occasione di questa riflessione sulle città e la loro trasformazione per valorizzare i contributi degli operatori della rigenerazione urbana a base culturale: realtà variegata, diffuse, resilienti e visionarie, che in questi anni hanno trasformato spazi e vuoti urbani in luoghi di senso e di relazione, concorrendo a trasformare la dimensione del vissuto quotidiano delle comunità, creando valore condiviso, innovando pratiche culturali, artistiche, educative e di welfare favorendo nuove dinamiche sociali partecipative ed inclusive. Esperienze diffuse in tutta la penisola che hanno contribuito

a ridefinire le geografie dell'innovazione culturale e sociale nel nostro Paese e che oggi hanno dato vita allo **Stato dei luoghi, la prima rete nazionale della rigenerazione urbana a base culturale**, di cui facciamo parte anche noi con lo spazio di Impact Hub Firenze. Pochi mesi fa, molte di queste realtà si sono incontrate a Manifattura Tabacchi in occasione di Many Possible Cities, il Festival della rigenerazione urbana. In quell'occasione si è tenuto il workshop che dà il titolo anche a questo speciale.

Di seguito i podcast degli interventi.

## 7 Conversazioni a cura di Saverio Cuoghi, Innovazione 2020

[Scansiona il QR Code per ascoltare i podcast]

**Tommaso Sacchi** | Comune di Firenze  
La città come corpo vivo |  
Many Possible Cities



**Michelangelo Giombini** | Manifattura Tabacchi  
Rigenerare ascoltando la città |  
Many Possible Cities



**Linda Di Pietro** | Lo Stato dei Luoghi  
Tra identità e apertura |  
Many Possible Cities



**Giulia Capodieci** | BASE Milano  
L'immaginazione collettiva |  
Many Possible Cities



**Andrea Rapisardi** | Impact Hub Firenze  
Accogliere ed ispirare le persone |  
Many Possible Cities



**Alessandra Staghini** | CasermArcheologica  
Luoghi di Utopie possibili |  
Many Possible Cities



**Luca Cantelli** | Mercato Sonato  
Ricucire luoghi e competenze |  
Many Possible Cities



# #3

## Investiamo in resilienza pubblica e privata.

Servizi pubblici, universalismo e  
welfare bene comune

In questo numero

### > CONVERSAZIONI CON

**Marco Marcatili**

— Responsabile sviluppo di Nomisma

**Flaviano Zandonai**

— Open innovation manager del gruppo cooperativo CGM

**Marco Tognetti**

— Lama Agency

**Andrea Rapisardi**

— Lama Agency

### > 5 TASSELLI

<b>Scegliere e con quali criteri</b>	51
<b>Innovare lo Stato</b>	53
<b>Innovare il Terzo Settore</b>	55
<b>L'impatto</b>	58
<b>La Leva Fiscale</b>	60

*A cura di Francesca Mazzocchi, Andrea Rapisardi,  
Marco Tognetti*

**L**e domande che ci siamo posti qui, che abbiamo posto ai nostri interlocutori ed esplorato passando in rassegna i moltissimi contributi che professionisti, analisti, operatori stanno producendo in questo periodo, vogliono tentare di ricostruire un quadro di insieme, che **rappresenti una visione sistemica, quella che connota il nostro approccio di attori e designer di processi di cambiamento.**

Giunti alla terza puntata della serie "Prima di domani", abbiamo maturato anche un atteggiamento diverso, più radicale se vogliamo, nel farci domande partendo dai fondamentali, guardando in faccia la realtà e le vere sfide che ci pone, **a cui la politica poca coraggiosa dovrà dare risposta, e non lo farà senza essere incalzata da**

## una domanda sociale, economica e civica più consapevole.

Grazie alle conversazioni con **Marco Marcatili**, Responsabile sviluppo di **Nomisma** e **Flaviano Zandonai**, Open innovation manager del gruppo cooperativo **CGM**; e con il contributo puntuale dei nostri soci **Marco Tognetti** e **Andrea Rapisardi** abbiamo provato a ragionare sui **5 tasselli fondamentali** che secondo noi compongono il puzzle.

# Scegliere e con quali criteri



Lo hanno già detto tutti, a ogni livello e in ogni consesso: la crisi economica innescata dalla pandemia di coronavirus sarà peggiore della Grande Depressione. Ma la parola definitiva viene dal Fondo monetario internazionale che scende più nel dettaglio e indica nell'Italia uno degli anelli più deboli in Europa, seguita solo dalla Grecia. L'Italia paga il conto più salato: il Pil italiano quest'anno si contrarrà del 9,1% e peggio di noi farà solo la Grecia con un -10%. Nel 2021 il Pil italiano rimbalzerà del 4,8%, mentre a ottobre l'Fmi aveva previsto un +0,5% nel 2020 e un +0,8% nel 2021. Quest'anno il tasso di disoc-

cupazione dovrebbe salire al 12,7% per poi scendere al 10,5% nel 2021.

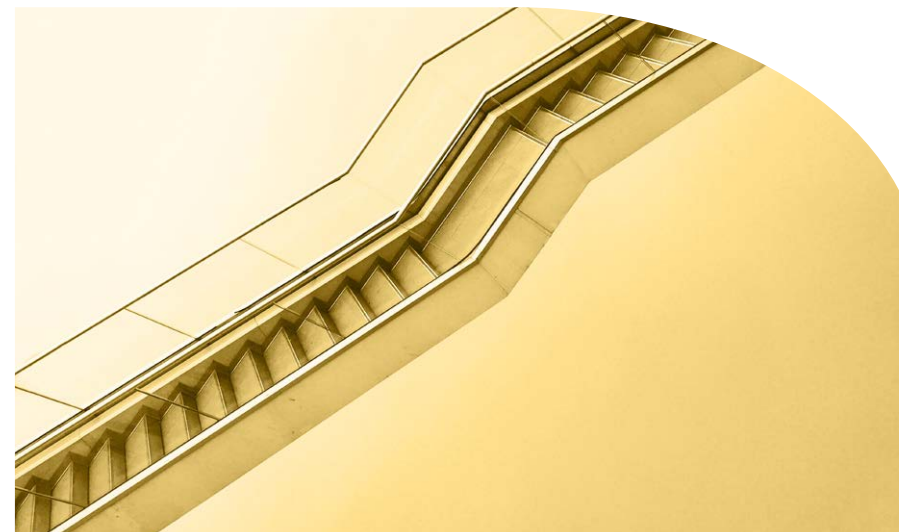
**La coperta dell'investimento pubblico quindi, a livello statale e ancor più a livello delle amministrazioni locali (molte delle quali sono a rischio default) sarà corta. Dovremo fare i conti con questo.**

Dovremo ricordarci che il nostro SSN, il primo servizio universalistico di garanzia delle cure voluto dal primo ministro della Salute donna, Tina Anselmi, nel 1978, è stata una delle grandi conquiste del nostro Paese, che molte altre nazioni invidiano. Grazie ad esso è stato possibile per esempio, contenere al

minimo la mortalità infantile e materna, nonché aumentare le aspettative di vita nell'intera nazione; ha rappresentato una svolta cruciale e una tappa dell'evoluzione della democrazia nel nostro Paese. È stato affermato un principio, quello dell'universalità dell'accesso alle cure, dal quale è impossibile ormai fare marcia indietro, e ci si può solo chiedere come proseguire nella sua difesa. Dovremmo ricordarci anche delle [risorse economiche di cui è stato privato](#) in questi anni e di quelle dirottate anche indirettamente alla sanità privata (leggi detassazione misure di welfare aziendale); di come, **a seguito della regionalizzazione del sistema sanitario e delle esigenze degli equilibri di finanza pubblica** si sia sacrificata la parte dei servizi sanitari tempestivi, uniformi, sicuri e innovativi su tutto il territorio nazionale, corrodendo di fatto il valore universale di questo servizio. Gli effetti sanitari diretti ed indiretti della crisi da Covid-19 si prolungheranno per molto tempo. Mancano almeno 8 miliardi ([Coesmed](#)) per riportare il finanziamento del SSN al 7% del PIL, cioè sullo standard medio europeo ante contagio. Di fronte al dramma sanitario e sociale dovuto alla pandemia da Covid-19 quindi, è tempo di scelte precise in materia di allocazione, di protezioni e risorse. Da un lato definire quali sono i servizi pubblici fondamentali a cui dare priorità e tra questi il primo è sicuramente quello sanitario. "Nel "durante" e nel subito dopo - dice **Marco Marcatili** - salteranno molti bilanci pubblici, non basterà un aggiustamento delle voci

tradizionali; **sono oggi in ballo alcune scelte radicali e sarà una questione di criteri**". Criteri per rivedere quali saranno i servizi pubblici erogabili, rileggendo la nuova domanda sociale; e criteri per non "stressare" troppo l'universalismo ed essere sostenibili. Guardando in modo esteso al welfare state, è lecito domandarsi se, con la famosa coperta corta, si dovrebbe andare verso un universalismo selettivo. Ossia verso un'impostazione secondo la quale è necessario conciliare il welfare di cittadinanza con la crisi delle risorse fiscali e finanziarie, rendendo la soglia di accesso alle prestazioni elastica e flessibile e in definitiva modulabile in relazione alle risorse disponibili e allo spostamento della nuova domanda sociale. Ma, nella necessità di farlo sarà fondamentale definire quali siano i criteri che debbano presiedere alle scelte, a stabilire l'asticella al di sopra e al di sotto della quale erogare o meno servizi, sussidi ed altri incentivi di tipo economico. **Questi criteri saranno alla base del tipo di società che vogliamo costruire**; sono la domanda a cui la politica dovrebbe rispondere e la responsabilità che si dovrebbe assumere. In questo contesto, rispetto ad una drastica rimodulazione dei servizi pubblici, quale sarà il destino degli attori che oggi erogano quei servizi a valenza pubblica? Questa secondo Marcatili è **l'occasione per ripensare entrambi i ruoli: quello pubblico e quello del privato sociale, che dovranno entrambi cambiare**.

# Innovare lo Stato



**Marco Marcatili** nella nostra intervista ama distinguere tra un "durante" ed un "dopo". Un durante che stiamo già vivendo, dal quale non possiamo sfuggire, e che ci sta consegnando elementi utili per fronteggiare le sfide e per prefigurare alcuni scenari. E' in questo durante che dobbiamo ripensare al ruolo del pubblico e a delle opzioni praticabili fin da subito.

## Un pubblico che deve modificare sensibilmente le proprie logiche di investimento:

1. avendo la capacità di **selezionare i partner migliori**, potendo valutare l'impatto dell'azione che fanno e che dovrà contemporaneamente

soddisfare le dimensioni sociale, economica ed ambientale;

2. **investendo sulla domanda** prima ancora che sull'offerta, in questo modo, evitando una deriva assistenzialista, si potranno generare le condizioni per una reale ripartenza dell'offerta, riattivando le strutture sulla base di quello che la domanda sociale vuole;
3. **infrastrutturando sempre più servizi** piuttosto che sussidi o contributi diretti ai beneficiari.

Un pubblico che - secondo **Marcatili** - non è ancora Stato imprenditore, ma **dovrà essere Stato regista**. Nel "durante" lo Stato imprenditore è troppo lontano. L'essere regista oggi è la scelta che si può praticare utilizzando realmente il

processo di co-progettazione, per altro previsto dall'art.55 del Codice del Terzo Settore - come sottolinea **Zandonai** - che sarebbe in grado di liberare il terzo settore dal ruolo ancillare e residuale in cui è stato relegato, **abilitandolo ad essere soggetto non solo in grado di eseguire servizi e trovare soluzioni, ma anche di individuare i nuovi bisogni.**

In questa logica andrebbero rilette le nuove PPP (Partnership Pubblico Privato) in cui un **terzo settore protagonista** progetta insieme allo Stato l'infrastrutturazione di nuovi servizi in cui **trasformarsi da operatore sociale a imprenditore sociale**. Soprattutto in questo frangente, dove la necessità di prendere decisioni e definire azioni in tempi rapidi ha estremizzato una tendenza verticistica da parte dello Stato, attingere all'intelligenza collettiva che il terzo settore può esprimere diviene ancora più cogente per essere in grado di rispondere in modo adeguato ai nuovi bisogni sociali.

## Innovare il Terzo Settore: da operatori sociali a imprenditori sociali



Un salto di qualità e di mentalità viene richiesto anche al terzo settore. Oggi qualsiasi categoria imprenditoriale sta cambiando *mindset* e **riorientando la propria responsabilità agli impatti su comunità, sociale e ambiente**. "Oggi migliorare la qualità delle relazioni umane, occuparsi di una sfida sociale o ambientale, come quella della salute, dell'acqua e dell'alimentazione, deve essere concepito come un vero e proprio business, non come atto filantropico esterno o indipendente dal core business. In questo senso l'impresa non è più un'organizzazione chiusa,

*ma un'infrastruttura aperta a cui viene richiesto di migliorare la qualità di un territorio e assicurare la sostenibilità dello sviluppo umano. Il cruscotto dell'imprenditore insomma sta virando sui temi dell'impresa sociale, mentre l'operatore sociale fa fatica a diventare imprenditore" (Marcatili).*

**E' una questione di ruolo.** Un ruolo che lo Stato può abilitare, ma anche un ruolo che il terzo settore potrebbe evocare a sé, grazie a:

1. una capacità propulsiva endogena che potrebbe essere innescata da

**logiche di rete** in grado di attenuare le fragilità dei singoli soggetti (**Marcatili**);

2. un cambiamento culturale che spinga questi soggetti a passare da una logica incrementale ad una **logica trasformativa** (**Zandonai**);
3. alla capacità di trasformarsi da operatori sociali, che agiscono in *outsourcing* di servizi di pubblico interesse pagati dallo Stato, ad **imprenditori sociali che agiscono sul mercato, ricercando un equilibrio tra domanda e offerta**.

**E' una questione di competenze.** Sulle **capacità di trasformazione del terzo settore**, quindi, si aprono ulteriori sguardi:

1. sul tema delle **competenze** presenti e necessarie;
2. su come sostenerne il **capacity building**, innovando ad esempio le finalità di erogazione delle Fondazioni e dei bandi pubblici spostando i contributi **dai progetti ai programmi** di sostegno all'innovazione organizzativa di questi soggetti. I progetti, in tempo di crisi, si possono fermare. Ma per ripartire c'è bisogno di organizzazioni strutturate, capaci di adattarsi, in grado di valorizzare le competenze interne e di accogliere supporto esterno;
3. **investire sulle organizzazioni** permette non solo di far ripartire i progetti, ma anche di contare su realtà dotate delle giuste competenze - o anticorpi - per renderli adatti al

contesto che cambia;

4. **sulla capacità di gestire e reperire risorse.** Come agevolare quindi la costruzione di progettualità nelle quali la ricerca di un equilibrio economico deve essere bilanciata da servizi economicamente accessibili?

In tutti i *business plan* di questo tipo di servizi sociali, alla persona, pesano i forti investimenti materiali (immobili, attrezzature sanitarie, arredi etc) che hanno un'alta incidenza in termini di esborso all'anno zero e un peso sul business plan che si spalma negli anni. Il primo meccanismo che è stato inventato per gestire questo tipo di investimenti è l'ammortamento; un modo in cui la finanza generale ha voluto facilitare i conti delle aziende.

Forse ora, in una logica di infrastrutturazione dei servizi e di selezione dell'investimento pubblico, **l'idea di costruire delle scatole (fondi pubblici) destinate ad acquisire spazi e infrastrutture e dare in gestione gli asset materiali utili all'installazione di "software sociale" (case di cura, asili, etc), potrebbe essere immaginabile e un**

## modo di intendere lo stato innovatore nella sua accezione più imprenditoriale.

**Un soggetto pubblico che, di fronte ad un business plan sostenibile, possa divenire investitore e proprietario di attrezzature e immobili** (di ciò che ovviamente ha interesse pubblico: sanità, istruzione, scuola) con la stessa logica di ritorno del privato, ma potendo ammortizzare l'investimento con tempi molto più lunghi e capitali molto più pazienti, non disperdendo inoltre risorse che rimangono vincolate ad una proprietà (rivendibile).

Questo consentirebbe di **abbattere il costo di start up di nuove imprese sociali, concentrando energie e risorse su progettazioni innovative più efficaci nel rispondere ai bisogni; e consentirebbe allo stato di essere non solo il soggetto regista e abilitatore del rischio privato, ma anche il soggetto che questo rischio lo miti-**

## ga evitando di finanziarlo.

Per dirla à la Mazzucato - uno Stato capace di assorbire rischi collettivi ma anche di investire, in grado di liberare il potenziale del privato ma senza rinunciare alla propria leadership.

# L'impatto



La questione della misurazione dell'impatto (sociale, ambientale ed economico) degli interventi è tanto rilevante quanto complessa. **Introdurre infatti logiche di misurazione, indicatori e strumenti di monitoraggio nel sistema degli appalti** consentirebbe di poter valutare le progettualità migliori attribuendo dei reali punteggi ed evitando il mero ricorso all'economicità delle proposte. Ma in questo caso la difficoltà risiede proprio nel definire la misurabilità di outcomes e non di outputs o performance.

Ciò non toglie che ci debba essere un **nuovo protagonismo del pubblico che si doti di strumenti per**

## **poter scegliere partner privati qualificati.**

E la misurazione dell'impatto, vincolando sulla valutazione tecnica di manifestazioni di interesse o progettualità su gare, è un criterio oggettivo che potrebbe essere un buon appiglio.

L'alternativa è che in una logica di rinnovamento delle forme di PPP intervengano **nuovi strumenti, come gli outcome-based contracts** (o *impact social bond*), che seguono la logica del partenariato pubblico-privato (Ppp), dove a differenza dei modelli più tradizionali di Ppp, la Pubblica amministrazione non commissiona e paga per la disponibilità di un'infrastruttura o di

un servizio, ma per il raggiungimento di determinati risultati e impatti sociali. La logica sottostante si basa sull'idea che questi risultati e impatti sociali si traducano in maggiori risparmi futuri (dovuti proprio alla riduzione dei maggiori costi per i bilanci pubblici e per la società di un problema sociale non risolto), grazie ai quali remunerare il capitale dei soggetti privati finanziatori del progetto.

A livello internazionale - secondo uno studio di SDA Bocconi - il ricorso a questi strumenti si è avuto con progetti di piccole dimensioni, con una rilevanza circoscritta principalmente a livello locale, scarsamente replicabili e livello nazionale e internazionale, che difficilmente hanno attratto investitori privati istituzionali (Sole24Ore). In Italia manca ancora una progettualità sviluppata a riguardo; l'implementazione di questi contratti richiederebbe una maggior visione da parte degli amministratori locali e dei dirigenti pubblici, che spesso preferiscono soluzioni tradizionali in quanto percepite come più semplici e meno rischiose. **Gli outcome-based contract, invece, per loro natura potrebbero stimolare** la capacità dell'operatore economico di individuare soluzioni e modelli in grado di rispondere a determinati fabbisogni e quindi possono generare soluzioni che non sarebbero possibili nell'ambito di schemi tradizionali di appalto, proprio perché verrebbe a mancare l'incentivo a conseguire il risultato sociale.

Sebbene non sarà la finanza di impatto lo strumento che ci salverà, sarà uno di quelli che potrà concorrere al raggiungimento di alcuni obiettivi. E soprattutto con l'intervento di una mano pubblica, forse l'emergenza che stiamo vivendo potrà essere uno stimolo anche per un nuovo protagonismo del movimento della finanza e degli investimenti ad impatto sociale, come suggerito da Giovanna Melandri.

# La leva fiscale



Fra qualche mese ci sarà un'economia da ricostruire e un debito pubblico che sarà ancora più imponente e ci saranno solo due strade da percorrere: **razionalizzare e selezionare la spesa, e/o redistribuire diversamente il carico fiscale**. Certamente ci sono molte voci della spesa pubblica che si possono rimodulare, ma non si può pensare che ulteriori tagli alla spesa per sanità e *welfare* si possano compensare con la finanza d'impatto, le donazioni, la filantropia finanziaria. Quindi, tra queste ricostruzioni del "dopo emergenza" riteniamo che uno dei temi fondamentali riguardi la **riedificazione di un sistema di tassazione equo**, per il quale costruire anche una

onesta e veritiera narrazione pubblica e politica, oltre gli storytelling e la ammorbante retorica sulle tasse dipinte come principale problema politico (Civic). L'equità non riguarda solo la rimodulazione delle aliquote in modo progressivo, tra chi ha di più e chi ha di meno, ma anche in modo qualitativo: **invertendo i rapporti che oggi in Italia vedono il lavoro e la produzione tassati molto di più della rendita e della finanza**. E proprio su questo tema scottante la politica poca coraggiosa dovrà dare una risposta, e non lo farà senza essere incalzata da una domanda più forte di equità e giustizia sociale.

## La nostra esperienza

[Scansiona i QR Code per leggere l'articolo]

> *testo*



- *schede misurazione impatto*
- *scheda 4good*

# #4

## Non sottovalutiamo il nostro potenziale.

Economia collaborativa,  
cooperazione e attivismo civico

In questo numero



### CONVERSAZIONI CON

**Marta Mainieri**

— Founder di Collaboriamo

**Paolo Venturi**

— Direttore di Aiccon

**Roberto Negrini**

— Presidente di Legacoop Toscana

**Giampiero Lupatelli**

— Economista, consulente di Legacoop Emilia-Romagna



### 3 DIMENSIONI

**Interdipendenza**

66

**Collaborazione**

69

**Cooperazione**

72

*A cura di Francesca Mazzocchi, Stefania Galli,  
Dario Marmo*

**A**nche in presenza di un sistema pubblico ampio e universalistico come il nostro, l'emergenza Coronavirus con la sua portata e natura sistemica chiama in causa tutti, attori pubblici e privati, e più che mai anche i cittadini. L'Italia si è scoperta ricca di risorse, umane, materiali, immateriali e economiche, e ha messo in moto una capacità impressionante di mobilitarsi di fronte alla sfida comune. Senza dubbio, **la crisi del Covid-19 sta realizzando una grande prova generale di cooperazione, condivisione e solidarietà**, facendo uscire queste parole (ed esperienze) dalle nicchie, e portandole a tutti, mettendone alla prova l'inclusività.

Le nostre città sanno che **la capacità di attivazione delle nostre comunità è una ricchezza, una vera e propria competenza, una risorsa**

**su cui sappiamo ogni volta di poter contare, ma che in momenti di "pace" spesso dimentichiamo di avere, esercitare e nutrire.**

Pur non essendo conclusa, questa grande prova - e ciò che ci insegna - può aiutare il mondo della cooperazione, della solidarietà e dell'economia civile a crescere e rafforzarsi, inventando formule nuove a partire dalle esperienze che in questo tempo, per ingegno o necessità, stanno mettendo in campo e testando, e non senza una nuova intenzionalità che ne orienti l'azione.

I primi elementi che sembrano emergere in questo periodo in cui pensare è difficile - ed il pensiero sembra essere continuamente superato, frammentato, e a volte completamente spiazzato dalla cronaca nel giro di poche ore - riguardano **tre macro dimensioni**, a loro volta strettamente interconnesse:

**1. Interdipendenza: la scala dei fenomeni attuali e la necessità di stimolare la capacità di agency della cittadinanza, di resilienza dei sistemi locali e di prossimità dei servizi essenziali.**

**2. Collaborazione: la crisi e le nuove opportunità dell'economia collaborativa, co-working compresi.**

**3. Cooperazione: neo-mutualismo, governance e piattaforme. Per una nuova economia.**

# Interdipendenza, interconnessione, “glocalizzazione”



Se le 3 parole chiave attorno a cui si è definita la cosiddetta “Co-economy” erano collaborazione, condivisione e cooperazione, oggi, di fronte ad uno shock globale, possiamo inserire un elemento di riflessione ulteriore, che faccia riferimento all’**interdipendenza** come aspetto determinante, anche nell’agire delle altre dimensioni.

Riguardo alla scala dei fenomeni globali, è apparso evidente come il sistema di coordinamento dell’azione globale di fronte all’iperoggetto “Sars-

Cov2” sia stato carente; sia il centralismo come il decentralismo hanno dimostrato i propri limiti (“Cooperare e poi cooperare” ci suggerisce Jared Diamond) ed in molti casi alle mancanze sistemiche hanno in parte sopperito gli individui, più o meno formalmente organizzati. Ne sono esempio le soluzioni su più ambiti trovate dalle molteplici comunità di pratica diffuse sul territorio: dai Fablab alle soluzioni di carattere pedagogico, economico, esperienziale. Ma la reazione degli anticorpi sociali dell’umanità al virus che stiamo vivendo

ed osservando non è un caso isolato né nuovo. Se intendiamo la pandemia globale come “lper-oggetto”,

**un altro di questi, già presente e ben più pervasivo e temibile, cui fa riferimento Morton, è il cambiamento climatico. Un fenomeno pervasivo, in cui siamo letteralmente invischiati, che ci riguarda sia come agenti attivi che passivi e che non si risolve senza un’azione globale, che al contempo non sia anche comunitaria, però.**

Nella pandemia, così come nel cambiamento climatico, l’uomo può porsi nei confronti di questi iperoggetti solo asimmetricamente, per cui nonostante accumuli sempre più dati su di essi, non può conoscere totalmente l’iperoggetto, anche se ne fa parte. Morton spiega che l’uomo non può cogliere gli iperoggetti nella loro interezza, in primo luogo perché questi sono non-locali, e poi ondulatori temporalmente, cioè distribuiti diffusamente nel tempo e nello spazio. In ogni caso, le capacità di reazione

adattativa o trasformativa a entrambi questi fenomeni sembrano passare attraverso soluzioni che si basano su un nuovo concetto di “locale”, su nuovi sistemi di ricerca, innovazione e produzione decentrati, diffusi e distribuiti, che rendano possibile per le persone la partecipazione attiva, l’apprendimento continuo, la riorganizzazione rapida e consapevole della propria azione e delle proprie scelte di vita.

**Non si tratta di un ritorno ai localismi, ma piuttosto della riproposizione, non più come esperimento ma come pratica quotidiana ed in evoluzione, di modelli “Glocalizzati”,** dove le organizzazioni comunitarie reagiscono ai problemi sociali considerandoli né locali né globali, ma **interdipendenti e interconnessi**, ed attivando pratiche organizzative che li affrontano contemporaneamente su entrambe le scale. Questo è reso possibile dalla **tecnologia**, ma anche da **un’azione di rete che permette il trasferimento di buone pratiche e l’azione coordinata a livello globale, tenendo insieme le pratiche e la generazione di beni relazionali locali con**

la rafforzata capacità  
di un'azione legata  
ad **obiettivi strategici**  
comuni dell'uomo.

## L'equilibrio tra economia e collaborazione



Da un punto di vista epistemologico, rispetto alla loro nascita, le categorie dell'economia collaborativa si sono ormai disambiguate. Da un lato ci troviamo di fronte a esperienze che vengono **dal basso** e usano le tecnologie digitali per valorizzare dinamiche collaborative di tipo solidaristico (per queste esperienze - come dice ci **Marta Mainieri**, founder di Collaboriamo, - *"l'equilibrio tra le parole economia e collaborazione è ancora un equilibrio difficile da trovare"*); dall'altro abbiamo i modelli di **impresa-piattaforma** che utilizzano la tecnologia per sviluppare nuovi mercati, riuscendo a mobilitare risorse diffuse

e a creare nuove modalità di coinvolgimento, ma di fatto anche riproducendo le caratteristiche tipiche del capitalismo finanziario. Una **terza prospettiva**, se vogliamo, che pur affermandosi fin dalla scorsa decade non è ancora arrivata a maturazione - ma a cui tutti oggi guardano come ad una sorta di panacea - è quella del **cooperativismo di piattaforma**, che rappresenta il punto di congiunzione tra collaborazione e cooperazione, e che può rappresentare anche il punto di equilibrio tra economia e sostenibilità, attraverso forme di nuovo mutualismo (scambio) e governance (potere/relazione).

Se da un lato, quindi, l'emergenza Covid-19 e le sue implicazioni hanno messo in ginocchio interi settori della *sharing economy* che si basavano sulla condivisione di asset materiali (appartamenti, auto, uffici), dall'altro "[l'emergenza fa crescere la collaborazione](#)" dando grande impulso a tutte quelle esperienze solidaristiche, collaborative e comunitarie che **Marta Mainieri** ha iniziato a mappare e poi contribuito a strutturare nella piattaforma pubblica **Milano Aiuta**. La chiacchierata con lei parte proprio da questa considerazione e si concentra subito nella riflessione su quello che sta accadendo oggi e potrà o dovrà accadere, domani.

Le dimensioni su cui si sofferma sono **la gratuità, il rapporto fisico/digitale e la fiducia**, tutti aspetti tenuti in piedi dalla presenza di una comunità. La gratuità, il dono, la solidarietà sono stati la prima reazione, se vogliamo anche emotiva, di individui ed organizzazioni che si sono sentiti appartenere alla comunità locale, cittadina o finanche mossi da un moto di orgoglio nazionale. **Gratuità** come reazione ma anche come spazio di prova, per sperimentare nuovi servizi e modalità di relazione in digitale, che poi dovranno misurarsi con il mercato e diventare servizi complementari rispetto a quelli che venivano dati in precedenza. Sì, perchè nella ricerca dell'equilibrio tra economia e collaborazione, questi prototipi dovranno trovare una qualche forma di sostenibilità economica e dovranno integrarsi nel rapporto con il mondo fisico. Se infatti la relazione digitale riesce a nascere

grazie alla presenza di una comunità esistente (che attraverso il digitale può anche crescere e cambiare forma) questa, per trasformare i suoi legami deboli in relazioni comunitarie, dovrà tornare ben presto a confrontarsi con lo spazio fisico: **le comunità hanno bisogno di luoghi**. Lo spazio fisico sarà anche una variabile capace di condizionare la **fiducia**. I servizi collaborativi si basano su uno scambio che è abilitato dalla fiducia tra i soggetti che lo praticano. Se si lavora bene come abilitatori, la fiducia online tra community e brand e tra membri della community si mantiene. **Mainieri** si pone la domanda di cosa accadrà quando torneremo ad abitare uno spazio fisico, tra le regole del distanziamento sociale e la "paura" dell'altro. Probabilmente non avremo più alcuna voglia di condividere l'auto con qualcuno; ci sarà un calo di fiducia verso altro. Saranno invece le istituzioni, capaci di garantire norme di igiene e sicurezza in luoghi pubblici, a guadagnarne in fiducia?

In generale possiamo osservare che molte delle misure di adattamento all'emergenza stanno ponendo un'enfasi maggiore sulla condivisione dei **servizi** ma non necessariamente degli spazi. E questa potrebbe diventare una tendenza che rimarrà anche dopo, l'esperienza di questo tempo potrà avere ripercussioni definitive sulle nostre **preferenze sociali e scelte di vita, dematerializzando e in parte localizzando molte delle scelte di consumo precedenti**.

**Nell'ambito del coworking**, ad esempio, è possibile ipotizzare una forte crisi nel breve periodo, ma anche, in un lasso di tempo più lungo, una trasformazione ed una nuova funzione sociale di questi spazi. Se le grandi aziende, scoperti i vantaggi dello smart working, si adopereranno a smaterializzare i propri uffici e a localizzare una parte delle proprie risorse intellettuali a casa, sarà necessario pensare a nuovi luoghi che rendano possibile l'incontro fisico di queste persone, accelerando l'apertura delle aziende tradizionali a community innovative come quelle che ospitano molti spazi di lavoro condiviso. Gli spazi di coworking non soddisfano solo le esigenze dei lavoratori remoti: sono una struttura di supporto cruciale per le piccole imprese, le imprese individuali, i lavoratori autonomi e altri imprenditori. In particolare, sono un'ancora di salvezza per le piccole imprese che "operano alla periferia" delle economie locali. Per molti di loro infatti, lavorare a casa non fornisce accesso alle risorse relazionali ed alle opportunità di cui hanno bisogno. **Da qui il ruolo fondamentale dei coworking non solo come piattaforme ma anche come potenziali intermediari a cui - come suggerisce l'articolo di Forbes - enti locali e territoriali dovrebbero rivolgersi** per vedere (a) come possono utilizzarli per sostenere l'economia locale e (b) come possono supportarli nel continuare a soddisfare il loro ruolo vitale. Questi spazi sono già caratterizzati da una forte flessibilità e modularità, fondamentale ad accogliere i cambiamenti

organizzativi che segneranno il periodo di uscita dall'emergenza e quello post-emergenziale.

**La collaborazione, la condivisione, la co-operazione rese possibili da questi spazi potrebbero diventare, a seguito della crisi, la componente forte e caratterizzante di ciò che questi spazi offrono. Meno scrivanie, più spazio per opportunità, servizi, soluzioni, relazione e generazione di nuove idee.**

# Cooperazione: neo-mutualismo, governance e piattaforme



La crisi apre anche nuovi spiragli per **la riorganizzazione delle piattaforme e delle modalità di condivisione**, con una ritrovata centralità della filosofia **Open Source** così come del **cooperativismo di piattaforma**, e più in generale di nuovi modelli che stimolino **la partecipazione ed una governance più aperta delle piattaforme, veri e propri beni comuni digitali**, la cui importanza è diventata ancora più evidente (se necessario) ora che molti dei beni pubblici fisici ci sono temporaneamente preclusi.

Già nel 2015 ci siamo interrogati, agli albori dell'affermazione della sharing economy, su quali fossero i legami e le

connessioni tra economia collaborativa e cooperazione. Oggi, le evidenze dei forti punti in comune non si sono ancora tradotte in opportunità concrete di trasformazione, né per un settore, né per l'altro. D'altro canto - ci dice **Paolo Venturi**, direttore di Aiccon - adesso si intravede ancora di più la possibilità e la necessità che la collaborazione riesca a scalare in cooperazione, attraverso i modelli proposti dal **neo-mutualismo** e dal **capitalismo comunitario**. Ossia modelli mirati a migliorare efficienza e appropriatezza del sistema di protezione sociale nel suo complesso, e a rendere i cittadini più partecipi e attivi

nella costruzione di tali risposte, non solo come co-finanziatori ma coprotagonisti di un sistema welfare plurale e sussidiario rinnovato.

Un approccio questo però che, prima di essere orientato a soluzioni operative (piattaforme), deve essere un approccio culturale, politico ed intenzionale, un pensiero forte, capace di valorizzare il mutualismo che nasce dal basso incorporandolo nell'economia, nella società, nel welfare e nelle politiche. Nel neo-mutualismo trovano risposta le dimensioni del **rischio**, della **vulnerabilità** e **dell'interdipendenza**; dall'assunzione delle quali non può prescindere alcun processo trasformativo dei nostri sistemi economici e di convivenza. E se il mutualismo è la modalità con cui le persone valorizzano un apporto all'interno di uno scambio, oggi diviene ancora più potente nel consentire di individuare nuove soluzioni intorno ai bisogni e alle relazioni; e questo è il principio fondante della cooperazione.

**In questo senso il neo-mutualismo oggi può divenire lo strumento con cui riuscire a far scalare la collaborazione ad una dimensione cooperativa;** ed in questo senso si capisce quanto la chiave di questo ragionamento risieda nel tema della **governance**. Una governance aperta,

distribuita, democratica che risani gli estremi squilibri del modello di piattaforma capitalista; una governance che non è neutra, che modella la stessa natura delle soluzioni e che sia capace di nutrire il mutualismo attraverso il digitale e il locale, dimensioni attorno a cui lo scambio si infrastruttura.

**Questo, secondo noi, ci deve spingere anche a pensare ad un cooperativismo di piattaforma** che sappia pensare a forme di governance sperimentali, in grado di impattare non solo sulla costruzione dei modelli, sulla dinamica relazionale e di redistribuzione del valore, ma anche **capace di preservare un equilibrio tra ricercare esperienze "collaborative" interne al mercato (ma comunque un mercato regolato e fatto di tutele) ed esperienze di tipo gratuito, solidaristico, volontaristico per evitare la monetizzazione completa delle forme di scambio e relazione umana.**

E' chiaro che il mondo della cooperazione organizzata, della rappresentanza cooperativa, possa giocare un ruolo

importante nell'abilitare e sostenere modelli di questo tipo. Per appartenenza associativa e territoriale abbiamo voluto confrontarci con il **Presidente di Legacoop Toscana, Roberto Negrini**, a questo proposito. Egli non registra solamente ciò che l'emergenza sanitaria ovviamente impone nell'immediato (chiusura di alcuni comparti, nuovi protocolli di igiene e sicurezza, modifiche nell'erogazione dei servizi), ma anche cambiamenti più profondi, nella modalità di produzione, che sono e saranno modificati, da una domanda che sarà fortemente cambiata. Se da un lato bisogna chiedersi se domani il modello delle RSA sarà ancora percorribile o piuttosto bisognerà organizzare un sistema di assistenza domiciliare per gli anziani; dall'altro il nuovo valore che sta assumendo la dimensione locale nelle abitudini di consumo, ad esempio, ha dato nuova centralità a piccole cooperative di consumatori in aree periferiche e interne che, nella riscoperta della propria funzione comunitaria, stanno ritrovando le finalità della cooperazione. Su queste realtà Legacoop Toscana ha già iniziato, da Gennaio 2020, con il **Progetto Toscana**, un percorso di *capacity building* e infrastrutturazione di servizi a supporto. L'altro modello su cui sia Regione Toscana che Legacoop stanno investendo attenzione e risorse è quello delle **cooperative di comunità** dove, ancora una volta, mutualismo, localismo e nuova generazione di valore, possono rappresentare una prospettiva di sviluppo economico e sociale più che ragionevole.

E' di questo parere anche **Giampiero Lupatelli**, economista, consulente di **Legacoop Emilia-Romagna** e per la Strategia nazionale per le Aree Interne che, al netto di una dovuta sottolineatura sulla portata ad oggi incalcolabile, ma sicuramente molto significativa di questa crisi, individua, proprio per le condizioni e i bisogni che questa sta generando, ambiti di **opportunità per le aree interne e montane**.

La ricerca di spazi ambientali disponibili, la fuga dalla densità e la crisi del trasporto pubblico, nonché la remotizzazione del lavoro, sono le condizioni a cui la pandemia probabilmente ci farà ambire e che potrebbero suggerire come *"exit strategy"* l'opzione di un ritorno ai territori interni. Non solo, proprio in riferimento al tema degli anziani (che rappresentano la maggioranza della popolazione di queste aree) il tema "locale" e quello del **cooperativismo di comunità potrebbero essere la risposta alla crisi del modello di RSA** attuale e l'occasione di re-istituzionalizzare il sistema di ospitalità per anziani. Un'operazione complessa, quella per infrastrutturare servizi e rendere più accoglienti le aree interne, che avrà bisogno di investimenti e risorse (che il raddoppio del bilancio europeo e l'impiego dei nuovi Fondi Strutturali nei prossimi 2 anni potrebbero consentire) ma che potrebbe costituire un investimento sociale forte dove la cooperazione comunitaria e l'impresa sociale potrebbero giocare un ruolo determinante. La cooperazione di comunità si è fatta movimento, sono esperienze

ancora fragili ma non più pionieristiche. Si tratta di capire se questo movimento può essere in grado di raccogliere la sfida di una eventuale politica nazionale, d'altro canto - sottolinea Lupatelli - **"servono ipotesi strategiche nuove per navigare in un mondo in cui molte attività tradizionali non ce la faranno a sopravvivere e abbiamo bisogno di costruire orizzonti di impresa e sociali nuovi"**.

## La nostra esperienza

[Scansiona i QR Code per leggere l'articolo]



I Quaderni di Unipolis:  
*Dalla Sharing Economy all'Economia Collaborativa. L'impatto e le opportunità per il mondo cooperativo.*



# #5

## “Aumentiamo” la nostra intelligenza

Intelligenza collettiva e  
intelligenza artificiale

In questo numero

### > 2 APPROFONDIMENTI

**Intelligenza oltre l'ostacolo: come  
l'intelligenza artificiale può aumentare  
l'intelligenza collettiva** 80

**Potenzialità, limiti e rischi dell'IA ai tempi  
del Covid-19** 84

*A cura di Stefania Galli e Dario Marmo*

**L**a pandemia di Covid-19 è la prima emergenza che il mondo si trova ad affrontare nell'epoca della globalizzazione. L'interconnessione massiccia di persone, beni e servizi appare come la causa del dilagare della crisi, che sta ponendo governi, organizzazioni e comunità di fronte a sfide senza precedenti. Allo stesso tempo, è proprio l'interconnessione ad essere il fattore abilitante che permette a gruppi di persone, organizzazioni e aziende di mobilitare risorse e competenze per risolvere problemi nei campi più disparati di azione: dalla medicina all'agricoltura, dalla scienza alla politica. Si tratta della cosiddetta **Intelligenza Collettiva che, combinando l'intelligenza distribuita delle persone con quella sempre più potente e sofisticata delle macchine, è in grado di offrire soluzioni sempre più efficaci per affrontare**

## **sfide sociali, sanitarie, economiche e politiche della complessità di quelle attuali.**

La recente ricerca che abbiamo condotto per NESTA sulle potenzialità di questa relazione tra "intelligenze", trova in queste circostanze un ulteriore momento di complessità e riflessione. Pensare che l'epidemia possa effettivamente portare ad un cambiamento radicale dei nostri stili di vita e dei paradigmi socio - economici che li sostengono, è abbastanza inverosimile; **è più probabile che questa acceleri delle tendenze già in atto nelle nostre società**, al fine di trovare una risposta ai bisogni pressanti che la situazione attuale pone, ma anche in conseguenza delle polarizzazioni e differenze che la crisi sta generando. Se questo è vero, per le scelte relative agli stili di vita e di consumo ed alle nostre catene produttive, con una spinta ad esempio alla reindustrializzazione di beni e servizi essenziali e strategici; lo è ancora di più per quanto riguarda la digitalizzazione dei processi e lo sfruttamento dei dati che quotidianamente produciamo.

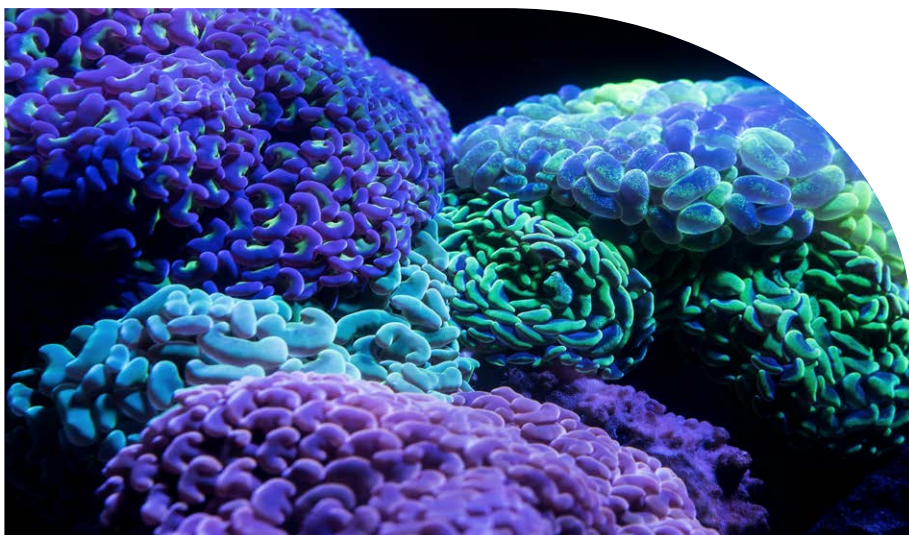
**Queste informazioni, processate ed analizzate dall'enorme capacità di calcolo**

## **dell'Intelligenza Artificiale (IA) saranno sempre più utilizzate per scopi collettivi diversi dal marketing e dalla personalizzazione degli annunci pubblicitari.**

Nei due brevi approfondimenti che vi proponiamo, da un lato faremo una panoramica dei **possibili impieghi e relazioni tra intelligenza artificiale e intelligenza collettiva**, pensando a come in un futuro prossimo queste potenzialità possano aiutarci ad implementare modelli di collaborazione, produzione ed economici più sostenibili; dall'altro un'incursione sulle delicate **implicazioni relative all'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale ai tempi del Covid-19**.

# Intelligenza oltre l'ostacolo

Come l'intelligenza artificiale può aumentare l'intelligenza collettiva



La natura sistemica delle sfide economiche, politiche e sociali poste dall'attuale pandemia rende sempre più evidente l'inadeguatezza di soluzioni 'verticali' basate su sforzi singoli e individuali e la necessità di porre in atto azioni collettive capaci di valorizzare l'intelligenza distribuita di comunità, imprese, organizzazioni e governi. Si tratta della **intelligenza collettiva, ovvero la capacità di generare soluzioni**

**innovative a problemi complessi attraverso la collaborazione e lo scambio di informazioni tra collettività.**

Non è un concetto nuovo, dato che l'umanità ha da sempre avuto la necessità di mettere insieme le proprie forze per risolvere problemi e sfide comuni, dall'organizzazione della conoscenza (dalle prime enciclopedie del '700 a Wikipedia), al lavoro, dalle previsioni,

alla capacità decisionale. L'Intelligenza Collettiva negli ultimi decenni ha attirato sempre di più l'attenzione da parte di accademici ed organizzazioni, anche alla luce delle potenzialità offerte dall'incredibile sviluppo assistito delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione e dell'intelligenza artificiale (IA).

Le recenti e sempre più avanzate tecniche di IA sono in grado di potenziare ulteriormente tali capacità, grazie al valore aggiunto che offrono per **elaborare grandi moli di dati, trovare nessi causali tra variabili e predire risultati**. Questo avviene attraverso la capacità di **riconoscimento delle immagini** (*computer vision*), di **comprensione e reazione al linguaggio scritto o parlato** (*natural language processing*), all'**analisi di grandi masse di dati strutturati**, fino al **deep learning**, modelli neurali artificiali in grado di adattarsi a ogni tipo di compito, anche complesso, "apprendendo" dall'esperienza.

Nella recente ricerca che abbiamo condotto abbiamo messo in luce il proliferare nel mondo di esempi di intelligenza collettiva che stanno sempre di più sfruttando i vantaggi offerti dalle tecniche di IA, praticamente in tutti gli ambiti. Qui di seguito alcuni esempi, che pur non essendo esaustivi possono offrire un ventaglio di come il mondo stia già cambiando in modo positivo grazie alle sinergie tra IA e intelligenza collettiva.

## — PARTECIPARE

I processi di coinvolgimento democratico dei cittadini stanno radicalmente cambiando grazie a piattaforme come **Citizen Lab** (<https://www.citizenlab.co/>) che utilizza il *natural language processing* (NLP) per categorizzare, prioritizzare e sintetizzare gli input provenienti dai cittadini, favorendo una connessione costante tra il governo e i cittadini e di conseguenza rendendo i processi decisionali pubblici più inclusivi. Molto interessante in tal senso anche la sperimentazione attuata a **Taiwan** (<https://www.nesta.org.uk/feature/six-pioneers-digital-democracy/vtaiwan/>), dove la partecipazione digitale è stata veicolata attraverso una piattaforma neutrale per coinvolgere esperti e cittadini in deliberazioni su larga scala rispetto ad argomenti specifici. Questi processi hanno portato in alcuni casi allo sviluppo di proposte di legge, poi discusse ed approvate in parlamento.

## — CONOSCERE

Lo stesso vale per l'**informazione basata sull'analisi in tempo reale dei big data**: ad esempio il *software* **Dataminr** (<https://www.dataminr.com/blog/multi-modal-understanding-and-summation-of-critical-events-for-emergency-response>) è uno dei sistemi più usati e avanzati al mondo capaci di affiancare i governi e le organizzazioni nella gestione delle emergenze, grazie alla straordinaria capacità di raccogliere ed interpretare dati, contenuti e segnali provenienti da *social network* e

immagini satellitari, associando quindi l'uso di sistemi di NLP all'analisi delle immagini resa possibile dalla *Computer Vision*.

L'IA ha rivoluzionato anche la cosiddetta *citizen science*, **la capacità di produrre conoscenza scientifica da parte della cittadinanza**. Ci sono molteplici iniziative affascinanti in questo ambito, come *Zooniverse* (<https://www.zooniverse.org/>), in cui le tecniche di *deep learning* stanno aiutando migliaia di volontari appassionati di astronomia nell'identificare la morfologia della costellazioni stellari, contribuendo in modo straordinario alle nuove scoperte scientifiche. O come *INaturalist* (<https://www.inaturalist.org/>), che grazie all'uso della *Computer Vision*, permette a migliaia di esperti ed appassionati in tutto il mondo di identificare velocemente le specie vegetali e animali contribuendo in modo significativo a nuove scoperte scientifiche nelle scienze naturali.

#### — PRODURRE

Le applicazioni di IA nell'automazione dei macchinari, nell'ottimizzazione dei processi industriali, nella gestione delle catene produttive in ambito manifatturiero sono sempre più riconosciute e sono state le prime nello scorso decennio ad introdurre l'IA nel lessico comune, con l'ormai celebre etichetta di "Industria 4.0".

E' invece meno noto come l'IA arrivi ad influenzare l'intelligenza collettiva

anche in **agricoltura**, aumentando la capacità di resilienza grazie ad un aumento dell'informazione e della capacità di azione degli agricoltori: ad esempio *We Farm* (<https://wefarm.co/>) permette alle comunità di contadini nelle aree rurali di scambiarsi informazioni senza il bisogno di una connessione internet e senza la necessità di dover lasciare la propria fattoria, mettendo rapidamente in connessione l'utente che ha bisogno di un consiglio o una consulenza con un esperto di riferimento. Oppure *Onesoil* (<https://wefarm.co/>), una piattaforma utilizzata da contadini che grazie alle potenzialità della *computer vision* da immagini satellitari è in grado di acquisire e combinare questi dati con quelli sulle caratteristiche dei terreni, consentendo agli agricoltori di anticipare la diffusione di malattie, sfruttare al meglio le potenzialità dei terreni e programmare nel modo più efficiente le proprie attività.

#### — DECIDERE

L'IA sta invadendo anche il campo dei processi decisionali che avvengono in modo trasversale ai settori, consentendo di predire risultati e anche di rendere più efficiente ed efficace il processo decisionale nei team. E' il caso di *Unanimous* (<https://unanimous.ai/>) con la sua *Swarm AI*, i cui algoritmi sono ispirati ai movimenti che avvengono in natura negli sciame di api e negli stormi di uccelli, capace di aumentare sensibilmente il livello di accuratezza con cui vengono prese le decisioni umane,

in campo medico o politico, come ad esempio la previsione di risultati elettorali.

#### — ANALIZZARE

Cercando di immaginare quali potrebbero essere gli sviluppi futuri delle tecniche di IA in diversi settori, non possiamo non citare le incredibili potenzialità che emergono in diversi campi di analisi.

Più attuale che mai il campo della gestione delle emergenze sanitarie, descritto nella prossima sezione. Oppure il campo del giornalismo investigativo in cui tecniche di IA possono essere integrate sempre di più nelle piattaforme collaborative per supportare la collaborazione tra giornalisti e cittadini nella lotta alla corruzione, sfruttando informazioni pubbliche già esistenti o estraendo nuove informazioni da immagini e testi esistenti. Alcuni celebri esempi sono quelli della collaborazione internazionale attivata nel caso dei *Panama Papers*, o della piattaforma *Syrian Archive*, che documenta le violazioni dei diritti umani in Siria attraverso lo sviluppo di nuovi strumenti open source per la raccolta e l'analisi della documentazione visiva nelle aree di conflitto. In entrambi questi casi, l'IA può analizzare enormi moli di dati documentali e video, accelerando le indagini. Infine, l'IA associata all'intelligenza collettiva può limitare gli usi malevoli dell'IA stessa, come dimostrano gli sforzi collaborativi per la rilevazione dei *Deep Fake* (video falsi ma credibili generati dall'IA, diffusi come *fake news*

in formato video) avvenuti nella *DeepFake detection challenge*.

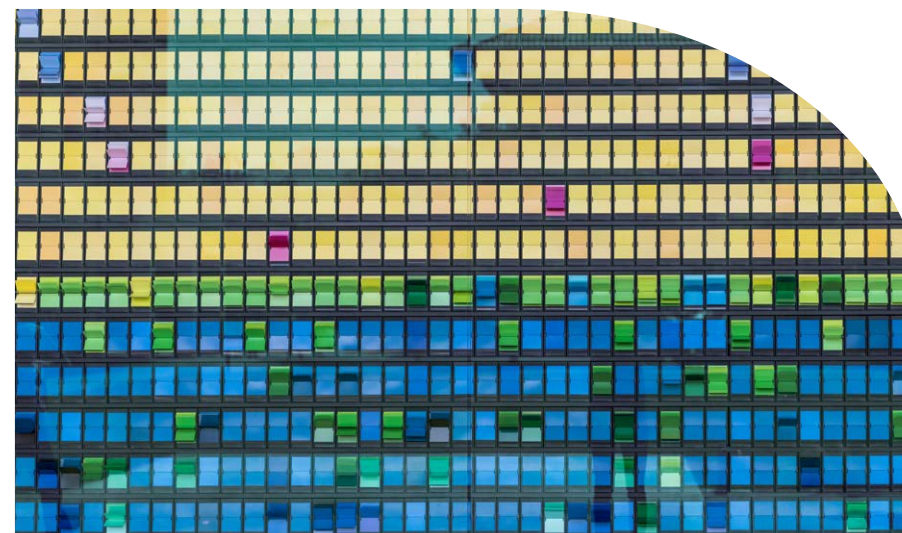
#### — FRONTIERE

La ricerca che abbiamo condotto suggerisce dunque che nei **prossimi 5-10 anni assisteremo ad un'accelerazione nella ricerca e nell'introduzione di nuove tecniche di IA**, con importanti opportunità nei settori più disparati. Nuove frontiere nel campo dell'IA sono la cosiddetta *Edge AI*, che consente agli algoritmi di operare all'interno dei *device* senza la necessità di ricorrere al *cloud* per il trasferimento dei dati, o la *Explainable AI*, ovvero la necessità che le tecniche di IA possano rispondere a dei criteri di trasparenza e accessibilità, fondamentali per permettere a tutti di poter comprendere come queste tecniche sono effettivamente usate, in modo da poter essere consapevoli di manipolazioni e tentativi di controllo. Le trasformazioni dovranno dunque andare verso **la gestione in un'ottica integrata del vasto patrimonio di dati e informazioni**, creando **sistemi più trasparenti, decentrati e democratici**, grazie alle opportunità che l'IA potrà offrire in termini di coinvolgimento dei cittadini nelle decisioni.

Il ricorso all'intervento umano sarà sempre minore, con l'evolversi di queste tecniche, come il *deep learning* che funziona in alcuni casi in scenari di **unsupervised learning**, ovvero senza l'intervento delle persone nei processi di apprendimento degli algoritmi. Questo prospetta la necessità anche di ripensare a **nuove modalità di interazione**

con questi sistemi, verso la creazione di sistemi ibridi capaci di valorizzare l'intelligenza umana e quella delle macchine, tenendo conto dei principi di design ed etici dell'IA che dovranno essere volti a **tutelare la capacità dell'uomo di rimanere in controllo**, di comprenderne il funzionamento, di ridurre effetti negativi delle distorsioni algoritmiche, quali discriminazioni o aumento delle disuguaglianze.

## Potenzialità, limiti e rischi dell'AI ai tempi del Covid-19



**Stiamo vivendo un'accelerazione nello sviluppo ed adozione delle tecnologie per fronteggiare la pandemia, una tendenza già in atto da alcuni anni, specialmente in ambito sanitario.**

Dalla capacità di utilizzare i dati globali per prevedere, prevenire, contenere,

diagnosticare e monitorare la malattia, per arrivare fino al controllo dei comportamenti e dello stato di salute dei cittadini. Le soluzioni per fronteggiare la crisi sanitaria erano già presenti prima di essa: ad esempio, l'uso dei big data attraverso l'IA permette di automatizzare la valutazione di chi è a rischio e dire loro di consultare un medico, sottoporsi a test o autoisolarsi. Il tracciamento dei contatti permette di comprendere il rischio di essere stati infettati ed essere portatori asintomatici.

E' evidente come nella gestione dell'at-

tuale emergenza il tema dell'Intelligenza Artificiale e delle sue potenzialità sia tornato al centro della discussione, non solo per gli impieghi che se ne possono fare, ma anche per le questioni etiche che solleva.

Sono essenzialmente **7 gli ambiti in cui l'IA** è capace di offrire un supporto alle gestione dell'emergenza:

1 - **Sistemi di allerta rapida e di allarme** per individuare precocemente lo scoppio di epidemie; la startup canadese *Bluedot* è, ad esempio, stata capace di predire lo scoppio di Covid-19 alla fine del 2019, inviando allarmi ai propri clienti il 21 dicembre, dieci giorni prima del WHO.

2 - **Monitoraggio e previsione:** l'IA è in grado di monitorare e predire come il COVID-19 si diffonderà nel tempo e nello spazio; alla *Carnegie Mellon University*, gli algoritmi utilizzati per predire la diffusione dell'influenza sono stati ri-programmati sui nuovi dati COVID-19.

3 - **Data dashboards:** la diffusione di COVID-19 ha stimolato il proliferare di piattaforme che aiutano a visualizzare la diffusione dell'epidemia, come *Microsoft Bing's AI tracker*, *Healthmap*.

4 - **Diagnosi e prognosi:** secondo una revisione *recente di UN Global Pulse*, l'IA può essere utilizzata con livelli di accuratezza maggiori e con notevoli risparmi di tempo per diagnosticare il virus, utilizzando *X-rays* e sistemi di scanning basati su *Computed Tomography (CT)*.

5 - **Robotica intelligente** per l'assistenza dei pazienti, riducendo così il rischio di infezione per il personale sanitario, e per la disinfezione di aree e superfici altamente infette.

6 - **Chatbot ed assistenti vocali** per l'assistenza in remoto dei pazienti domiciliari, che possono alleggerire il personale sanitario nell'assistenza dei malati non gravi, permettendo un maggiore monitoraggio ed una continuità di trattamento.

7 - **Cure e terapie:** una delle potenzialità dell'IA è quella di essere impiegata a supporto della ricerca di nuovi vaccini ed è quello che sta avvenendo anche per Covid-19. Ad esempio, *Google's DeepMind* ha contribuito a predire la struttura delle proteine del virus, informazioni che potrebbero essere utili per la ricerca del nuovo vaccino; più nell'immediato, l'IA sta già assistendo la ricerca nell'identificazione di nuovi farmaci: aziende come l'inglese *BenevolentAI* stanno infatti usando tecniche di *deep learning* per individuare farmaci efficaci contro il Covid-19.

8 - **Controllo sociale:** un utilizzo estensivo di IA, già in atto in Cina, è quello di monitorare le persone, facendo uno scanning degli spazi pubblici, rendendo obbligatorio il distanziamento sociale e le misure di *lockdown*. Ad esempio, come descritto nel *South China Morning Post*, camere infrarossi e i sistemi di riconoscimento facciale sono state poste in aeroporti e stazioni di treni per intercettare le alte temperature delle

persone e se stanno o meno indossando mascherine.

Negli ultimi anni, a fronte del riconoscimento delle grandi potenzialità dell'IA, si è anche talvolta commesso **l'errore di non riconoscerne i limiti** da tenere in conto a maggior ragione in contesti delicati come quello della salute delle persone, che stanno emergendo anche attualmente.

Un primo limite è legato alle **carenze dell'organizzazione umana, alle quali non può sopperire l'IA:** la carenza di tamponi, di DPI, di procedure di sicurezza consolidate, di personale sanitario, e più in generale di capacità di integrazione delle soluzioni di IA nei sistemi sanitari attuali.

Un secondo limite è proprio della natura dell'IA: gli algoritmi su cui si basa l'IA, per poter essere efficaci hanno bisogno di **grandi quantità di dati**, che non è sempre possibile avere a disposizione in tempi brevi, garantendo così l'utilità di questi sistemi nel momento del bisogno; inoltre, alla quantità deve essere associata l'alta qualità, elemento reso critico dall'inaffidabilità e inaccuratezza delle fonti dei dati e dalla disomogeneità del loro formato; infine, la **correzione delle distorsioni** che possono essere presenti negli insiemi di dati analizzati non è sempre facile, fattibile, o conveniente. Questi elementi pongono dei limiti all'efficacia di utilizzare l'IA ad esempio per predire la diffusione dell'epidemia. Nell'immediato è in effetti più probabile che invece dell'IA per il monitoraggio e la predizione della diffusione delle epidemie vengano preferiti

modelli epidemiologici già affermati.

## — PRIVACY E LIBERTÀ VS SALUTE E PREVENZIONE?

Le tecnologie di IA già mature, per le quali i dati esistenti permettono un'adozione immediata, sono spesso legate alla sicurezza pubblica ed alla sorveglianza: ad esempio l'uso della *computer vision* per il monitoraggio di indicatori come la temperatura; o il riconoscimento facciale per la verifica dell'uso della mascherina, ambiti in cui le tecnologie sono già diffuse e mature. Questo riguarda anche l'utilizzo di *app* che permettono di monitorare gli spostamenti delle persone, mandare notifiche circa possibili rischi corsi nella frequentazione di determinate aree, e rendere possibile la ricostruzione retrospettiva delle linee di contagio, processando i dati tracciati dei contatti tra le persone grazie alla tecnologia *bluetooth*.

In queste ultime settimane è emerso con sempre maggior forza come le scelte di *policy* relative all'uso dei dati per la tutela della salute pubblica possono avere delle conseguenze dirimenti e negative sulla nostra *privacy*, che l'Unione Europea ha tentato di difendere attraverso l'adozione delle nuove regole sulla protezione dei dati, con il GDPR entrato in vigore nel 2018. In molti stanno lanciando allarmi rispetto al rischio che **la reazione al COVID19 acceleri la costruzione di un'architettura dell'oppressione**, e che la tutela della salute, sebbene fondamentale, possa anche essere **il meccanismo attraverso**

**il quale rendere accettabili modelli di libertà sorvegliata**, attraverso iniziative di sfruttamento dei dati personali basate su scelta volontaria dei cittadini, ma stimolate da forti incentivi discriminanti, ad esempio della mobilità o dell'accesso a beni e servizi.

La tensione tra il rischio di una società del controllo totale da parte degli Stati, o da parte delle società private, si contrappone ad un modello più partecipativo basato sugli *Open Data*, dove la trasparenza sul funzionamento degli algoritmi e la gestione dei dati siano alla base dello sviluppo delle soluzioni che sfruttino queste grandi masse di dati a favore delle collettività.

A questo fine i governi europei stanno spingendo il mondo della ricerca verso lo **sviluppo di modelli alternativi** sia centralizzati (dove i dati sono aggregati in un unico luogo virtuale) che decentralizzati (dove i dati sono distribuiti su più nodi), nei quali i dati anonimizzati possano essere utilizzati per la gestione delle informazioni necessarie al tracciamento dei contatti tra le persone e quindi dei rischi di infezione.

Attualmente alcune iniziative pubblico-private paneuropee come DP-3T (<https://github.com/DP-3T/documents>) e la *Pan-European Privacy-Preserving Proximity Tracing* (PEPP-PT (<https://www.pepp-pt.org/>)) stanno portando allo sviluppo di software con l'obiettivo di aumentare l'interoperabilità e la capacità di utilizzare il roaming, aderendo alla regolamentazione sulla privacy e fornendo dati epidemiologici per combattere la pandemia. Ma già nel

corso dello sviluppo di queste soluzioni stanno emergendo molte critiche e problematiche, relative alla reale capacità di protocolli come il PEPP-PT (alla base del quale è stata sviluppata la app italiana Immuni) di preservare l'anonimato degli utenti.

Un ulteriore problema è legato alla possibilità di "libertà non sorvegliata" che sarà ancora possibile dopo l'adozione di queste soluzioni. Infatti, sebbene l'utilizzo delle app di tracciamento in Europa sarà sicuramente su base volontaria, la sua efficacia è possibile solo con l'adozione da parte di almeno il 60% della popolazione, un numero enorme che neanche le app più popolari (*social network* come Facebook o Instagram) hanno mai raggiunto.

**La tensione tra libertà individuale e libertà collettiva è un altro dei dilemmi già presenti nella nostra società ben prima della crisi, che sta subendo un'accelerazione anche a causa dell'immensa potenza che l'IA sta dimostrando di poter fornire all'intelligenza collettiva in termini di uso delle**

## **informazioni e di controllo delle scelte ed azioni dei singoli.**

Difficilmente questa tensione sarà estemporanea, e le decisioni che prenderemo influenzeranno il nostro destino e quello delle generazioni successive. L'aumento dell'efficacia e dell'efficienza nella risposta al virus non potrà essere l'altare sacrificale delle libertà acquisite. La sperimentazione di modelli aperti, trasparenti, che possano essere messi in discussione e continuamente migliorati attraverso l'intelligenza collettiva come strumento di tutela delle libertà e dei diritti umani non è forse mai stata così drammaticamente importante quanto in questi mesi.

### **— LE GRANDI OPERE DI DOMANI DEVONO ESSERE QUI GIÀ OGGI**

La pandemia che stiamo vivendo ha fatto emergere come l'Italia - e in termini di sistema anche l'Europa - sia in una terra di mezzo, in una transizione non ancora avvenuta tra la sperimentazione già in atto di strumenti digitali, *big data* ed IA per capacitare l'intelligenza collettiva e l'inadeguatezza del sistema attuale a sfruttarne pienamente le potenzialità, a causa di un'assenza di investimenti (si pensi al problema del *digital divide*, che riguarda tanto l'istruzione quanto la sanità), della frammentazione di informazioni e pro-

cedure a livello regionale e locale, di visione strategica a livello nazionale, e ancor più spesso di omogeneità nell'applicazione degli indirizzi strategici esistenti. L'IA potrebbe essere il più grande potenziatore del meccanismo di intelligenza collettiva che è il nostro sistema sanitario nazionale, che ha già dimostrato in questi anni numerose difficoltà a divenire digitale. Come sottolineato da molti **la necessità di un'infrastruttura nazionale dei dati che sia aperta, interoperabile ed in mano al settore pubblico è centrale** per rendere possibile l'utilizzo efficace dei *Big Data* nella Sanità Nazionale, e sarà fondamentale iniziare a costruire questa grande opera prima di domani. Con l'accelerazione, questa si auspica, generata dalla crisi.

# #6

## Abbandoniamo un modello che ha già fallito.

Salute Globale, ecologia  
e disuguaglianze

In questo numero

### > CONVERSAZIONI CON

**Gavino Maciocco**

— Prof. di Igiene pubblica all'Università di Firenze e  
fondatore di Saluteinternazionale.info

**Vittorio Cogliati Dezza**

— ex Presidente di Legambiente e collaboratore  
del Forum Disuguaglianze e Diversità

**Massimo Mercati**

— AD di Aboca

### > 3 RIFLESSIONI

**Salute Globale**, come metodo e come fine 94

**Una visione sistemica** per garantire diritti  
e combattere le disuguaglianze 97

**L'Impresa vivente**: dove si ricompono il conflitto  
tra profitto e bene comune 101

*A cura di Francesca Mazzocchi*

**P** iù volte, nel corso delle nostre riflessioni in questo *Instant Book*, abbiamo fatto riferimento ai concetti di **sostenibilità, interconnessione, interdipendenza e visione sistemica**. Il salto di paradigma che molti auspicano e che l'odierno contesto di recessione globale renderebbe quanto mai necessario, non può infatti che tenere in considerazione questi elementi, e nutrirsi di un pensiero alto e lungo.

In questo articolo conclusivo, vogliamo quindi provare ad unire i puntini e chiudere un percorso di analisi, confronto e proposte provando a guardare "sopra" e "avanti", con una sorta di "strabismo fruttuoso" (cit. **Cogliati Dezza**) capace di rivolgersi al presente ed al futuro; al locale ed al globale; guardando agli "ultimi" per arrivare a tutti, e non solo ad alcuni.

**Nei contributi che abbiamo raccolto dal Dott. Gavino Maciocco (Prof. di Igiene pubblica all'Università di Firenze e fondatore di Saluteinternazionale.info); Vittorio Cogliati Dezza (ex Presidente di Legambiente e collaboratore del Forum Disuguaglianze e Diversità) e Massimo Mercati (AD di Aboca) questi principi, non a sorpresa, si ripresentano come un pattern che sottintende alle singole riflessioni puntuali, tenute insieme da una fitta trama di punti convergenti, che richiamano ancora una volta i concetti di comunità, cura, giustizia sociale e fiducia.**

# Salute Globale, come metodo e come fine



La salute globale non è il semplice accostamento di due termini, nè una dimensione spaziale del concetto, bensì un approccio integrato di ricerca e azione che mira a dare pieno significato e attuazione a una visione della **salute come stato di benessere bio-psi-co-sociale e come diritto umano fondamentale, nel quale salute e malattia sono considerate risultati di processi non solo**

**biologici ma anche economici, sociali, politici, culturali e ambientali,** trascendendo e superando le prospettive, gli interessi e le possibilità delle singole nazioni. Questo nuovo paradigma, basato su ampie evidenze scientifiche e sulla conoscenza dei determinanti di salute (fattori comportamentali, socio-economici, culturali, ambientali, condizioni di vita e lavoro ecc. che influenzano lo stato di salute di un individuo o di una comunità), può essere applicato alla prevenzione, al trattamento delle ma-

lattie e alla promozione della salute a livello individuale e collettiva. La salute globale pone particolare attenzione all'**analisi delle disuguaglianze di salute**, che sono presenti in termini di speranza di vita, malattie e disabilità, sia all'interno dei paesi, sia tra di essi.

**Se non giustificate da un punto di vista biologico infatti, le disuguaglianze di salute sono riconducibili ai determinanti di salute e sono quindi inique, perché evitabili.**

Per questo oggi l'approccio di Salute Globale si impone come il principale paradigma sistemico e di senso con il quale immaginare un futuro di benessere per tutti. Non solo perchè promuove il rafforzamento dei sistemi sanitari in un'ottica universalistica, con riforme orientate all'equità, solidarietà, sostenibilità e inclusione sociale, ma anche perchè **mira a colmare il divario tra evidenza scientifica e decisioni operative**, ed è quindi il quadro logico di riferimento nella definizione di *policy* ed azioni di intervento: potremmo dire **salute globale come impianto metodologico e come fine**.

E' da questo quadro che discendono le riflessioni che ci ha regalato il **Dott. Gavino Maciocco**, uno dei principali

referenti di Salute Globale in Italia, circa la necessità, una volta superata l'emergenza, di ristrutturare le fondamenta di un sistema sanitario che ha svelato, già prima e soprattutto durante il Covid, pesanti criticità. A causa del disinvestimento pubblico avvenuto negli anni e di una "*arretratezza culturale e scientifica*" - come da lui definita - il sistema sanitario nazionale ha abbandonato alcune funzioni fondamentali di **prevenzione** e di **servizi territoriali**, che possiamo individuare oggi tra le principali cause dell'emergenza sanitaria in corso da un lato, e delle disuguaglianze di trattamento ed accesso ai servizi, dall'altro. Un appello, quello di **Maciocco**, depositato anche in una lettera aperta al Ministro della Salute, nella quale non solo si individuano soluzioni concrete, ma si legge la visione paradigmatica che vi sottende, incentrata sulla protezione delle persona e dei suoi diritti fondamentali, che poggia su un approccio sistemico alle problematiche socio economiche e culturali prima ancora che sanitarie.

# Una visione sistemica

per garantire diritti e combattere le disuguaglianze



Enrico Giovannini, portavoce di ASviS, anche in base alle evidenze messe in luce da una prima analisi dell'effetto della crisi pandemica sulle dimensioni dello sviluppo sostenibile condotta dall'Alleanza, ha ribadito che *"Mai come ora bisogna parlare di giustizia sociale"*, sottolineando ancora una volta che una delle lezioni di questa crisi è che la classica distinzione tra dimensioni economiche, sociali, istituzionali e ambientali dei problemi andrebbe mandata in pensione. Su questa convinzione si sono concentrate le proposte di *policy* elaborate da ASviS e Forum Disuguaglianze e Diversità, come il SEA Sostegno di emergenza per il lavoro

autonomo e un Reddito di cittadinanza per l'emergenza (REA). Un sostegno al reddito delle persone e delle famiglie in grado di contrastare l'impoverimento e mantenere la coesione sociale e democratica del Paese, si legge nel documento *"Curare l'Italia di oggi, guardare all'Italia di domani"*. Ci si interroga se la crisi stimolerà il cambiamento dell'attuale modello di sviluppo nella direzione indicata dall'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, oppure se l'urgenza di affrontare i danni economici che la crisi produrrà dovrà prevalere su tutte le altre esigenze, privilegiando la creazione di posti di lavoro, ma trascurando gli aspetti

ambientali o le potenziali disuguaglianze che le ricette economiche classiche possono causare. Noi, così come ASviS, crediamo che una forte risposta alla crisi economica possa essere orientata anche alla transizione ecologica e alla lotta alle disuguaglianze, perché la condizione in cui il Paese e il mondo si trovava pochi mesi fa era comunque insostenibile da tutti i punti di vista.

Il rapporto ASviS evidenzia che l'epidemia da Coronavirus e le azioni di contenimento messe in campo per contrastarla ad esempio, stanno tagliando le concentrazioni di alcuni inquinanti atmosferici (anche) in Italia; anche le emissioni di gas serra sono attese in calo nel nostro Paese, ma in entrambi i casi si tratta di variazioni di breve durata che non porteranno benefici – soprattutto guardando alla dimensione climatica – in termini di sviluppo sostenibile. Al contrario, la crisi economica innescata dal virus si preannuncia già come una bomba sociale che rischia di avere pesanti ricadute anche in termini di sostenibilità.

**Per un futuro più giusto serve un'alleanza strategica tra giustizia sociale e ambientale:** questo è il tema su cui ci siamo concentrati nel colloquio con **Vittorio Cogliati Dezza** rappresentante del forum disuguaglianze e diversità a cui abbiamo chiesto di dettagliare, rispetto a quanto già esposto nell'articolo *"Covid-19: una crisi di sistema richiede una risposta sistemica"*, quali siano le implicazioni pratiche, nelle scelte politiche e nell'implementazione delle *policy*, di

questa visione.

*"Io parto da un postulato: oggi quello che manca non sono le conoscenze, ce le abbiamo tutte, ma è come se fossero sparse su un tavolo in modo molto disordinato o meglio secondo un ordine fortemente finalizzato alla massimizzazione del profitto e del vantaggio privato. Si tratta di rimetterle in fila e cambiare l'ordine delle cose"*, afferma Cogliati Dezza.

**Le politiche ambientali fatte fino ad oggi ad esempio erano tutte misure neutre dal punto di vista sociale. Pensate in astratto per il cittadino medio, non considerando che ci sono soggetti che a quelle misure non possono accedere.**

Storicamente è stato così per l'eco bonus: nella prima fase la detrazione fiscale ha escluso tutte le famiglie incapienti, successivamente questa misura è stata corretta con la possibilità di cedere la detrazione fiscale ad agenzie, potendo ricorrere ad operazioni bancarie. Ancora qui era necessario un capitale di ingresso da anticipare, che esclude la fascia più bassa della popolazione.

Se parliamo di riqualificazione energetica degli edifici, questo aspetto incide ad esempio indirettamente anche sulla possibilità di riqualificare le case popolari (abitate dai ceti meno abbienti) e tendenzialmente le periferie, abitate anch'esse da fasce di popolazione meno facoltose.

Quindi, oggi abbiamo le conoscenze e gli strumenti, ma le norme e le misure politiche per avviare la diffusione di un nuovo accesso all'energia escludono parte della popolazione, anche se il nuovo decreto governativo per rilanciare l'economia sembra aprire spiragli. Allora si tratta di rimettere in ordine i fattori ed operare un cambiamento di prospettiva, domandandosi: a chi prioritariamente vanno indirizzate queste misure?

**E' necessario concepire misure sociali utilizzabili dagli "ultimi", perchè solo così è possibile arrivare a tutti.**

Così è anche per la mobilità sostenibile e il *car sharing*, che sono accessibili solo per chi vive nelle aree centrali della città mentre chi risiede nelle cinture metropolitane non ha accesso a queste opportunità; così è per la didattica a distanza e il *digital divide*, che ha escluso in questa fase aree interne dove non c'è linea e le famiglie più povere anche se possiedono uno smartphone spesso non hanno altri dispositivi e disponibilità di collegamento *wi-fi*.

Un'altra forte questione su cui porre attenzione - evidenzia **Cogliati Dezza** -, e che è stata fortemente combattuta dal liberismo, è la **cultura della prevenzione** (quella sanitaria, cui si riferiva anche **Maciocco**) più generalmente intesa come capacità di non vivere esclusivamente immersi nel presente. *"Bisogna avere uno strabismo fruttuoso (è di **Cogliati Dezza** l'espressione che abbiamo usato in apertura), con uno sguardo al presente ma anche al futuro"*, capire le risorse di oggi e le conseguenze di domani. Nella scuola così come nella sanità, negli anni, si è operato sistematicamente un indebolimento della resilienza dello Stato.

*"Chiaro che in questo quadro la politica abbia delle colpe, quelle di vivere non solo nell'orizzonte temporale di una legislatura, ma in una dimensione di campagna elettorale permanente. Per questo forse i sindaci in questo momento sono la parte migliore della politica, potendosi permettere almeno il lusso di ragionare su 5 anni di prospettiva di governo"*. Tutto ciò rappresenta un problema di cultura politica, di capacità di imporsi e di lavorare sull'interesse generale.

Rimane sul tavolo un problema di risorse, c'è un tema di equità fiscale e di prelievo. Prima ancora di rivedere la fiscalità generale - commenta **Cogliati Dezza** - ci sarebbero altre leve di politica fiscale, anche più immediate, da mettere in campo:

1. **Un occhio attento alla finanza:** in campo finanziario comincia a

muoversi qualcosa, ad esempio con la nuova attenzione su ESG. In questi anni gli investimenti in energie rinnovabili ad esempio sono cresciuti; si cominciano a concepire nuove tipologie di condizionalità green per le imprese che accedono a contributi pubblici il *Green Deal* di cui si parla in Europa si muove in questa direzione.

2. **I sussidi ambientalmente dannosi (SAD)** - ossia l'insieme delle uscite dello Stato (attraverso spese dirette, contributi e incentivi) o di minori entrate (attraverso spese fiscali, vale a dire agevolazioni, esenzioni o riduzioni) per incoraggiare attività economiche che abbiano un impatto negativo per l'ambiente - valgono 19 miliardi di euro. Una cifra che potrebbe essere progressivamente ma rapidamente recuperata ed impiegata a sostegno di investimenti green.
3. **La modulazione dell'iva per i prodotti ambientalmente più sostenibili**, utilizzando la leva dell'iva si può favorire il consumo di determinati prodotti piuttosto che altri. Così come la possibilità di rivedere la convenzioni per l'utilizzo di fonti di acqua minerale; estrazione di materiale di costruzione da cave e i prezzi delle concessioni demaniali per le spiagge.

**Il rapporto tra giustizia ambientale e sociale è**

**dunque oggi quanto mai cruciale perchè esse sono sempre più strettamente due facce della stessa medaglia.**

Oggi viviamo una condizione sociale e psicologica di emergenza, mai vissuta dalle generazioni post belliche; è possibile che questa nuova percezione renda la popolazione (la domanda) e la politica (l'offerta) più attenta alla questione climatica.

**L'augurio è quindi che da questa emergenza si esca con un'attrezzatura culturale e politica più consapevole dei rischi emergenziali.**

# L'impresa vivente

dove si ricompone il conflitto tra profitto e bene comune



La visione d'impresa di **Massimo Mercati**, AD di Aboca - *healthcare company* nata oltre quarant'anni fa a Sansepolcro, in Toscana - nasce dallo studio della natura, da una visione sistemica e dal concetto di interconnessione; ci è sembrato pertanto la miglior rappresentazione plastica di quanto abbiamo voluto raccontare nelle nostre riflessioni e per questo abbiamo voluto intervistarlo.

**“L'impresa vivente” è il suo modello, che si basa sulla ricerca delle regole di base**

**che servono per comprendere i sistemi complessi naturali applicandoli alla visione d'impresa.**

In questo senso l'impresa non può essere vista avulsa dal contesto, perché ne è parte integrante, ed è intesa come **una comunità** fra le comunità: che significa **accoppiamento strutturale fra impresa e ambiente**, da un lato e un modo preciso di vedere **il ruolo dei membri all'interno della comunità**, dall'altro. “Se

cerchiamo nella natura risposte ai bisogni dell'uomo è perché crediamo che vi sia una condivisione di pattern e schemi che possono consentire un dialogo”. In questo senso, ci dice **Mercati** “**ciò che facciamo non è “per noi”, ma è legato e connesso al bene comune**”. In una visione che vede l'uomo parte integrante della natura, che non può essere vista come un oggetto da dominare e rispetto alla quale la nostra impotenza è evidente, anche l'economia deve cogliere una logica diversa, quella dei padri fondatori dell'economia civile, che all'*homo homini lupus* preferirono l'*homo homini natura amicus*.

Il quadro valoriale e di senso su cui poggia la strategia aziendale di Aboca, quindi, non è un mero posizionamento commerciale. La storia, le attività, le scelte e le relazioni che questa impresa pratica sono molto coerenti con la visione che le guida. E questo, anche da un punto di vista commerciale, è un comportamento che paga - ci assicura **Mercati** - rispetto a logiche predatorie o di competizione sui prezzi, sui cui oggi non si gioca più alcuna partita, perché si perde la fiducia dei consumatori. Il cambio di paradigma non è quindi solo una questione etica, è anche una questione di profitto.

**Un utile che, nel framework dell'impresa vivente, non è in an-**

**titesi con il bene comune, perché gli utili diventano il mezzo per raggiungere uno scopo** ben definito in un quadro di

senso circolare, che lega impresa, ambiente, salute e comunità in una logica generativa e non estrattiva di valore.

A dimostrazione della tesi, i fatti parlano di un gruppo che negli anni arriva ad essere presente in 16 Paesi, con 1500 dipendenti e un fatturato di 228 milioni di euro. Aboca ha realizzato un sistema integrale e verticalizzato di produzione unico al mondo, coprendo tutta la filiera, dall'agricoltura biologica alla distribuzione farmaceutica, nell'ambito dei complessi molecolari naturali. E i numeri relativi allo scorso anno (+4% di crescita e 259 nuove assunzioni) premiano una *leadership* che ha scelto di investire in R&S (ricerca e sviluppo) oltre 10 milioni di euro e di tessere una rete di collaborazioni internazionali (Università di Cambridge, Imperial College of London, Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa) tesa anche a numerosi studi clinici (in corso sono ben 18) di botanica, fitochimica, biologia dei sistemi e farmaceutica.

**Ma il tratto distintivo di questa realtà è essere il cambiamento che produce:**

una Società Benefit nel cuore della Toscana (Sansepolcro, AR), estesa su 1.700 ettari di coltivazioni biologiche, con 67 specie di piante, dove sono esclusi da ogni fase produttiva conservanti e sostanze artificiali, con un approvvigionamento energetico fotovoltaico che garantisce già 1 mln Kwh del fabbisogno elettrico e una percentuale di rifiuti riciclati dell'85%. La promozione della qualità della vita dell'intera comunità si manifesta anche in un'intensa attività culturale di eventi, didattica, pubblicazioni e divulgazione scientifica e culturale.

*“La crisi che stiamo vivendo deve essere interpretata come una spinta al cambiamento, è necessario abbandonare definitivamente una visione di lotta e di conflitto (alla Hobbes o Smith), che viene temperata dal Leviatano e dal mercato; per spostarsi sulla traiettoria dell'**homo homini natura amicus** che si svolge attraverso la responsabilità d'impresa, la sussidiarietà circolare e la creazione di valore. Un valore che va oltre i parametri del Pil e si traduce in quella che Fritjof Capra chiama **crescita qualitativa**. Su queste logiche, una volta comprese, c'è da sviluppare un sistema”.*

Un cambiamento di paradigma culturale che deve partire dal basso, ma non può essere lasciato solo alla responsabilità individuale, collettiva o alla “responsabilità attiva” di cui **Mercati** parla per la

sua impresa connessa con la comunità; qual è la parte che devono fare la politica e le istituzioni?

Secondo **Mercati** la politica ancora oggi non è stata in grado di leggere l'attuale e di muoversi in una direzione univoca. Il **Green Deal** europeo è sicuramente la direzione giusta, ma bisognerà vedere come sarà implementato. Se si risolverà nel dare aiuti ad aziende non sostenibili, sotto forma di ammortizzatori per la transizione, continueremo in realtà a finanziare il vecchio modello. Invece c'è la necessità di porre la politica di fronte al cambiamento. **“In generale mi stupisce** - confessa **Mercati** - **che la politica non abbia ancora adottato una matrice ideologica forte alla sua base, che per me non è nè di destra nè di sinistra, ma si rifà ai principi dell'economia civile. La politica, come l'impresa, è vittima di un pensiero corto, ricerca redditività nel breve periodo, mentre c'è la necessità di investire su crescite selettive, ossia la necessità di schierarsi e fare delle scelte. Di fondo riscontro una scarsa preparazione culturale, non si è ancora compreso come i nuovi modelli di creazione del valore siano concreti, dimostrabili e profittevoli”.**

Un ultimo passaggio sulla fiducia, che sembra essere la chiave di volta su cui agire il cambiamento. Come guadagnarla o ricostruirla? La fiducia in Aboca è stata costruita in anni di comportamenti coerenti, partendo dalla forte condivisione interna del **“purpose”** aziendale, allo sviluppo di nuovi pro-

dotti e servizi; tutto nel gruppo racconta e rappresenta la matrice di senso su cui si fonda. **“Poi c'è la fiducia nel futuro** - conclude **Mercati** - **e questa dovrebbe essere costruita da chi ci governa, trasferendo la forza di un pensiero lucido e coerente su un futuro possibile e sostenibile. Abbiamo bisogno di un progetto di senso in grado di costruire valore e in cui poter riporre la nostra fiducia”.**

Ringraziamo gli intervistati e tutte le persone coinvolte per il contributo generoso, di senso e visione che hanno portato.

**“Prima di domani – 6 proposte per ridisegnare il futuro”**

è un progetto di LAMA a cura di Francesca Mazzocchi

Con il contributo di:

Elena Como, Stefania Galli, Riccardo Luciani,  
Dario Marmo, Marco Tognetti, Andrea Rapisardi.

Progetto editoriale:

Martina Milani

Progetto grafico e illustrazioni:

Chiara Perroni

Quest'opera è stata rilasciata con licenza Creative Commons Attribuzione - Non commerciale - Non opere derivate 4.0 Internazionale. Per leggere una copia della licenza visita il sito web <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/> o spedisci una lettera a Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.





Via Panciatichi 10-14 Edificio F | 50141 Firenze | Tel/Fax 055 576962  
info@agenzialama.eu | www.agenzialama.eu