

Bollettino



NEXT



NEXT — Abbiamo il coraggio e la capacità di governare il nuovo mondo e le nuove dinamiche che la pandemia ci ha lasciato.

190
1831-2021

Bollettino



GENERALI

Rivista del Gruppo Generali dal 1893

1831-2021

NEXT è un salto senza precedenti nel futuro dell'era Post-Covid

DI GABRIELE GALATERI DI GENOLA
— PRESIDENTE DI ASSICURAZIONI GENERALI



Il futuro che ci attende dopo la pandemia Covid-19 è ancora un'incognita. Questa potrebbe sembrare un'affermazione banale, perché nessuno è in grado di prevedere quello che succederà, nemmeno gli assicuratori che di professione fanno questo: prevedono di tutto, soprattutto i rischi, ne calcolano le probabilità, ne pesano il valore, e trovano soluzioni per renderli più accettabili. Eppure...

Eppure l'essere umano oggi ha occhi ovunque: può osservare il Pianeta Terra dallo spazio e spingere lo sguardo verso lo spazio profondo, registrando ogni mutamento, ogni possibilità e ogni minaccia; ha occhi nell'impercettibile mondo dei virus e dei batteri, nella profondità degli abissi, nell'immaterialità delle reti digitali; può osservare dentro e attraverso i corpi e arrivare all'origine, all'atomo e alle sue particelle. Questa incredibile capacità di osservazione si scontra però con una caratteristica che mette in pericolo la nostra esistenza, come singoli e come specie: la difficoltà di rinunciare a considerarci i padroni del mondo che ci circonda, di staccarci dal qui e ora, dal tempo immediatamente prossimo e di immaginare il futuro oltre la nostra individuale esistenza. È proprio questa la sfida del NEXT che abbiamo di fronte, un salto discontinuo nel futuro, che richiede di ristabilire la centralità dell'essere umano, ma con una prospettiva diversa: un essere umano non più separato dal suo ecosistema ma come un tutt'uno con il Pianeta che lo circonda. Penso che questo sia il punto di una nuova partenza per affrontare le grandi sfide che ci attendono. Dobbiamo invertire il processo di distruzione ambientale che abbiamo iniziato dalla rivoluzione industriale in poi e trovare una soluzione armoniosa agli squilibri climatici e demografici, riponendo le nostre speranze e la nostra fiducia nella scienza, nella tecnologia e nella capacità di pensiero dell'uomo. Abbiamo la capacità di comprendere e la responsabilità di intervenire.

Il settore finanziario può giocare un ruolo determinante in questa impresa. Ma come possiamo fare la differenza? Per dare risposta a questo quesito, penso per un momento al passato, alle radici della nostra Compagnia, che affon-

dano nella storia a cavallo di due secoli, attraverso i quali abbiamo superato altri sconvolgimenti epocali. Nel 1831 le Assicurazioni Generali avevano scommesso sul NEXT, un "futuro discontinuo" disegnato dalle nuove rotte commerciali attorno al mondo, che hanno contribuito a determinare la nascita della modernità e posto le fondamenta della globalizzazione. C'era del bene in quella visione, che costruiva protezione

attorno all'essere umano, alla sua ricerca di conoscenza, di esplorazione, di progresso. Oggi siamo dove ci ha condotto quella visione e sappiamo anche che abbiamo, di nuovo, il compito di investire nel prossimo salto, nel "NEXT", nella rivoluzione green e digitale, continuando a proteggere l'uomo, le sue ispirazioni, il suo futuro.

Buona lettura.

**Un salto discontinuo
nel futuro con una
prospettiva diversa:
un essere umano
non più separato
dal suo ecosistema**

Next

TESTO DI ALESSANDRA GAMBINO
ILLUSTRAZIONE ORIGINALE DI MARIANNA TOMASELLI

La pandemia ha cambiato tutto. Quello che si apre davanti ai nostri occhi sarà un cammino del tutto diverso. Da progettare adesso.

“*What’s next?*” è la domanda che le persone e le comunità (e fra queste le imprese) si stanno ponendo oggi. Ci sforziamo di definire un “next normal” che fa fatica a prendere forma perché sono moltissimi gli ambiti che sono stati messi in discussione da questo periodo pandemico, che non mostra in modo chiaro nemmeno una data di fine.

Il titolo di questo numero, NEXT, vuole sottolineare questo momento di discontinuità che stiamo vivendo.

Il futuro che immaginiamo oggi comincia ad essere, in molti aspetti, diverso da quello che immaginavamo prima: globalizzazione, progresso, lavoro, mobilità, socialità... hanno subito trasformazioni e sedimentato nuove abitudini. Allo stesso modo alcuni valori emergono più di altri: tutela dell’ambiente, innovazione, inclusione... valori che Generali sente anche suoi.

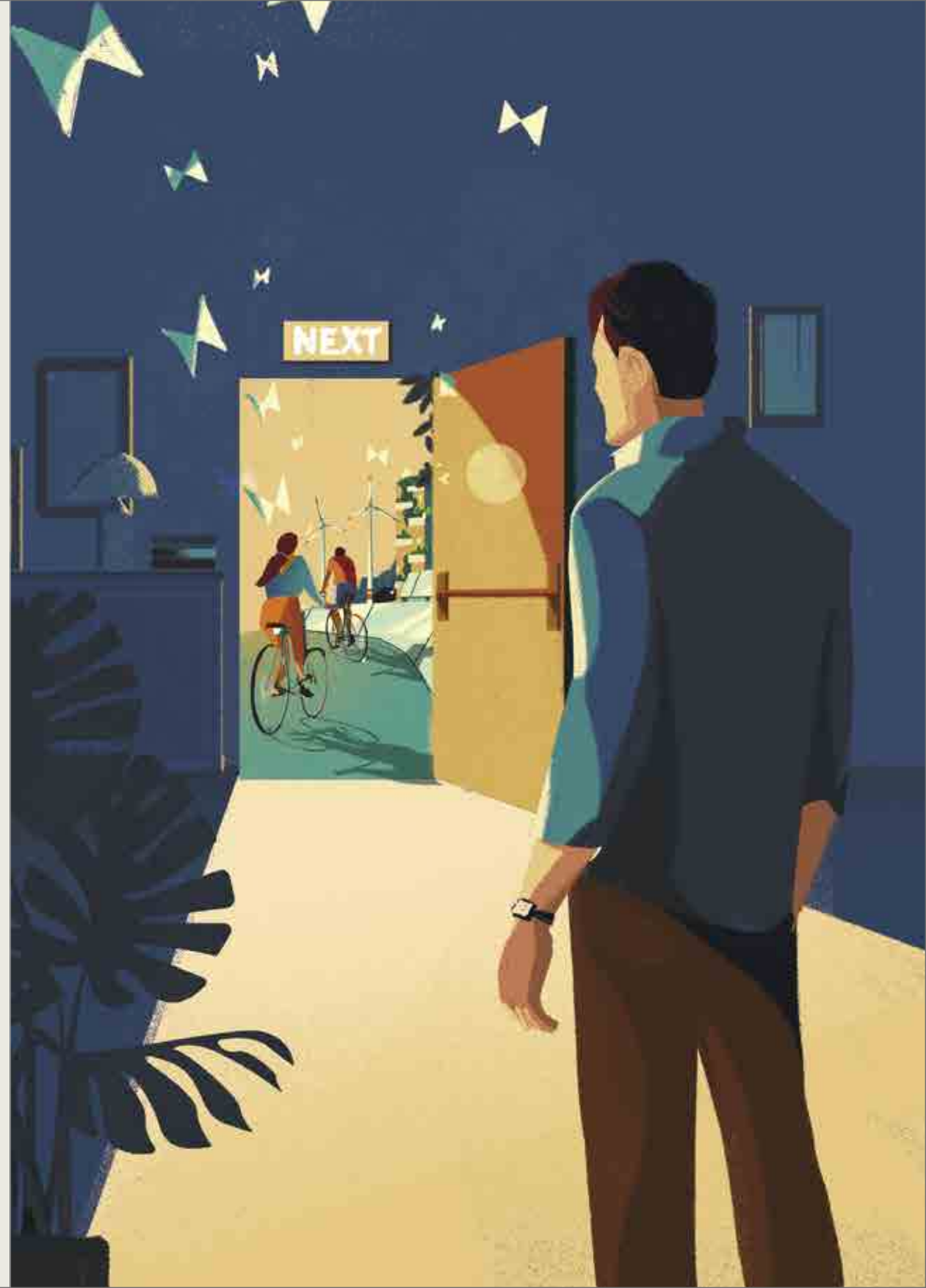
L’anniversario della fondazione delle Assicurazioni Generali, che compiono 190 anni il 26 dicembre 2021, è un’occasione in più per ragionare sulle sfide che ci attendono e per guardare al futuro con ottimismo e fiducia.

Marianna Tomaselli

Classe '92, nasce e cresce a Desenzano del Garda. All'età di 20 anni si trasferisce a Milano per coronare il suo sogno: poter finalmente disegnare e tentare di farne un mestiere. Dopo i tre anni di Università e una lunga estate passata in Uganda, torna a Milano e inizia a lavorare per un brand di moda come Graphic Designer. Qualche anno dopo inizia a lavorare come Art e poi Creative Director per uno studio creativo, esperienza che le permetterà di esplorare tutti i tipi di comunicazione visiva, dalla stop motion alla live action. Nel 2019 inizia la carriera freelancer collaborando con brand come Nike, Campari, Apple e varie agenzie internazionali.



www.mariannatomaselli.net



Indice



Questo logo è stato creato in occasione del 190° anniversario delle Assicurazioni Generali, fondate a Trieste il 26 dicembre 1831. Celebra un impegno che attraversa i secoli, un patrimonio unico di conoscenze ed esperienze grazie alle quali affrontare le sfide di oggi e costruire un futuro più sicuro e sostenibile.

10

Supereremo lo shock con la coesione

DI MAURO MAGATTI

Il nostro modello di sviluppo, nonostante traguardi strabilianti, ci espone a rischi e shock. Impariamo a governarli, cambiando punto di vista.

22

La solidità delle catene del valore

DI DARIO DI VICO

Analizziamo la globalizzazione da due punti di vista, quello della pandemia (contingente) e quello dei nuovi assetti geopolitici (contraddittori).

32

L'Europa alla sfida del cambiamento sostenibile

DI PHILIPPE DONNET

In questa sfida chiave per il futuro, emerge il ruolo di Generali: protagonista della transizione green.

36

La formula della felicità

DI ARTHUR C. BROOKS

Sono un professore e tengo un corso chiamato "Leadership e felicità".

52

Il merito porta valore, l'ho visto in un museo

DI GIOVANNA MELANDRI

Nel mondo dell'arte, meritocrazia significa rappresentare una comunità aperta, dando spazio alla complessità del nostro tempo.

64

La fragile forza di una generazione *onlife*

DI LOREDANA CIRILLO

La "prossima generazione" sarà al centro delle strategie europee: ma chi è la *Generazione Alpha*?

74

AGIRE, ADESSO!

LA REDAZIONE

La COP26 ha registrato la disponibilità ad agire contro i cambiamenti climatici. Ma bisogna fare in fretta.

80

Net-Zero Transition

DI SIMONE TRAMONTE

Un fotoreportage su un Paese che è riuscito a trasformare la sua economia adottando modelli sostenibili: l'Islanda.

98

Speriamo nella politica

DI VITTORIO EMANUELE PARSÌ

Un futuro sostenibile incomincia da scelte molto concrete e da azioni che si svolgono nel presente.

106

Le strategie delle banche centrali

DI GENERALI INVESTMENTS

Ci stiamo avvicinando a una nuova era di politica fiscale e monetaria.

112

La transizione sostenibile nelle piccole e medie imprese

LA REDAZIONE

Con SME EnterPRIZE, Generali si propone di accompagnare le PMI europee nella transizione sostenibile.

120

WE: Women Equality

INTERVISTA A PIERRE MARAVAL

Una mostra virtuale internazionale e un'opera d'arte digitale per celebrare e dare voce alle donne. E contribuire all'uguaglianza.

126

Un lungo cammino al fianco dell'arte e della cultura

LA REDAZIONE

Le numerose iniziative di Generali, lungo 190 anni di storia, volte alla valorizzazione del patrimonio artistico internazionale.

138

Sei manifesti d'autore

DI LUCA MASSIMO BARBERO

Il progetto "This is tomorrow" racconta, con il tratto di sei grandi autori, i valori di Generali e la sua lunga storia d'amore per i manifesti illustrati.



Supereremo lo shock con la coesione

Sedili contrassegnati per il distanziamento sociale durante i giochi olimpici allo stadio Ibaraki Kashima in Giappone (2 agosto 2021).

L'attentato alla Torri Gemelle nel 2001, la crisi economica nel 2008, la pandemia nel 2020...

Il nostro modello di sviluppo porta sconvolgimenti e complessità che dobbiamo imparare a prevedere e governare. Ma è necessario cambiare punto di vista.

→

Persone in lutto al Memoriale dell'11 settembre a Manhattan, New York City, Stati Uniti, 11 settembre 2021.

Nel 2021, il ventesimo anniversario degli attacchi dell'11 settembre si è celebrato durante la pandemia globale.

DI MAURO MAGATTI
— SOCIOLOGO ED ECONOMISTA

La pandemia è il terzo shock in vent'anni ad aver colpito le società globalizzate. L'attentato alle Torri Gemelle dell'11 settembre 2001 ha fatto esplodere la questione del rapporto tra le culture che ha prodotto quel terrorismo che continua a essere un problema non ancora debellato. Sette anni più tardi, nel 2008, la crisi finanziaria, innescata dai mutui subprime, ha sconvolto i mercati, determinando forti contraccolpi sugli assetti geopolitici e sul clima psicosociale di molte democrazie. E con l'inizio del 2020 è scoppiata l'emergenza sanitaria da

cui non siamo ancora usciti. L'arrivo del vaccino, ottenuto in tempi da record, sta permettendo di fermare l'epidemia. Anche se il processo è più lento e complesso di quanto ci si poteva aspettare. Occorre dunque avere la lente giusta per capire

I traguardi strabilianti raggiunti non ci risparmiano i rischi: economici, ambientali, geopolitici, sociali e tecnologici

REUTERS / JONATHAN ERNST



quello che è stato il coronavirus e soprattutto per immaginare il futuro: come documentato da diversi rapporti internazionali, il mondo che abbiamo costruito alla fine del XX secolo è straordinariamente potente ma anche altamente entropico. Il nostro stesso modello di sviluppo, pur toccando traguardi strabilianti, ci espone a rischi che, prima o poi, si trasformano in shock. Il World Economic Forum ne distingue cinque tipi: economici (deflazione, crisi fiscale, disoccupazione, bolle finanziarie, ecc.); ambientali (perdita della biodiversità, cambiamento climatico, eventi atmosferici estremi, disastri naturali, ecc.); geopolitici (conflitti interstatali, collassi nazionali, attacchi terroristici, distruzione di massa, ecc.), sociali (crisi alimentari, epidemie, migrazioni, stabilità sociale, ecc.), tecnologici (attacchi informatici, furti di

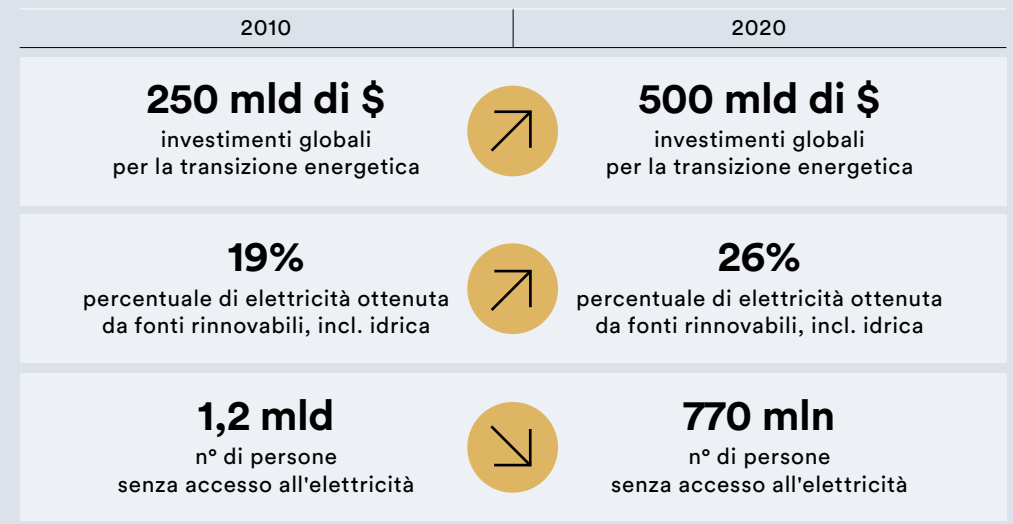
La crescita che abbiamo realizzato è tutta centrata nel presente. Come tenere acceso il fuoco buttandoci sopra paglia

dati, breakdown infrastrutturali, ecc.). Per essere realisti, una volta superata la crisi del coronavirus dovremo domandarci: quale sarà il prossimo shock che ci colpirà?

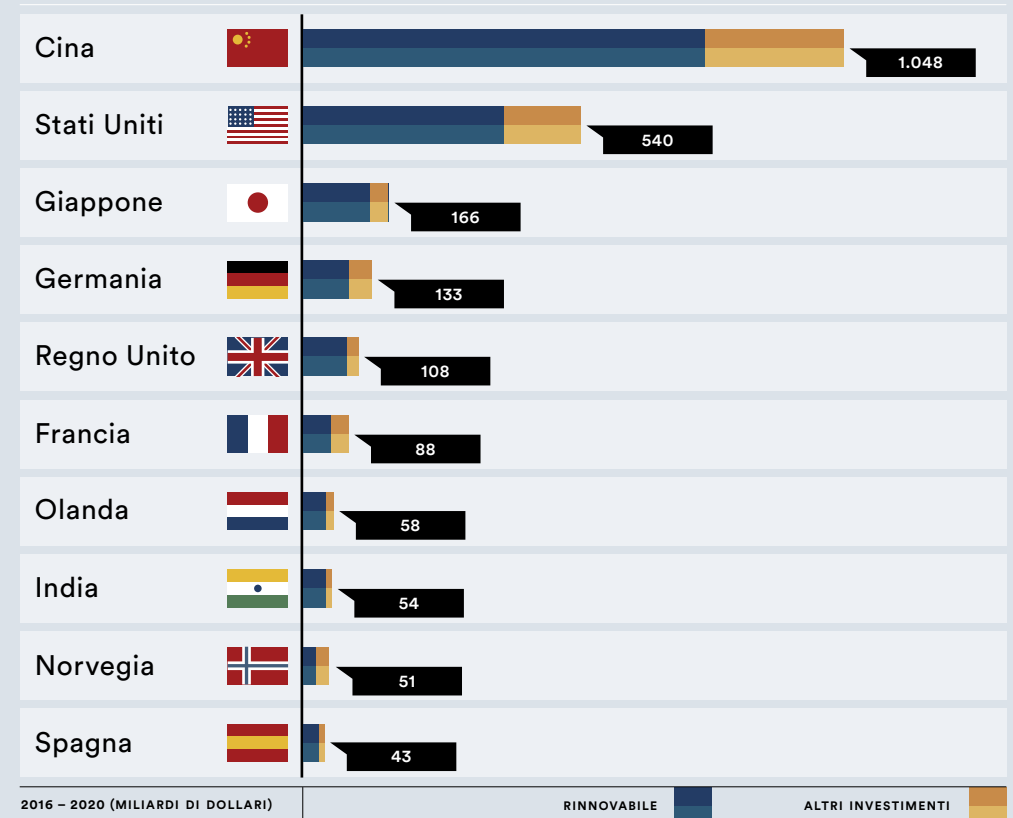
Per guardare avanti è dunque necessario cambiare il punto di vista, imparando a governare quella complessità che il nostro modello di sviluppo fa aumentare ogni giorno di più. Le interdipendenze che legano gli abitanti della Terra tra loro e con l'ecosistema sono ormai tali e tante che non possono essere più messe tra parentesi. Ci aspettano anni di profonda e rapida trasformazione, anche se gli esiti a cui approderemo sono ancora ampiamente indeterminati. Di sicuro sappiamo che, all'inizio del XXI secolo, è venuto il momento di riconoscere l'implausibilità di una crescita economica a entropia crescente. La questione della "transizione energetica" va vista in tutta la sua articolazione: non si può pensare di decarbonizzare la produzione e investire nelle energie sostenibili senza contrastare l'entropia sociale e quella psichica. La prima è all'origine dei tanti fronti della crisi contemporanea: disordine demografico, declino della democrazia, crescita delle disuguaglianze, mercificazione e sfruttamento del lavoro, corruzione; la seconda si manifesta nella disorganizzazione del sé e nel blocco dell'investimento libidico reso possibile dal consumo. Lo scriveva già nel 1989 Félix Guattari: "l'ecologia ambientale dovrebbe essere pensata in un unico pezzo con l'ecologia sociale e l'ecologia mentale... se i disturbi ecologici dell'ambiente sono solo la parte visibile di un male più profondo relativo ai modi di vivere e di essere nella società su questo pianeta", allora "non basta separare l'azione sulla psiche, il socius e l'ambiente".

Per ricomporre (prendendola sul serio) la frattura sociale che spacca le nostre società occorre ricostruire un

Le tendenze chiave della transizione energetica



Le economie globali che hanno investito di più





REUTERS / IVAN ALVARADO

nuovo tessuto di valori di riferimento, una nuova cornice di senso comune. Questione che interpella tanto i “progressisti” quanto i “conservatori”. Per usare l'espressione di Max Weber, un “nuovo spirito del capitalismo” che permetta agli assetti economici e politici di reggere il tempo che stiamo vivendo.

C'è qualcosa che va in questa direzione? Nulla di strutturato e di convincente. È probabile però che l'aggregazione delle forze migliori che si stanno già muovendo per trovare nuove soluzioni possa accadere attorno allo sviluppo dell'idea di sostenibilità. In fondo, se non vuole essere un'etichetta superficiale che non cambia nulla, sostenibilità significa proprio questo: ogni attore sociale — sia esso Stato, impresa,

territorio, associazione, Chiesa — non può più pensarsi “a prescindere”, al di fuori della rete complessa di relazioni in cui opera.

Come fu negli anni 80 con l'idea di “flessibilità”, che fece da punto di ricomposizione tra il piano della vita personale (più aperta, dinamica, indipendente) e quella economica (col just in time e la produzione snella), così oggi sostenibilità è la parola d'ordine del futuro. “Sostenibilità” implica, infatti, riconoscere che tutto è in relazione con tutto; che non c'è prosperità economica senza inclusione sociale; che la crescita deve fare i conti con l'ecosistema; che l'interesse individuale sta sempre in rapporto col bene comune; che la vita sociale non è mai riducibile ai coevi, ma è

←

Il Salar di Atacama, nel nord del Cile, è il più arido deserto del mondo e detiene il 40% delle riserve mondiali di litio, un minerale usato per produrre le batterie ricaricabili.

Si prevede che la domanda globale di litio aumenterà di 40 volte nei prossimi 20 anni man mano che le tecnologie rinnovabili diventeranno più presenti. Leader e scienziati cileni affermano che i piani per alimentare un boom globale dell'energia verde con il litio di Atacama distruggeranno il fragile ecosistema del deserto e danneggeranno le popolazioni vicine.

“Sostenibilità” implica riconoscere che non c'è prosperità economica senza inclusione sociale

sempre un'alleanza intergenerazionale; che la diversità è una ricchezza se sa rispettare il bisogno di identità e di senso di appartenenza.

Quello che si può pensare è che attorno alle variegate sensibilità e interpretazioni della sostenibilità si possa

andare costituendo il nuovo baricentro delle nostre società. Con cornici valoriali, forme economiche e assetti politici adeguati alle grandi sfide del XXI secolo. Una transizione ecologica integrale implica l'implementazione di un'economia di energie fisiche orientata all'utilizzo di energie rinnovabili, ma anche di un'economia di energie psichiche orientata a una nuova sublimazione degli impulsi dentro le attività sociali.

Ciò che si va profilando è un cambio di prospettiva sulla stessa idea di crescita. Da almeno due punti di vista.

In primo luogo, invece che come semplice aumento quantitativo delle possibilità individuali, la crescita si va riorientando per trasformare i tanti rischi

che i nostri sistemi generano in sfide da affrontare e risolvere collettivamente, convertendo così l'emergenza in una spinta di coesione. È la logica della trasduzione, dove il cambiamento (necessario) nasce dall'ascolto della realtà, con le sue tensioni e dalla relazione, invece che dall'hybris tecnocratica e individualistica. Ce lo dicono i fatti: un'economia avanzata è sempre più un tessuto di beni individuali e di beni comuni, dove il valore non è misurabile solo dalla quantità di profitto, ma anche dalla qualità di una pluralità di dimensioni che abbiamo imparato essere rilevanti per la vita personale e sociale. È questo equilibrio, sempre precario e instabile – e perciò dinamico – che permette di accrescere quello che Michael Porter (2011) chiama “valore condiviso”: un termine che traduce la crescente congruità tra progresso sociale e produttività della catena del valore. Solo la qualità integrale della nostra società può metterci nelle condizioni non solo di far fronte in maniera efficace agli shock che possono colpirci (e che certamente ci colpiranno), ma anche di lavorare per disinnescare quei fattori che aggravano e moltiplicano i rischi prodotti dalle nostre stesse attività.

In secondo luogo, la società post-coronavirus si va riorganizzando a partire da una ristrutturazione delle nostre cornici temporali. Non c'è resilienza senza una prospettiva di medio-lungo termine. Lo scriveva già il Rapporto ONU sullo sviluppo umano del 2011: “lo sviluppo umano sostenibile è l'espansione delle libertà sostanziali delle persone di oggi, compiendo sforzi ragionevoli per evitare di compromettere seriamente quelle delle generazioni future”.

Ciò significa che il livello di benessere individuale e sociale va concepito e perseguito in una distribuzione equa dal punto di vista intergenerazionale, assicurandosi che il profitto attuale non comprometta il futuro delle generazioni a venire. Patrimonio vuol dire dono, lasciato del padre. Cioè di una generazione nei confronti della successiva. La crescita che abbiamo realizzato, basata unicamente sulla moltiplicazione del consumo individuale e sul debito, è invece tutta centrata nel presente. Un po' come immaginare di tenere acceso il fuoco buttandoci sopra in continuazione paglia che brucia in pochi attimi. Ma questo modello, lo abbiamo visto, causa problemi di entropia sempre più gravi. Occorre tornare a investire di più, rinunciando allo sfruttamento di breve termine e guardando a chi verrà dopo, per il mondo

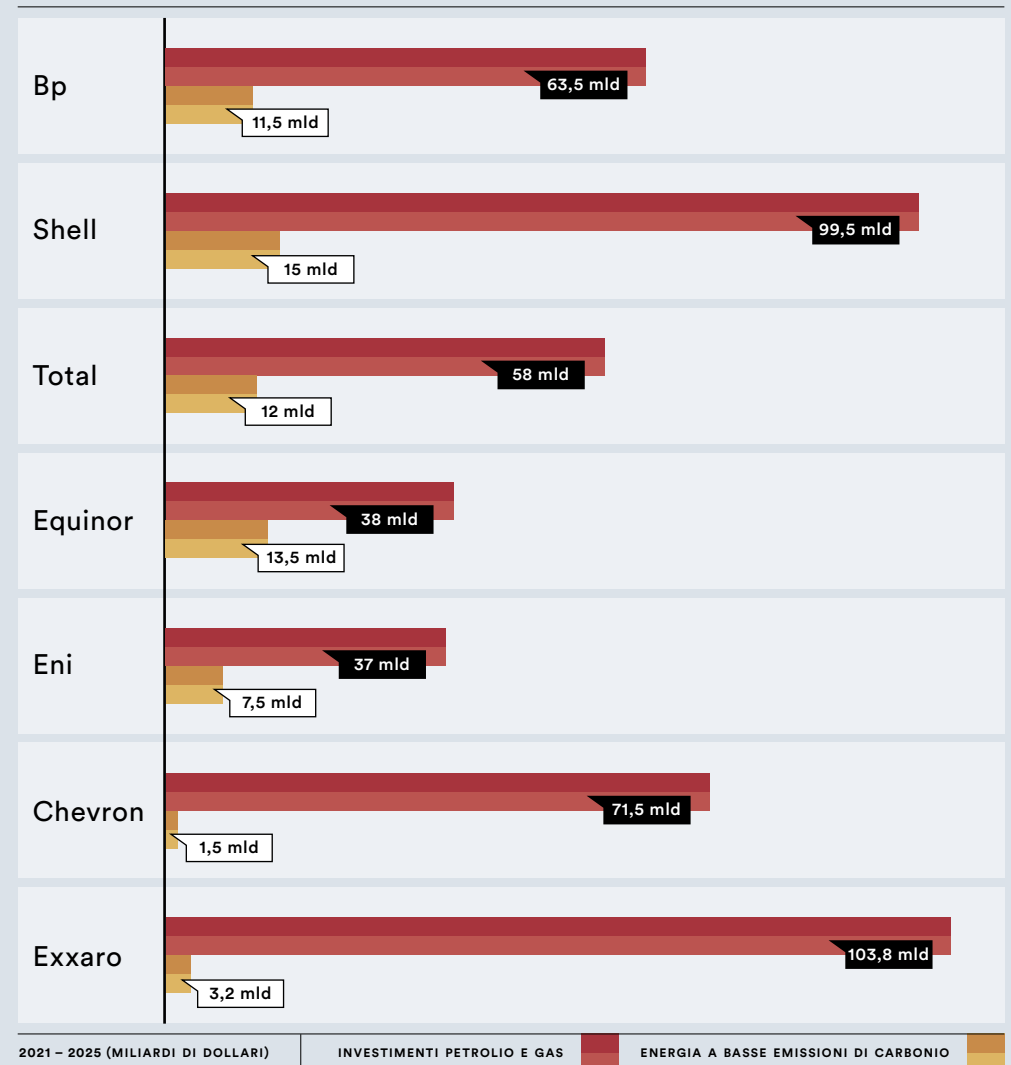
È la logica della trasduzione, dove il cambiamento nasce dall'ascolto della realtà, con le sue tensioni, e dalla relazione

di domani. Concretamente, ciò significa avviare fin da subito processi di riconversione per ridurre i fattori di rischio più gravi: si pensi alla questione sanitaria, ma la stessa cosa potremmo dire per le grandi migrazioni, il riscaldamento globale, il disordine finanziario, ecc. Non

La transizione dei colossi petroliferi

Sempre più pressati dai propri azionisti sui temi climatici e costretti a diversificare le proprie attività di fronte all'incertezza che incombe sulla domanda e sui prezzi dell'oro nero, i maggiori gruppi petroliferi stanno incrementando gli investimenti nel solare e nell'energia eolica. Sebbene rappresentino diversi miliardi di euro all'anno per le major europee, questi investimenti nelle rinnovabili sono ancora una piccolissima minoranza nella loro spesa totale. Ma l'emergenza sanitaria fa da acceleratore.

Nei prossimi 5 anni, nelle principali compagnie petrolifere gli investimenti in petrolio e gas continueranno a eclissare quelli nelle energie rinnovabili e a basse emissioni di carbonio.



possiamo essere ‘certi’ che battere questa strada sia semplice, né che il successo sia assicurato. Ma possiamo ragionevolmente aspettarci che sia la via giusta.

Nell’età della complessità sistemica, si tratta di recuperare un po’ della saggezza contadina che sapeva che lo sfruttamento inesausto del terreno porta alla carestia. Dovremmo esserci convinti che agire per ridurre l’esposizione ai rischi che conosciamo, ma che non sappiamo valutare con precisione, risponde a un criterio di razionalità economica: quanto ci è costato aver sottovalutato gli avvertimenti degli scienziati sul rischio pandemico?

Due fattori sono decisivi per provare a entrare in questa nuova epoca.

Il primo è una sorta di svolta epistemica: per affrontare il futuro che ci attende abbiamo bisogno di andare al di là della iper-specializzazione dotandoci di quegli strumenti (J. de Rosnay parlò una volta di “macroscopio”) utili a comprendere il tessuto complesso e multidimensionale della realtà che abbiamo costruito. Una svolta che sarà più facile realizzare se, contrastando le spinte a creare nuovi regimi di sorveglianza nelle mani di pochi centri di potere, sapremo democratizzare l’accesso all’enorme quantità di dati che la digitalizzazione mette a disposizione. Il recentissimo Data Governance Act proposto dalla Commissione Europea segna un primo (insufficiente) passo nella giusta direzione. Il secondo ha a che fare col rinnovato ruolo delle istituzioni politiche, che la pandemia ha reso ancora più evidente. Ma anche qui occorre stare attenti. Il concetto di sovranità — che nella modernità si è pensato assoluto — oggi si declina prima di tutto nella capacità di integrare aree territoriali dal punto di vista sistemico,

economico, sociale e culturale. E poi nella capacità di giocare questo spazio di sovranità in relazione a ciò che va al di là del proprio confine, tenendo conto di quelle interdipendenze globali che non possono essere sconosciute. Se non si vuole andare a sbattere violentemente contro prossimi shock ancora più devastanti, un tale cambio di prospettiva diventa urgente nel post pandemia.

Non tutte le imprese, non tutte le istituzioni private (fondazioni, scuole, università, terzo settore), non tutti gli Stati nazionali saranno in grado di stare a questo

Al di là delle tecnologie, senso di responsabilità e capacità cognitive sono requisiti indispensabili

nuovo gioco che richiede un vero e proprio cambio di *mindset*. Per questo è necessario affrettarsi ad avviare la transizione che dovrà necessariamente scommettere sulle nuove generazioni.

Come molte ricerche ci dicono, la gestione della complessità non può prescindere dall’elemento umano. Al di là delle tecnologie, delle infrastrutture, delle istituzioni, senso di responsabilità e capacità cognitive adeguate sono due requisiti indispensabili. Tutto ciò significa lavorare per creare società coese, in grado di creare quel senso di collaborazione e fiducia senza il quale si sprigiona solo una

domanda irrazionale di sicurezza. Gestire la complessità significa, insomma, spezzare il chiasmo che si è venuto a creare negli ultimi decenni, quando abbiamo creato (improvvide) “società del rischio” che hanno scaricato sui singoli l’onere di risolvere i problemi globali, alimentando così quell’ossessione per la sicurezza su cui sono cresciuti i populismi.

Ora abbiamo bisogno di costruire “società resilienti” per generare quella coesione che serve per creare un ambiente favorevole all’iniziativa e all’impresa personali.

Mauro Magatti

Sociologo ed economista, laureato in Discipline Economiche Sociali all’Università Bocconi di Milano, ha conseguito il PhD in Social Sciences a Canterbury (UK). Dal 2002 è professore ordinario in Sociologia generale all’Università Cattolica di Milano. Dal 2006 al 2012 è stato Preside della Facoltà di Sociologia presso l’Università Cattolica di Milano, dove insegna Sociologia e Analisi e istituzioni del capitalismo contemporaneo. Già visiting professor presso l’Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales di Parigi, la Notre Dame University e Sciences Po, ha tenuto lezioni, tra le altre, presso la Universidad Católica di Buenos Aires e la Yale University. Ha pubblicato saggi su riviste italiane e straniere e diretto progetti per UE, MIUR, Ministero del Lavoro, Regione Lombardia, Caritas Italiana, Fondazione Cariplo, Fondazione Agnelli, Fondazione Edison, Banca Intesa. È membro del CdA dell’Istituto Sturzo e di Cariplo Factory. È editorialista de Il Corriere della Sera e Avvenire.





La solidità delle catene del valore

Un uomo tiene in mano una mascherina chirurgica uscendo da un negozio dopo la riapertura da parte del governo a seguito dell'allentamento del lockdown per l'epidemia da coronavirus (COVID-19).

I 20 anni che ci separano da Seattle e dalla storica decisione di ammettere la Cina nel WTO spingono a dotarci di un doppio canale di riflessione, analizzare la globalizzazione sia dal punto di vista della contingenza, sia dal punto di vista degli assetti geopolitici che si vanno delineando. Seppur tra mille contraddizioni.

DI DARIO DI VICO
— GIORNALISTA, CORRIERE DELLA SERA

Quando nel 2019 ci siamo resi conto delle proporzioni che l'epidemia del coronavirus stava assumendo ne abbiamo immediatamente fatto scaturire un giudizio che può essere sintetizzato come "meno mobilità uguale meno globalizzazione". Via via però le cronache economiche hanno fornito altri input che non risultavano del tutto assimilabili a quel primo giudizio. Le cosiddette catene globali del valore che avevamo giudicato a rischio hanno invece dimostrato una capacità di resistenza sicuramente superiore al previsto. A dimostrazione che questo soggetto relativamente nuovo

Le catene globali del valore hanno dimostrato una capacità di resistenza superiore al previsto

si è costruito, certo, su un sistema di scambi commerciali ottimali ma ha anche creato un retroterra di valori comuni di cultura industriale "transfrontaliera" che nei momenti decisivi finisce per operare come un pavimento. Una riflessione che vale in particolar modo per il sistema produttivo italiano che in queste catene recita prevalentemente la parte del fornitore (si vedano i legami e il modo di funzionamento della filiera del lusso francese e dell'automotive tedesca) ma anche di capo-commessa. Per mesi gli industriali del Nord hanno avuto timore

di uscire da quelle catene e invece non si ha notizia di un solo caso in cui gli imprenditori italiani siano stati sostituiti da aziende di altri Paesi, a testimonianza che si scelgono i fornitori in base a considerazioni di medio periodo che includono, fortunatamente, la qualità del manufacturing e la resa del capitale umano.

Se, dunque, possiamo mettere nella casella degli attivi questa straordinaria capacità delle catene del valore di reggere addirittura l'interruzione della mobilità degli uomini e delle merci, a questo punto dovremmo interrogarci sulla tenuta più generale della stessa globalizzazione. Domanda secca: si è rotta? Secondo Alessandra Lanza, senior partner di Prometeia e una delle maggiori studiose dei flussi commerciali internazionali, è difficile dare una risposta altrettanto secca. La pandemia ha accelerato tensioni che erano già presenti nell'arena globale, ha contribuito a rafforzare una tendenza alle regionalizzazioni degli scambi mentre se sappiamo analizzare il versante più prettamente geopolitico non è facile ricondurre ad *unum* i fenomeni che si sono sprigionati, anche se sono nella buona sostanza riconducibili al riposizionamento parallelo di Usa e Cina. Non si ricorda nemmeno più il numero delle copertine che quest'anno l'Economist ha dedicato al colosso asiatico proprio nel tentativo di fotografare la complessità dei movimenti a cui la grande fabbrica del mondo ha dato vita e che riguardano il terreno delle alleanze internazionali e del funzionamento interno di un sistema modellato sul Capitalismo di Stato, i rapporti tra economia e politica e la stessa evoluzione della figura di Xi Jinping.



REUTERS / YVES HERMAN

Di sicuro, è sempre Lanza a sostenerlo, possiamo dire che in un contesto così in movimento Bruxelles non è stata ferma, ha preso coscienza della necessità di presidiare l'arena geopolitica, ha cambiato linguaggio ed è arrivata a sostenere la necessità di dotarsi di una visione strategica. Tutte novità così profonde che ci fanno sembrare i tempi e la cultura prevalente nella commissione presieduta da Jean-Claude Juncker lontani anni luce. Toccherà agli storici spiegarci se è stata la pandemia a generare questa profonda discontinuità o se invece in qualche maniera la svolta fosse già scritta nelle cose. Ovvero se l'accentuazione del carattere di capitalismo politico — come recita il titolo del bel libro di Alessandro Aresu — che ha

assunto Pechino e l'azione parallela di Washington non avrebbero comunque spinto la Ue a rivedere il suo precedente (pigro) posizionamento.

Per l'Italia le conseguenze sono immediate e insieme profonde. Se fino a non troppo tempo fa era considerata una sorta di Grecia-bis, un Paese candidato a sperimentare la durezza del rigore europeo, gli equilibri geopolitici seguiti all'epidemia l'hanno proiettata in una dimensione nuova e hanno fatto percepire quanto sia importante avere una leadership-Paese di alta reputazione come quella di cui gode Mario Draghi. Proprio perché i rapporti economici delle catene del valore hanno già *de facto* integrato una buona parte dell'industria del Nord dentro l'economia renana è

←

Il presidente del Parlamento europeo David Maria Sassoli saluta la Cancelliera tedesca Angela Merkel e il Presidente francese Emmanuel Macron mentre partecipano al vertice UE a Bruxelles, Belgio, 15 ottobre 2020.

Bruxelles ha cambiato linguaggio ed è arrivata a sostenere la necessità di una visione strategica

evidente che il passaggio successivo che ne consegue è quello di tradurre il quotidiano in obiettivi e strategia, intensificando e “formalizzando” l'appartenenza a quell'ipotetico triangolo che la unisce a Francia e Germania. Se pensiamo che solo qualche tempo fa gli

stessi due Paesi avevano sottoscritto nel 2019 ad Aquisgrana un trattato bilaterale nel quale prendevano impegni comuni di politica industriale (senza minimamente consultare Roma) ne emerge una novità estremamente positiva. Che poi questa novità trovi sul suo cammino immediatamente due stress test senza precedenti come la transizione ecologica e quella digitale, da una parte rafforza l'idea dell'Europa come soggetto di politica industriale e dall'altra rende l'opinione pubblica italiana più ottimista sull'esito della doppia sfida. Non si sente sola. Aggiungo che già solo accettare questo tipo di agenda ha fatto segnare al dibattito politico interno un incredibile salto di qualità, posto che in un tempo che ora ci sembra lontano (ma tanto lontano

non lo è) i temi che erano al centro del dibattito riguardavano il sovranismo economico e addirittura in qualche frangia di esasperati l'uscita dall'euro.

Se abbandoniamo per un momento gli scenari geopolitici e la loro indiscutibile forza cogente e torniamo all'anatomia della globalizzazione dobbiamo annotare al primo punto la fenomenologia dei cosiddetti colli di bottiglia. L'asimmetria temporale della ripresa tra le diverse macro-aree geografiche e il surriscaldamento dovuto al rimbalzo produttivo hanno generato tutta una serie di disfunzioni che messe assieme finiscono per costituire una sorta di dark side della ripartenza post-Covid. Gli incredibili aumenti dei prezzi delle materie prime sommati a quelli dei listini della logistica dimostrano come il sistema non riesca a governare in automatico un ritorno pieno dei flussi commerciali e come manchino sedi in cui quest'operazione si possa quantomeno tentare. Più complesso forse è il fronte dei semiconduttori la cui produzione è troppo concentrata per poterla gestire con equilibrio (sempre l'Economist qualche mese fa si è chiesto se Taiwan non fosse diventato un punto critico della pace mondiale addirittura più caldo del Medio Oriente) tanto è vero che non solo Intel, una volta regina del mercato, ha ripreso ad aprire fabbriche ma ha anche deciso di insediarsi in Europa per coprire meglio un mercato comunque strategico. Nei primi mesi del 2020 si era pensato che gli squilibri nella mobilità delle merci indotta dalle restrizioni sanitarie avrebbero messo vento nelle vele dei processi di back-reshoring: manca ancora un bilancio ponderato di quanto quell'intuizione si sia trasformata in decisioni coerenti da parte dei grandi

gruppi industriali, non mi pare però che si possa dire che si sia creata una tendenza forte al rientro delle produzioni. Qualche operazione di reshoring ha finito per accompagnare la regionalizzazione dei flussi globali e in Italia, per guardare al concreto, c'è solo un settore che sembra essere intenzionato a farne una priorità assoluta ed è quello della produzione di biciclette. In sostanza la notizia della morte della globalizzazione è — come si usa dire — largamente esagerata, si sono andati delineando alcuni trend di correzione ma ci sono — va detto — anche molti e rilevanti problemi aperti che, secondo gli economisti più avvertiti, potrebbero anche farsi sentire già in questa stagione minando la robustezza e la profondità della ripresa economica.

Tornando alle scelte coraggiose di politica industriale e delle risorse economiche operate da Bruxelles il ruolo di protagonista se l'è guadagnato il piano

La notizia della morte della globalizzazione è esagerata ma ci sono molti problemi che minano la ripresa

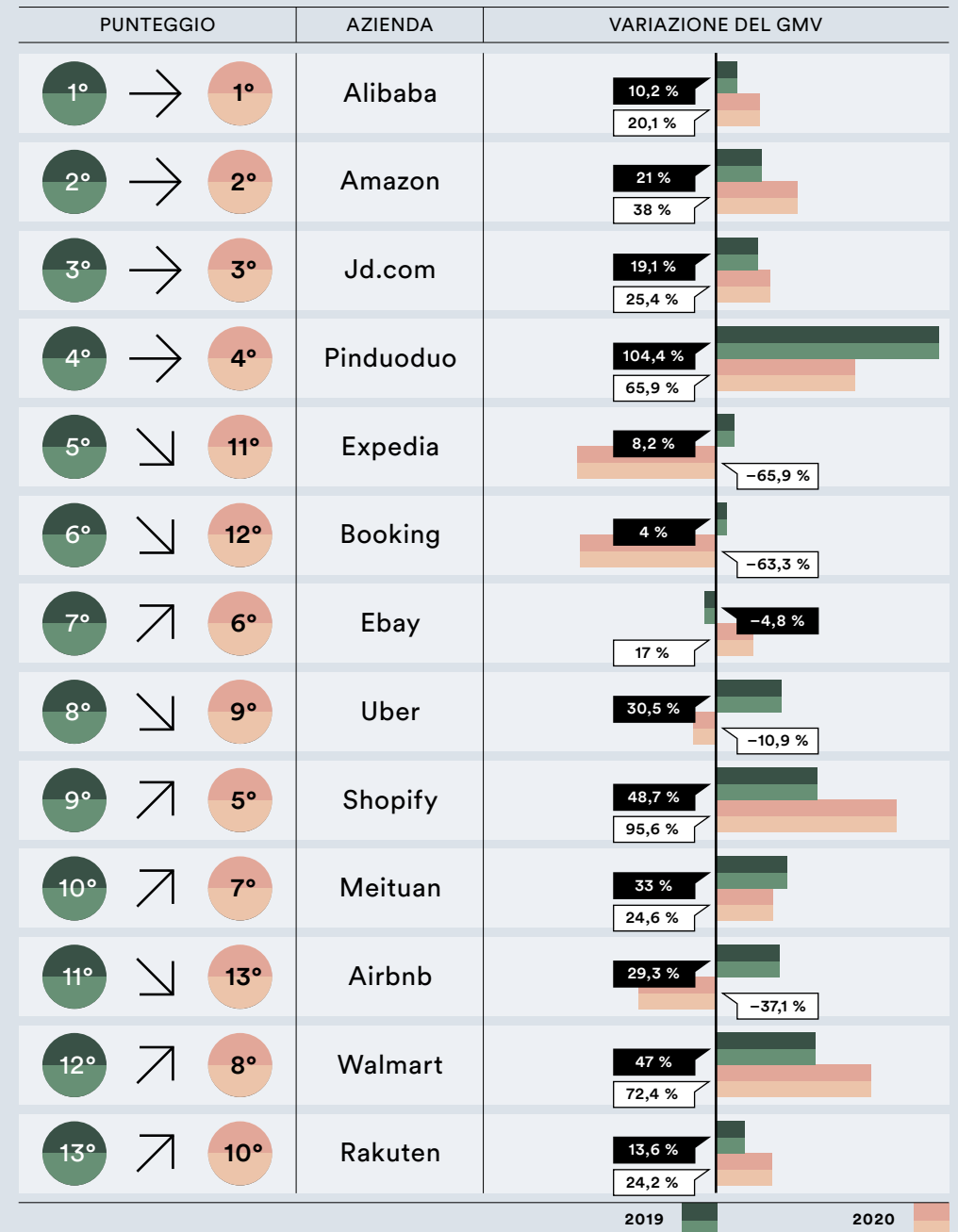
Next Generation Eu, che potremmo addirittura interpretare come ritagliato ad hoc per favorire un pieno ritorno dell'Italia nei Paesi di testa della comunità europea. C'è chi con una battuta lo definisce Next Generation Italy. Infatti,

FONTE: UNCTAD, 2021

*GMV, VALORE LORDO DELLA MERCE: VALORE MONETARIO DELLE VENDITE TOTALI PER PRODOTTO VENDUTO

Le migliori compagnie di e-commerce B2C per GMV*

Con il protrarsi dei lockdown, imprese e clienti sono sempre più "passati al digitale", fornendo e acquistando più beni e servizi online e portando la quota dell'e-commerce dal 14% nel 2019 a circa il 17% nel 2020 rispetto al totale delle vendite al dettaglio.



come dicono alcuni economisti, una comparazione dei recovery plan di Italia, Francia e Germania ci fa trarre alcune considerazioni che vale la pena riportare. Dal punto di vista delle quantità di risorse non c'è paragone: dalla Ue arriveranno in Italia 191 miliardi tra sussidi e prestiti, in Germania 28 e in Francia 45. Questo flusso dovrebbe servire a recuperare due gap italiani nei confronti dei partners: la crescita troppo lenta della produttività e il ristagno degli investimenti. Nel piano tedesco è preponderante la componente di incentivi alle imprese e la priorità è individuata nella digitalizzazione, quello francese sceglie il green su cui punta 1 euro su 2. Il piano italiano si presenta più ambizioso perché, seppur con modalità differenti, si occupa di ecologia e

Gli aumenti dei prezzi dimostrano come il sistema non riesca a governare un ritorno pieno dei flussi commerciali

innovazione e investe i nodi della pubblica amministrazione. I dubbi non riguardano quindi l'ampiezza del perimetro ma i commenti degli analisti sul caso Italia si appuntano sulla capacità di implementazione di un così articolato programma di investimenti che richiede



Flickr / Will Palmer

una pletera di regolamenti attuativi, un adeguato supporto di piccole/grandi riforme della macchina amministrativa da adottare in corsa e una rigorosa cultura del rendiconto. Tutte virtù necessarie perché saper spendere diventa la prova del nove dell'arte del governare in questa complicatissima curva della storia quale si sta rivelando il dopo pandemia.

Dario Di Vico

Giornalista laureato in Sociologia, scrive per il Corriere della Sera dal 1989 e ne è stato anche vicedirettore con le gestioni Folli e Mieli. Si occupa di economia reale e quindi industria, lavoro, Nord e partite Iva. Ha creduto nel vento di Milano e pensa che questa città non abbia finito di sorprenderci. E crede anche che il Covid non si sia accanito in Lombardia perché Milano doveva farsi perdonare qualcosa (come pensano e dicono troppi intellettuali molto pensosi). Ha scritto qualche libro in meno di quanti ne volesse pubblicare (l'ultimo: Nel Paese dei diseguali) e ha ricevuto anche qualche premio giornalistico. Ha diversi progetti nel cassetto. (D.D.V.)



←

Il gas naturale è passato in 12 mesi da 2,50 dollari al metro cubo a oltre 5,90. Un aumento riconducibile a un'impennata della richiesta, dovuta, in parte, al fatto di essere meno inquinante rispetto agli altri combustibili fossili.

L'esplosione dei prezzi è il sintomo di un'economia mondiale che ha ripreso a funzionare a pieno ritmo, dopo la recessione causata dalla pandemia.

L'Europa alla sfida del cambiamento sostenibile: il ruolo di Generali, protagonista della transizione green

DI PHILIPPE DONNET
— GROUP CEO DI GENERALI



La seconda metà del 2021 ha visto l'economia europea proseguire in una traiettoria di recupero, grazie all'efficacia dei vaccini anti-Covid e all'implementazione di piani d'intervento pubblici capaci di mobilitare risorse fino a poco tempo fa impensabili. Se da un lato questo ci induce a guardare con una certa fiducia al prossimo futuro, dall'altro non possiamo dirci ancora definitivamente fuori dalla crisi pandemica e dobbiamo essere consapevoli di alcuni elementi che potrebbero minare la stabilità di questo quadro. Tra questi, le preoccupazioni legate al forte aumento del numero di contagi in diversi paesi, soprattutto nell'Europa centro-orientale, e le incertezze macroeconomiche sul ritorno dell'inflazione.

Alzando lo sguardo oltre l'attualità, è necessario domandarci che cosa può significare, per le nostre società, un cambio di paradigma così radicale come quello che stiamo vivendo. Un fenomeno globale e impreveduto come la pandemia ha infatti mostrato innanzitutto la fragilità dei nostri sistemi, così com'erano concepiti fino a poco tempo fa. E l'irreversibilità del cambiamento climatico impone di assumere decisioni rapide e dall'impatto duraturo. Ma come accade sempre nei grandi passaggi storici, anche nel corso di questa lunga crisi sono emersi aspetti positivi. Innanzitutto, la forte capacità di adattamento da parte delle persone, delle istituzioni e delle imprese, favorita anche dalle opportunità offerte dalla digitalizzazione, e poi la consapevolezza dell'importanza di rafforzare il senso di solidarietà a livello internazionale e di affrontare insieme problematiche che ci riguardano tutti.

Come Generali, non intendiamo disperdere quanto abbiamo fatto durante le fasi più critiche della pandemia per proteggere i nostri clienti, dipendenti e le comunità più colpite. Per questo stiamo continuando ad

investire nella ripresa dell'economia reale attraverso le PMI, le infrastrutture, l'educazione, la salute e la transizione energetica, e per questo lavoriamo convintamente per supportare le istituzioni europee, che attraverso un impegno senza precedenti stanno ponendo le basi per una ripresa green e digitale.

Di fronte a rischi globali, è necessario implementare soluzioni all'altezza, e questo può succedere soltanto attraverso la stretta collaborazione tra Stati membri, UE e settore privato. Questa è anche la strada che stiamo seguendo per ideare soluzioni innovative che ci permettano di affrontare con successo la prossima crisi pandemica che si dovesse presentare. In questo contesto in rapido mutamento, il settore assicurativo è posto di fronte alla necessità di cambiare con altrettanta rapidità.

Generali ha affrontato la più grave crisi globale del dopoguerra facendo leva sui suoi punti di forza: il focus sull'eccellenza tecnica, una forte rete distributiva e un modello di business diversificato. Questi elementi si riflettono appieno nella nuova strategia, "Generali Lifetime Partner 24: Driving Growth", che abbiamo da poco presentato al mercato. È un piano che guarda al futuro, con una chiara visione del Gruppo proiettato nel 2024, e abbraccia le grandi sfide che attendono l'Europa, traendo dal cambiamento la spinta principale per la trasformazione della Compagnia. Ed è un piano che si basa su tre convinzioni fondamentali.

La prima è, come sempre, il radicato e forte ancoraggio al nostro Purpose, aiutare le persone a costruirsi un futuro più sicuro e sostenibile prendendoci cura della loro vita e dei loro sogni.

È questa la nostra fonte di ispirazione, e continuerà ad esserlo anche negli anni a venire. La pandemia ha infatti generato

nelle persone un bisogno di protezione sempre maggiore: dobbiamo dunque essere in grado di sviluppare soluzioni nuove e capaci di rispondere ai loro bisogni in ogni sfera della loro esistenza. Dalla famiglia alla sicurezza per il futuro, dalla protezione dei loro beni alla corretta ed efficiente gestione dei loro risparmi. Alla luce di questo, si conferma ancora più valida l'ambizione di essere Partner di Vita dei nostri clienti, che rappresenta la seconda convinzione alla base della nostra strategia. Questo vuol dire essere al loro fianco 24 ore su 24 e 7 giorni su 7, offrendo loro una esperienza pienamente personalizzata e

I punti di forza: focus sull'eccellenza tecnica, forte rete distributiva e modello di business diversificato

resa ancora più completa dalle tecnologie digitali.

Infine, la terza convinzione riguarda la nostra capacità di essere sempre pronti per il futuro. Nell'attuale contesto, non esistono più modelli di business immutabili. Saremo dunque chiamati a ridefinirli continuamente, aumentando l'efficienza e la produttività dei nostri investimenti, accelerando la trasformazione digitale e le competenze dei nostri colleghi e diventando un innovatore all'avanguardia nell'uso dei Big Data.

Siamo convinti che l'impegno lungo queste direttrici strategiche ci condurrà

verso una crescita ancora più solida e sostenibile, ci permetterà di offrire ai nostri clienti un'esperienza sempre più d'eccellenza e, grazie alla capacità delle nostre persone, di avere un impatto sociale e ambientale ancor più forte.

In continuità rispetto agli importanti progressi compiuti nel corso del precedente ciclo strategico, anche nel prossimo triennio la sostenibilità continuerà infatti a costruire il pilastro centrale del nostro business e del nostro impegno nei confronti delle comunità in cui operiamo. Quanto abbiamo fatto finora è significativo, ma possiamo ulteriormente alzare l'asticella delle nostre ambizioni, per arrivare ad essere un'eccellenza a livello globale a livello di sostenibilità, supportando al tempo stesso la transizione verde e giusta dell'economia.

Sostenibilità ed Europa sono dunque strettamente legate all'orizzonte strategico della Compagnia. E attraverso i nostri progetti, intendiamo continuare a dare un contributo alle iniziative che stanno avviandosi nell'ambito della Next Generation EU. Grazie al Green Deal europeo e al Recovery Fund, l'UE sta finalmente trovando un ruolo di equilibrio tra le varie potenze mondiali, mettendo in gioco una visione sostenibile a lungo termine che permetterà di andare verso un'Europa più integrata sia a livello di istituzioni sia a livello delle diverse comunità che la abitano.

Allo stesso tempo, nei prossimi anni continueremo ad assistere a un radicale cambiamento delle modalità di lavoro e della produzione, oltre che naturalmente delle tecnologie. Spetta agli attori più consapevoli e preparati accettare le sfide che questo cambiamento impone, anticipandole ed interpretandole. Da protagonisti.

La formula della felicità



Arthur C. Brooks con il Dalai Lama

Sono professore in un'importante business school, un'istituzione che forma molti dei più influenti business leader del mondo, compresi alcuni che lavorano in Generali. Molti di voi penseranno che la mia materia rientri fra gli strumenti di business convenzionali quali il marketing, la finanza, la strategia o la contabilità. Ebbene no, non insegno nessuna di queste cose.

Io insegno la felicità. Per essere più precisi, tengo un corso chiamato "Leadership e felicità".

DI ARTHUR C. BROOKS
— PROFESSORE, UNIVERSITÀ DI HARVARD (PhD)

BREVE INTRODUZIONE ALLA SCIENZA DELLA FELICITÀ

Negli ultimi trent'anni si è assistito a un vero e proprio boom di ricerca e innovazione nel campo della felicità, soprattutto negli Stati Uniti. Partendo dal lavoro dei primi pionieri come lo psicologo Martin Seligman dell'Università della Pennsylvania e il professor Mihaly Csikszentmihalyi della Claremont Graduate University in California, la ricerca nel campo della scienza della felicità ha preso piede nelle comunità accademiche di tutto il mondo. Riviste accademiche come il Journal of Happiness Studies hanno fornito uno sbocco per questi ricercatori, con un output di oltre 14.000 articoli peer-reviewed all'anno.¹

In molte università, tra cui la mia, si sono moltiplicati i programmi e i corsi di laurea aventi per oggetto la scienza della felicità umana. Dalla combinazione di analisi sofisticate e studi statistici si è giunti a un concetto di felicità come indicatore economico osservabile e strategicamente significativo per le nazioni e le economie di tutto il mondo.² Parallelamente, dalla scienza si è passati alla pratica clinica, fornendo strumenti accessibili basati sulla ricerca. Di conseguenza, l'idea di poter studiare la felicità ha cominciato a raggiungere il grande pubblico ed è diventata un elemento cruciale nei percorsi di auto-miglioramento e di conquista del benessere individuale.

La felicità può sembrare un argomento strano. Trattandosi di un sentimento prettamente soggettivo, riesce difficile immaginare che possa essere oggetto di un corso scientifico, o tantomeno un tema rilevante a scopi di business. In realtà, non solo la felicità è considerata una disciplina di crescente valore scientifico, ma la sua comprensione sta diventando competenza fondamentale per chiunque cerchi di guidare gli altri verso livelli più alti di benessere, produttività e successo.

Questo vale per ogni tipo di impresa, ma soprattutto nelle realtà a stretto contatto con il cliente, cui questi si rivolge nei momenti di incertezza e disagio. La scienza della felicità rivela quali sono le strategie per gestire al meglio queste imprese, trasformando le sfide in opportunità. Spiega in che modo coloro che operano in tali aziende possono gestire con fiducia le difficoltà e le incertezze che i loro clienti sperimentano nella vita.

Un esempio perfetto di questa realtà è il settore assicurativo. Credo che, con alcune conoscenze di base della materia che insegno, i professionisti di questo settore possano diventare uno strumento potente per una società più felice, conseguendo a loro volta una maggiore felicità e competenza a livello personale e professionale.

¹Diener, Ed, Samantha J Heintzelman, Kostadin Kushlev, Louis Tay, Derrick Wirtz, Lesley D Lutes, and Shigehiro Oishi. 2017. "Findings All Psychologists Should Know From the New Science on Subjective Well-Being." Canadian Psychology = Psychologie Canadienne 58 (2): 87-104. <https://doi.org/10.1037/cap0000063>.

²Blanchflower, David G. 2020. "Is Happiness U-Shaped Everywhere? Age and Subjective Well-Being in 145 Countries." Journal of Population Economics 34 (2): 575-50. <https://doi.org/10.1007/s00148-020-00797-z>.

C'è un'area importante in cui la scienza della felicità deve ancora addentrarsi fino in fondo: quella della leadership aziendale. Molti dirigenti aziendali sono al corrente delle nuove teorie sulla felicità e le trovano interessanti da un punto di vista personale, ma fino a poco tempo fa erano pochi gli sforzi formali per cercare di plasmare la ricerca sulle loro specifiche esigenze. Ebbene, da qui partono le mie ricerche e i miei corsi.

Per comprendere la propensione alla felicità di un individuo in un determinato momento, gli scienziati hanno attribuito la baseline individuale della felicità a tre fattori: una componente ereditaria (natura e cultura), le circostanze contingenti e le abitudini personali. Circa il 50% del livello naturale di felicità individuale è ereditario.³ Studiando il caso di gemelli identici separati alla nascita e cresciuti in case diverse, gli scienziati sociali sono stati in grado di quantificare l'influenza dei diversi ambienti sul benessere percepito e autovalutato.

Il restante 50% del livello naturale di felicità deriva da una combinazione di circostanze e abitudini. In che percentuale incidano questi due fattori è ancora oggetto di disaccordo fra gli studiosi. I fattori esterni - le circostanze buone e cattive che caratterizzano la nostra vita - contribuiscono per una percentuale che può andare dal 10% al 40% del benessere soggettivo in un dato momento. Si tratta

di un intervallo sostanziale, ma i fattori esterni tendono ad avere effetti di breve durata ed esulano in gran parte da qualsiasi controllo.⁴

Le abitudini personali contribuiscono al restante 10-40% del nostro benessere. Esiste un'enorme quantità di ricerche sulle abitudini delle persone felici, che possono essere raggruppate in quattro categorie fondamentali: (1) fede o filosofia di vita laica, (2) famiglia, (3) comunità e amici, e (4) lavoro significativo. Le prime tre categorie sono abbastanza intuitive. L'ultima richiede

Negli ultimi 30 anni si è assistito a un boom di ricerca nel campo della felicità, soprattutto negli Stati Uniti

invece qualche spiegazione. Per "lavoro significativo" si intende un'occupazione da cui derivano un senso di conquista e di servizio agli altri, indipendentemente da qualsivoglia tipologia di lavoro o livello di reddito. Il lavoro diventa significativo quando le nostre abilità incontrano le

nostre passioni e proviamo soddisfazione per un lavoro ben fatto. Potremmo dire che la fede, la famiglia, gli amici e il lavoro significativo sono le pietanze del pasto con cui nutriamo la nostra felicità.

Continuando sulla stessa metafora, possiamo anche identificare i "cibi spazzatura" che erroneamente consumiamo al posto di queste pietanze, illudendoci che possano soddisfare il nostro desiderio di felicità. Denaro, potere, piacere e fama: quattro diverse gratificazioni che nel nostro mondo hanno grande valore e che perseguiamo istintivamente, per ragioni evolutive, ma che secondo la ricerca non portano a un benessere o una soddisfazione duraturi.⁵

Quando mi ritrovo a insegnare a dirigenti d'azienda (siano essi appena entrati in servizio o a metà carriera), parto dalla definizione di felicità. Secondo molti studenti, si tratta di un sentimento. In verità, i sentimenti sono in gran parte derivati dalla felicità, che dovrebbe invece essere considerata un fenomeno multidimensionale. Torniamo ora alla metafora che già abbiamo utilizzato (e che si presta particolarmente). Se pensiamo a un pasto, sappiamo che, per essere nutriente, deve bilanciare tre macronutrienti: proteine, carboidrati e grassi. Allo stesso modo, la felicità è una combinazione di tre fattori che devono essere abbondanti e nel contempo bilanciati: godimento, soddisfazione e significato.

Il tema della soddisfazione - il secondo macronutriente - è un'area di studio particolarmente importante per gli scienziati della felicità, dal momento che si tratta di una condizione piuttosto sfuggente. Lo diceva anche Mick Jagger, no?, "I can't get no satisfaction...". In verità, la scienza dimostra che la soddisfazione è la

Il 50% del livello naturale di felicità individuale è ereditario

ricompensa mentale che otteniamo per aver raggiunto un obiettivo. Il problema è che possiamo ottenerla... ma non possiamo trattenerla! Si tratta del cosiddetto "tapis roulant edonico", ovvero la tendenza a inseguire gratificazioni fugaci che svaniscono non appena le afferriamo. Pensate alla felicità che avete provato per il vostro ultimo aumento di stipendio, che avete bramato per mesi ma assaporato solo per pochi giorni.

La soluzione al problema si ottiene considerando la soddisfazione come segue:

Soddisfazione =

*Ciò che si ha ÷ Ciò che si desidera*⁶

La vostra soddisfazione è quindi ciò

³ Lykken, David, and Auke Tellegen. 1996. "Happiness Is a Stochastic Phenomenon." *Psychological Science* 7 (3): 186–89. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.1996.tb00355.x>.

⁴ Brickman, P., Coates, D., & Janoff-Bulman, R. (1978). Lottery winners and accident victims: Is happiness relative? *Journal of Personality and Social Psychology*, 36(8), 917–927. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.36.8.917>

⁵ Roxo, Marcelo R, Paulo R Franceschini, Carlos Zubaran, Fabrício D Kleber, and Josemir W Sander. 2011. "The Limbic System Conception and Its Historical Evolution." *TheScientificWorld* 11: 2427–40. <https://doi.org/10.1100/2011/157150>.

Graham, Liam, and Andrew J Oswald. 2010. "Hedonic Capital, Adaptation and Resilience." *Journal of Economic Behavior & Organization* 76 (2): 372–84. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2010.07.003>.

⁶ Brooks, A. C. (2020, April 9). The 3 equations for a happy life, even during a pandemic. *The Atlantic*. Retrieved October 6, 2021, from <https://www.theatlantic.com/family/archive/2020/04/how-increase-happiness-according-research/609619/>.



che possedete, diviso per ciò che desiderate. Tutti gli imperativi evolutivi e biologici si concentrano sul numeratore - l' avere. Se vi accorgete di essere insoddisfatti nella vita, probabilmente in tutti questi anni è stato questo a muovere le vostre scelte e le vostre azioni. Ma l'imperativo naturale tende a ignorare il denominatore dell'equazione: il desiderio. Se vi preoccupate solo di accrescere ciò che avete senza tenere conto di ciò che desiderate, i vostri

desideri non faranno che crescere e moltiplicarsi. Potreste tranquillamente ritrovarvi sempre meno soddisfatti a dispetto di un successo crescente, solo perché i vostri desideri saranno sempre superiori a ciò che avrete conquistato. E quando questo accade, automaticamente il senso di soddisfazione viene meno. Come dice Sua Santità il Dalai Lama: "dobbiamo imparare come desiderare ciò che non abbiamo per poter ottenere ciò

⁷ Cutler, Howard C. 1998. *The Art of Happiness : a Handbook for Living*. New York: Riverhead Books.

⁸ Lindquist, Kristen A, Ajay B Satpute, Tor D Wager, Jochen Weber, and Lisa Feldman Barrett. 2016. "The Brain Basis of Positive and Negative Affect: Evidence from a Meta-Analysis of the Human Neuroimaging Literature." *Cerebral Cortex* (New York, N.Y. 1991) 26 (5): 1910-22. <https://doi.org/10.1093/cercor/bhv001>, Davidson, Richard J, Alexander J Shackman, and Jeffrey S Maxwell. 2004. "Asymmetries in Face and Brain Related to Emotion." *Trends in Cognitive Sciences* 8 (9): 389-91. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2004.07.006>.

←

Arthur C. Brooks, relatore all'Ideas Festival di Aspen.

Da oltre 60 anni l'Aspen Institute è il più importante luogo di ritrovo del Paese per leader di tutto il mondo in diversi campi, dove affrontare con curiosità discussioni profonde sulle idee e i problemi che da un lato modellano la nostra vita e dall'altro sono una sfida per il nostro tempo.

che vogliamo e raggiungere una felicità stabile e duratura".⁷

Una delle difficoltà che certe persone affrontano quando raggiungono livelli più elevati di benessere deriva proprio dalla confusione non su cosa sia la felicità, ma l'infelicità. È presupposto comune che felicità e infelicità siano due opposti, come la luce e il buio. Non lo sono, se si considera il modo in cui sono vissuti ed elaborati dal cervello. La ricerca dimostra

infatti che felicità e infelicità sono elaborate in diverse regioni del cervello e che non esiste incompatibilità tra livelli di emozioni positive e negative nell'individuo.⁸ Detto questo, un errore frequente che molte persone fanno è supporre che la loro felicità risulterà maggiore riducendo le fonti di infelicità presenti nella loro vita. Per esempio, secondo le ricerche molti lamentano che il fatto di essere pendolari è per loro una forte causa di

⁹ Daniel Kahneman, Alan B. Krueger, David A. Schkade, Norbert Schwarz, and Arthur A. Stone. "A Survey Method for Characterizing Daily Life Experience: The Day Reconstruction Method." *Science* (American Association for the Advancement of Science) 306, no. 5702 (2004): 1776-780.

infelicità.⁹ Accorciare il tragitto casa-lavoro potrebbe essere un buon obiettivo, ma questo non avrà come conseguenza un aumento della felicità perché un tragitto più breve non va ad accrescere nessuno dei "macronutrienti" fondamentali nella formula della felicità.

LA SCIENZA IN AZIONE

Nella sua opera del 1851 *Taccuini Americani*, il grande scrittore statunitense Nathaniel Hawthorne scriveva: "la

Ciascuno di noi può lavorare per raggiungere la felicità. Di più, possiamo far sì che altri la ottengano

felicità, in questo mondo, arriva incidentalmente. Se ne facciamo l'oggetto di una ricerca, ci conduce a una ricerca senza speranza, e non è mai raggiunta." Si tratta fondamentalmente di una riformulazione del "paradosso della felicità" dei filosofi

stoici, secondo il quale per ottenere la felicità non dobbiamo cercare di raggiungerla.¹⁰

Hawthorne era uno scrittore meraviglioso, ma sulla felicità si sbagliava. La verità è che ciascuno di noi può lavorare per raggiungerla e riuscirci. Di più, possiamo far sì che anche altri la ottengano. La parola chiave qui è il verbo "lavorare". Tutti desiderano essere più felici, ma il desiderio di per sé non porta ad alcun risultato. Pensate a quella vostra amica che si lamenta continuamente del suo lavoro ma non fa nulla per trovarne uno nuovo. Non c'è dubbio che anche lei vorrebbe essere più felice, ma per qualche motivo non "lavora" per migliorare la sua situazione. Questo non significa che non possa diventare più felice.

La verità è che la felicità richiede uno sforzo, non basta desiderarla. Concentrarsi sulla propria insoddisfazione e desiderare che le cose cambino è di fatto una ricetta per l'infelicità. La chiave è agire per intraprendere un percorso migliore. Fare uno sforzo per capire la felicità umana, formulare un piano per applicare quanto appreso nella quotidianità, portare avanti quel piano e condividere con gli altri ciò che abbiamo imparato. Se facciamo questo, la felicità arriverà quasi sicuramente.¹¹ Il modo per raggiungere una maggiore felicità è, in sintesi: capire, mettere in pratica, condividere.

Questa formula è particolarmente utile ai leader nel campo degli affari vista la loro

abitudine a risolvere i problemi in modo analitico, trovando soluzioni pratiche e guidando gli altri nell'applicazione di tali soluzioni. Per i leader aziendali, la felicità

Il modo per raggiungere maggiore felicità è capire, mettere in pratica, condividere

non si discosta molto da qualsiasi altro problema di business: come tale, deve essere analizzata attentamente e compresa, per poter sviluppare soluzioni attuabili e condivisibili con coloro che fanno capo al leader in questione.

Perché il leader aziendale dovrebbe concentrarsi sulla felicità? Come scrisse Albert Schweitzer: "il successo non è la chiave della felicità. La felicità è la chiave del successo". Belle parole? Non solo... gli scienziati sociali hanno dimostrato che è vero: più le persone sono felici nel loro lavoro, più sono produttive e hanno successo nello svolgimento dei propri incarichi.¹²

Prima di tutto, per capire la scienza della felicità i leader aziendali dovrebbero seguire la ricerca di base sull'argomento,

cosa piuttosto semplice dato il crescente numero di risorse a disposizione dei professionisti. Mi riferisco per esempio ai corsi online presso l'Università della Pennsylvania, Yale e al mio corso all'Università di Harvard, tutti pensati per non accademici.¹³

In secondo luogo, una volta in possesso delle idee, i dirigenti dovrebbero impegnarsi a metterle in pratica. La maggior parte della letteratura applicata sul tema della felicità suggerisce pratiche molto specifiche, come la creazione di liste di gratitudine, la meditazione e il cosiddetto structured journaling. Queste pratiche sono basate sulla ricerca e possono essere estremamente efficaci per aumentare il benessere a breve e lungo termine. I benefici per i leader - che chiaramente rappresentano per sé stessi il primo e più grande "problema" in termini di risorse umane - sono vari e significativi. Nel mio lavoro con i dirigenti aziendali, ho visto esercizi di felicità abbassare lo stress, prevenire il burnout, migliorare il gradimento del lavoro e le relazioni interpersonali.

Lo step finale del processo è insegnare la felicità agli altri. Non sempre i dirigenti pensano a sé stessi come a degli insegnanti, ma dovrebbero. I grandi business leader e i migliori insegnanti condividono la capacità di aiutare e ispirare gli altri attraverso idee e nuove competenze; non a caso, i leader meno efficaci sono i cosiddetti micromanager, che preferiscono fare

¹⁰ Brooks, A. C. (2021, January 28). There are two kinds of happy people. *The Atlantic*. Retrieved October 6, 2021, from <https://www.theatlantic.com/family/archive/2021/01/how-balance-hard-work-and-pleasure-happiness/617847/>.

¹¹ Dahl, Cortland J, Christine D Wilson-Mendenhall, and Richard J Davidson. 2020. "The Plasticity of Well-Being: A Training-Based Framework for the Cultivation of Human Flourishing." *Proceedings of the National Academy of Sciences - PNAS* 117 (51): 32197-206. <https://doi.org/10.1073/pnas.2014859117>.

¹² Walsh, Lisa C, Julia K Boehm, and Sonja Lyubomirsky. 2018. "Does Happiness Promote Career Success? Revisiting the Evidence." *Journal of Career Assessment* 26 (2): 199-219. <https://doi.org/10.1177/1069072717751441>.

¹³ TK

tutto da soli. Dato il chiaro legame tra felicità e successo, una delle funzioni più importanti per un leader aziendale è quella di insegnare la felicità a coloro che si ritrova a guidare dando l'esempio, fornendo istruzioni chiare e creando un posto di lavoro in cui regni il benessere (cose che, ancora una volta, il leader può imparare dalle numerose risorse a sua disposizione).

IL RUOLO SPECIALE DELL'ASSICURAZIONE

Tutti i leader hanno l'opportunità di condividere i principi della felicità attraverso le persone che guidano. Tuttavia, i leader del settore assicurativo hanno un vantaggio particolare in questo frangente. Per cominciare, è stato dimostrato che l'assicurazione è capace di aumentare la felicità dei consumatori. Secondo una ricerca condotta dagli U.S. Centers for Disease Control, le persone che acquistano un'assicurazione sanitaria hanno il 16% in più di probabilità di dichiararsi soddisfatte della propria vita rispetto a coloro che non ce l'hanno.¹⁴ D'altra parte, secondo l'economista David Blanchflower il fatto di non potersi permettere di essere seguiti da un medico (cosa che negli Stati Uniti accade a chi non dispone di un'assicurazione sanitaria) incide negativamente sul senso di benessere dell'individuo quanto una

disabilità o l'essere disoccupati da 12 mesi.¹⁵

Indirettamente, quindi, gli agenti assicurativi diventano veicolo di felicità in tempi difficili. Basta guardare le immagini delle grandi inondazioni del 2021 in Germania, quando i periti assicurativi sono stati tra i primi ad arrivare sulla scena del disastro. Le persone le cui case erano andate distrutte erano visibilmente felici - probabilmente per la prima volta dall'inizio dell'inondazione - mentre i periti assicuravano loro che non avevano perso tutto.

Le persone con un'assicurazione sanitaria hanno più probabilità di dichiararsi soddisfatte della propria vita

La relazione tra felicità e assicurazione è riassunta dal filosofo francese François Ewald: "l'assicurazione libera l'uomo dalla paura".¹⁶ La paura è una delle cause principali dell'infelicità e un ostacolo alla felicità. Alcune paure sono persistenti e croniche,



A trarre una campagna pubblicitaria nel 2014 assolutamente vincente è stata la multinazionale da sempre campionessa nel mondo dell'advertising: The Coca Cola Corporation. Il concetto di fondo è tanto esplicito quanto semplice: associare allo storico brand la più immediata idea di felicità.

ALAMY / MIGSTOCK



¹⁴ Tran, Ngan Lam Thi, Robert W Wassmer, and Edward L Lascher Jr. 2017. "The Health Insurance and Life Satisfaction Connection." *Journal of Happiness Studies* 18 (2): 409-26. <https://doi.org/10.1007/s10902-016-9729-x>.

¹⁵ Blanchflower, David G., Happiness and Health Care Coverage. IZA Discussion Paper No. 4450, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1489273>.

¹⁶ Michael C. Behrent; Introduction to François Ewald's "The Values of Insurance". *Grey Room* 2019; (74): 112-119. doi: https://doi.org/10.1162/grey_a_00265.



REUTERS / DAVID MDZINARISHVILI

come ammalarsi, impoverirsi o morire senza lasciare alla propria famiglia risorse adeguate. La paura è necessaria alla sopravvivenza, certo, ma vivere in uno stato cronico di paura può compromettere qualsiasi soddisfazione nella vita.

La paura dell'imprevisto è riconducibile, per essere precisi, a quella generata dall'incertezza: il confronto con l'imprevisto e, conseguentemente, con l'inestimabilità e ingestibilità delle circostanze. Ci sono

persone in perfetta salute che perdono il sonno pensando a quale tragedia potrebbe accadere a loro e alle loro famiglie se non riuscissero a evitare un imprevisto o a garantirsi una copertura assicurativa contro gli scenari più catastrofici.

L'incertezza è stata oggetto di studio in laboratorio e gli scienziati hanno misurato le risposte fisiologiche nel corpo a seguito di shock dovuti proprio ad essa.¹⁷ Ebbene, i ricercatori hanno scoperto che i livelli di

←

Una modella usa il cellulare mentre aspetta dietro le quinte l'inizio della sfilata alla settimana della moda di Tbilisi.

Da fine 2019 Instagram ha tolto la visualizzazione del numero di like sui contenuti pubblicati per migliorare l'esperienza degli utenti e per circoscrivere le ripercussioni sulla salute mentale soprattutto dei giovani, come stati di infelicità e depressione da stress da social.

stress sono tanto più alti quanto è più bassa la capacità di una persona di prevedere le conseguenze di un evento. Gli psicologi dello University College di Londra hanno effettuato esperimenti basati sul gioco d'azzardo osservando la risposta di individui patologicamente ansiosi e hanno scoperto che gli individui sono meno avversi al rischio quando comprendono con maggiore chiarezza le possibili perdite derivanti da una situazione.

Tutto questo dimostra che l'incertezza - non quindi il fatto che le cose negative esistano, ma semplicemente il non essere in grado di prevederle o assicurarsi rispetto ad esse - è la causa principale dell'infelicità. Credo che su questo possiamo trovarci tutti d'accordo. Mio padre, una persona notoriamente ansiosa, è arrivato al punto di conseguire un dottorato in biostatistica pur di venire a capo di alcune incertezze della sua vita.

¹⁷ Berker, Archy O de, Robb B Rutledge, Christoph Mathys, Louise Marshall, Gemma F Cross, Raymond J Dolan, and Sven Bestmann. 2016. "Computations of Uncertainty Mediate Acute Stress Responses in Humans." *Nature Communications* 7 (1): 10996-10996. <https://doi.org/10.1038/ncomms10996>.

Ovviamente, è qui che l'assicurazione interviene per rendere la vita migliore. Lo fa convertendo l'incertezza in rischio. La distinzione tra incertezza e rischio può sembrare banale, ma non lo è. Il rischio implica esiti possibili noti, probabilità stimate e, conseguentemente, la capacità di assicurare contro gli scenari peggiori. Il rischio, per quanto mai piacevole, di fatto mitiga il terrore dell'ignoto legato all'incertezza. Ecco perché i politici parlano sempre di previdenza sociale ai cittadini: per alleviare la paura, che è una barriera alla felicità umana.

Il settore assicurativo allevia l'incertezza a livello di impresa privata e, come tale, costituisce un motore unico di benessere nell'economia moderna. Come economista, quando mi chiedono quale settore porti più felicità al maggior numero di persone, la mia risposta non è "il turismo" o "l'intrattenimento". La mia risposta è l'assicurazione.

I professionisti dell'assicurazione possono utilizzare queste informazioni in diversi modi. Per cominciare, gli agenti non dovrebbero mai vedere il loro prodotto come "necessario ma noioso", come i cavalletti di Bruxelles o le scarpe comode. Al contrario, chi vende assicurazioni dovrebbe provare una grande gioia nell'offrire al proprio cliente un beneficio unico, uno dei mezzi più accessibili che mai siano stati inventati per spianare la strada alla felicità. Come ricorderete, una delle "pietanze" nel pasto della felicità era il lavoro significativo, in cui servire gli altri è un aspetto

centrale. Gli agenti possono svegliarsi ogni mattina con la piena certezza che il loro ruolo è quello di dispensare felicità. E poiché la felicità porta al successo, questa prospettiva può innescare un circolo virtuoso in termini di prestazioni lavorative.

In secondo luogo, la comunicazione fra i dirigenti delle compagnie di assicurazione e i loro dipendenti e il pubblico dovrebbe partire dall'assioma: "noi vendiamo felicità". Forse sembrerà poco plausibile, persino ridicolo. Ma non dovrebbe, perché l'affermazione si basa su una solida scienza

Se il prodotto può essere l'assicurazione, l'impatto, la felicità, è qualcosa di molto più grande

sociale e sull'esperienza quotidiana. Questo è anche un modo per reclutare giovani di talento e capaci di capire e interagire con il pubblico. Può risollevare il morale dei dipendenti in un settore che a volte può essere frenetico e difficile. Può migliorare le relazioni interpersonali, ricordando ai dipendenti che i problemi

interni possono ostacolare la fornitura di un servizio cruciale. Può aumentare il valore per gli azionisti attraverso l'espansione dei mercati. Si tratta di una situazione vincente, in cui l'impresa prospera e nel contempo migliora la vita delle persone.

Dubito fortemente che molti di coloro che stanno leggendo questo articolo abbiano intrapreso una carriera nel settore delle assicurazioni con l'intento preciso di portare felicità al prossimo. Certo, a tutti piacerebbe essere "portatori di felicità", ma la maggior parte di noi sceglie una professione per ragioni molto più pratiche e prosaiche. Con il passare del tempo, tuttavia, la maggior parte delle persone cerca di trovare un significato più profondo nel proprio lavoro. Per alcuni, riuscirci può essere difficile. Come specialista della felicità, incontro spesso persone di successo che però credono di aver scelto la carriera sbagliata. Per costoro, la scelta lavorativa non garantisce la soddisfazione che deriva dal servire gli altri in modo concreto.

I professionisti delle assicurazioni sono in una posizione invidiabile sotto questo aspetto. Man mano che avanzano nella loro carriera, infatti, non devono affrontare il tormentato dilemma fra successo economico e impatto umano e sociale. Per i dirigenti, la chiave è ricordare che se il prodotto in vendita può essere l'assicurazione, l'impatto di questo prodotto - la felicità - è qualcosa di molto più grande nella vita dei clienti, dei dipendenti e nella loro stessa vita.

Arthur C. Brooks

Arthur C. Brooks è un ex presidente dell'American Enterprise Institute (AEI). Attualmente è docente di pratica di leadership pubblica presso la Harvard Kennedy School e professore emerito presso la Harvard Business School. È stato presidente dell'AEI dal 1° gennaio 2009 al 30 giugno 2019. Prima di entrare a far parte dell'AEI, il dottor Brooks era docente di economia e scienze politiche presso la Maxwell School of Citizenship and Public Affairs alla Syracuse University, dove insegnava economia e imprenditoria sociale. Prima di lavorare nell'ambito accademico e nella politica pubblica, è stato per 12 anni musicista classico negli Stati Uniti e in Spagna. Il dottor Brooks è editorialista per il Washington Post, presentatore del podcast "The Arthur Brooks Show" e autore di undici best seller che trattano di temi quali il ruolo del governo, i concetti di equità, di opportunità economica, di felicità e di moralità della libera impresa. Il suo libro "Social Entrepreneurship" è stato pubblicato da Prentice Hall nel 2008. Nella primavera del 2019 sono usciti il suo ultimo libro, "Love Your Enemies" (Broadside Books), e il lungometraggio a carattere documentario "The Pursuit". I suoi articoli sono pubblicati in decine di riviste accademiche. Il dottor Brooks ha ottenuto un PhD (Dottorato di ricerca) e un Master of Philosophy (Mphil) in analisi delle politiche pubbliche presso la Pardee RAND Graduate School. Inoltre, ha conseguito un master in economia presso la Florida Atlantic University e un bachelor in economia presso il Thomas Edison State College.



Il merito porta valore, l'ho visto in un museo



Giovanna Melandri, presidente della fondazione Maxxi.



La meritocrazia è spesso indicata come soluzione universale. Ma se da un lato combatte privilegi e incompetenza, dall'altro si scontra con l'esigenza della sua attuazione, cioè con l'attivazione di meccanismi che ne concretizzino e traducano i principi in valore.

Nel mondo dell'arte, meritocrazia significa rappresentare una comunità aperta, dando spazio alla complessità del nostro tempo. Ecco come questo principio si è consolidato nell'esperienza del MAXXI.

MUSACCHIO, IANNIELLO, PASQUALINI
COURTESY FONDAZIONE MAXXI



DI GIOVANNA MELANDRI
— PRESIDENTE FONDAZIONE MAXXI

Bello spunto, tema complesso, la meritocrazia declinata nel mondo dell'arte. In particolare, nella missione e nell'esperienza di un museo della creatività contemporanea, così fluida e magmatica, così interdisciplinare e mutevole. Il mio orizzonte è il primo decennio del MAXXI appena trascorso. Un'avventura, per molti aspetti originale nel contesto italiano, che strada facendo si è arricchita di un rapporto sempre più fecondo con istituzioni analoghe e comunità artistiche di altre latitudini. Con tanti interlocutori e tanti fermenti, il dialogo si sviluppa da anni nella ricerca e nello scambio di nuove suggestioni e nuove proposte espressive, conferendo alla nostra sfida un respiro internazionale.

Un museo vive di bellezza, progettualità, passione: è patrimonio ed è attività espositiva, educativa, formativa, civile. Le opere della nostra collezione e le mostre non sono solo il frutto dell'estro di singoli ma il prodotto di un lavoro di ricerca e di squadra, dell'accostarsi di visioni, competenze e talenti da armonizzare per cogliere l'ispirazione profonda degli artisti e toccare le corde di ogni visitatore. È impegno, gioco dialettico, incastro di sensibilità che ogni giorno mette alla prova un'officina pulsante, un laboratorio di futuro, come il MAXXI sente di essere ed interpreta sé stesso, grazie ad un'intelligenza collettiva sprigionata da un confronto continuo di saperi e mestieri. È una prerogativa cui teniamo molto, un approccio in cui si

celano le premesse di qualsiasi successo. Il merito è, o dovrebbe essere, l'ingrediente base per sostenersi in tale cammino, tra vincoli e limiti ai quali nessun organismo può crederci impermeabile. Tuttavia, non farò qui declamazioni astratte o rivendicazioni di circostanza. Lo spazio attribuito ai meriti, nella crescita e nell'evoluzione di un'istituzione culturale, non è infatti un traguardo acquisito per sempre, affidato ad exploit casuali o episodici, ma un metodo costruito con cura, con coerenza. Al quale si dedicano persone che hanno specifici bagagli di studi e di formazione, professionalità che toccano i molteplici campi – ideativi, produttivi, comunicativi, educativi, manageriali – dove si cimenta la “macchina” di un museo. Nel nostro caso,



MUSACCHIO, IANNELLO, PASQUALINI
COURTESY FONDAZIONE MAXXI

un museo di per sé opera d'arte, come l'ha forgiato la rimpiantata, geniale Zaha Hadid, una struttura e un'agorà planate nella trama della Roma classica, rinascimentale e barocca.

Un museo “meritocratico” contesta la credenza che possa fare a meno di funzioni specifiche come i curatori

Parto da una prima considerazione solo apparentemente scontata: l'identità di un museo nazionale delle arti contemporanee risiede innanzi tutto nel valore assegnato al valore dell'opera d'arte. È un elemento molto delicato, pieno di sfaccettature, arduo da formulare in modo oggettivo una volta per tutte. Abbiamo, però, una “bussola” per orientarci e innalzare la qualità della nostra offerta ed è il valore affidato al giudizio e al ruolo del curatore, la cui funzione di proposta e mediazione critica tra l'artista, il suo contesto originale, il pubblico e il contesto espositivo, risultano cruciali per la maturazione di un museo. Puoi far bene il curatore (al MAXXI abbiamo un'équipe interamente femminile!) se hai elaborato una filosofia



La frase “Oltre le apparenze” (di Maurizio Nannucci) incoraggia i visitatori a guardare da subito al di là di ciò che questo museo espone.



Mostra: "senzamargine"
Museo MAXXI
02 ottobre 2020 / 30 gennaio 2022
Mario Schifano
Dolore, 1990 – tecnica mista
Courtesy: Collezione Jacorossi, Roma

estetica, un gusto, una conoscenza dei mondi creativi ai tempi della globalità e sei in grado di esercitare con spirito innovativo un “potere” di indirizzo, promozione e divulgazione che ha pochi raffronti. I meriti, nel lavoro di un curatore, permeano ogni sfaccettatura di una mostra: il filo diretto con l'autore o l'indagine sulla sua sedimentazione storica, l'ideazione e l'allestimento, il contenuto concettuale, la chiave di comunicazione. Per me, in primis, un museo “meritocratico” dà appunto valore alle scelte curatoriali. È l'esatto contrario di due tendenze oggi in atto: contesta in radice la bislacca credenza che il mondo dell'industria culturale, dall'arte alla musica, all'editoria, possa consegnarsi alla disintermediazione e fare a meno di

funzioni e di conoscenze specifiche, approfondite, sperimentate; e mette al riparo un museo dall'orientarsi in base alle logiche e scale di valori definite unicamente dal mercato, verso un artista o un'opera o una corrente espressiva. Ecco, valorizzare il ruolo curatoriale

**È un museo più
“libero” di fare
ricerca, di portare
contributi originali
alla consapevolezza
sociale complessiva**



Mostra: "African Metropolis"
Museo MAXXI
22 giugno 2018 / 04 novembre 2018

significa scegliere di non assecondare visioni mercantili o populiste, chiamiamole così per facilità, ma dotarsi di anticorpi per rispecchiare appieno la missione di un museo nazionale della creatività contemporanea. Eppure, un ruolo tanto essenziale non ha il dovuto riconoscimento professionale formale: non esiste un albo dei curatori, manca la sistemazione precisa degli studi e della formazione indispensabili per intraprendere un simile cammino.

Un altro aspetto saliente cui voglio accennare è l'equilibrio nella governance. Un'istituzione come il MAXXI deve saper restare in pareggio, usare con efficacia ed efficienza le risorse pubbliche e private di cui dispone, avere management attrezzati per tenere assieme le diverse missioni

– artistica, culturale, spirituale, civica
– necessarie per fornire occasioni e strumenti di arricchimento alle persone e “mappe” di pensiero critico alle comunità. La nostra è una Fondazione privata sotto controllo pubblico, esperienza in buona parte inedita in Italia. La mano dello Stato e la mano del mercato (finanziatori, mecenati, marketing) si stringono superando diffidenze, affrontano insieme spinosità, sviluppano collaborazioni. Un museo “sano” nei suoi fondamentali è un museo più “libero” di fare ricerca, più capace di tessere dialoghi oltre ogni tipo di frontiera, ideologica o geopolitica; è un museo che porta contributi originali alla consapevolezza di una società. Nella sua ragion d'essere c'è una scintilla da offrire

MUSACCHIO, IANNIELLO, PASQUALINI
COURTESY FONDAZIONE MAXXI





↑
Mostra: "Amazônia" di Sebastião Salgado
Museo MAXXI
01 ottobre 2021 / 13 febbraio 2022

a ciascuno di noi, e alle varie leadership, grazie alla forza rigeneratrice di intuizioni, revisioni, dissensi che solo la creatività artistica racchiude. Ma sono tutte ambizioni impensabili se quel museo non possiede anche ottime risorse qualificate in campo amministrativo, giuridico, fiscale, commerciale, comunicativo. Il MAXXI esprime queste ed altre professionalità nuove e mutevoli, nei diversi ambiti legati all'evoluzione in corso nell'impresa culturale. Siamo una palestra in cui giovani appena usciti da percorsi di studio e specializzazione applicano i loro meriti all'interno di un polo dove si genera e cambia la cultura di un grande Paese. Non posso non citare, per esempio, la spinta alla declinazione digitale che ha impresso caratteri e modalità nuove non solo nella grammatica comunicativa del MAXXI ma nel suo stesso profilo di polo creativo e artistico. C'è il segno dell'impatto con la pandemia in questo processo, certo, ma c'è soprattutto una prontezza di riflessi e una valorizzazione di quelle competenze che abbiamo saputo tutti noi cogliere e sviluppare.

Terzo punto molto importante è riconoscere il valore del giudizio del pubblico e cercare di "corrispondervi" in senso profondo. Mi riferisco – è da tempo un mio cavallo di battaglia ed ora, nel quadro delle opzioni finalizzate alla rinascita post pandemia, c'è l'opportunità di passare dalle intenzioni ai fatti – al salto logico e strategico da compiere spostando una parte significativa delle risorse dello Stato dal lato dell'offerta al lato della domanda culturale. È la leva fiscale che occorre azionare, convogliando sulle famiglie e i loro consumi una quota di fondi oggi "automaticamente" erogati ai vari soggetti produttori di cultura. Bisogna

finalmente dare ai cittadini, come fruitori di cultura, un reale strumento di scelta: poter detrarre in misura congrua dalla cartella delle tasse le spese sostenute per frequentare e "vivere" teatri e cinema, auditorium e musei, parchi archeologici. Significherebbe allargare e aggiornare il perimetro del nostro welfare, ridurre il carico fiscale ma soprattutto dare alla libertà, all'autonomia del "consumatore culturale" un valore vero, farne un protagonista. Intendiamoci, non si deve rinunciare a sostenere l'offerta, il mondo della produzione artistica e culturale. Ma un sistema che realizzi questa "rivoluzione" è un sistema effettivamente più meritocratico, anche perché si alleggerisce la dimensione arbitraria e "orizzontale" nella destinazione dei fondi pubblici: dove sostenere e come premiare l'innovazione, la modernità, la sperimentazione.

Il merito di un'istituzione culturale è quindi rappresentare una comunità aperta, guardare al mondo, alle sue contraddizioni, senza elevare muri e dando spazio anche alle visioni più critiche e intricate del nostro tempo. Penso a mostre che il MAXXI ha tenacemente costruito selezionando e accogliendo artisti scomodi ed

**Si alleggerisce
la dimensione
arbitraria e
"orizzontale" nella
destinazione dei
fondi pubblici**

ostracizzati nella loro terra, lungo le frontiere dell'Iran e della Turchia, del Libano e dell'ex Jugoslavia e dell'Africa, secondo la nostra vocazione al dialogo tra etnie, tradizioni, eredità storiche d'area mediterranea e mediorientale. Penso al propulsore che per il MAXXI costituisce l'impegno incessante nell'educazione alla bellezza e nella formazione professionale: siamo un museo che conferisce grande rilievo al valore e ai meriti dello studio e opera come ente di ricerca e innovazione. In un decennio abbiamo spalancato le sale a oltre cinquemila attività e laboratori con 125mila bambini, giovani e adulti, abbiamo realizzato 120 pubblicazioni e stretto convenzioni con una quarantina di università e accademie italiane e internazionali. E penso, infine, all'attenzione riposta affinché il museo sia davvero accessibile a tutti, ultima tappa il progetto MIXT, realizzato con associazioni di non vedenti e di sordi: offre ad ogni visitatore un'opportunità di crescita nella conoscenza e nella percezione attiva del MAXXI. Diversità culturale, "agenzia didattica", accessibilità: sono già valori aggiunti e obiettivi in divenire.

Non vogliamo, insomma, che l'idea di dare spazio e potere alla meritocrazia rimanga uno sterile slogan.

Giovanna Melandri

Nata a New York nel 1962, vive a Roma, è sposata e ha una figlia. Economista, ambientalista ed esperta di politiche per la cultura. Ministro per i Beni e le Attività Culturali (1998 – 2001) e per le Politiche Giovanili e le Attività Sportive (2006- 2008). Dal 2012 è Presidente del MAXXI, il museo nazionale di arte contemporanea. Fondatrice e Presidente di Human Foundation, nata per promuovere l'innovazione e la finanza sociale e i modelli di valutazione di impatto nell'economia italiana, e di Social Impact Agenda per l'Italia, la rete italiana del movimento internazionale della "impact economy". Dal 2018 nel Board of Trustees del GSG (Global Steering Group for Impact Investment). Firma la rubrica "Impact Economy" su Repubblica Affari&Finanza. Scrive regolarmente su Huffington Post, Vita e Corriere della Sera - Buone Notizie. Ama la montagna e la meditazione.



Modelli bambini presentano una collezione alla sfilata per il cinquantesimo anniversario di Ralph Lauren durante la settimana della moda di New York (7 settembre 2018).

La fragile forza di una generazione *onlife*

Finalmente la “prossima generazione” sarà al centro dell’attenzione nelle strategie europee, a partire dal Next Generation EU.

Ma chi è questa prossima generazione?

Si chiama **Generazione Alpha**, segue la Generazione Z, ed è la prima nata interamente nel XXI secolo.



WIKIMEDIA / RISON PC

DI LOREDANA CIRILLO
— PSICOLOGA E PSICOTERAPEUTA

L'ONLIFE COME NUOVO AMBIENTE DI CRESCITA

Per comprendere quali siano le caratteristiche psicologiche della Generazione Alpha è fondamentale inquadrare alcuni aspetti che connotano il contesto in cui vivono i nuovi bambini e preadolescenti. Il primo elemento riguarda il ruolo di internet e degli strumenti tecnologici nel nostro tempo.

La generazione nata dopo il 2010 sorpassa la definizione di “nativi digitali”, ovvero di coloro che nascono e crescono in un mondo già abitato da internet e dai telefonini, molto diverso da quello che abbiamo incontrato noi adulti “immigrati digitali”. Tale definizione si riferisce a coloro che hanno dovuto imparare “da

grandi” a conoscere e ad integrare nella quotidianità questi strumenti. Il sorpasso della Generazione Alpha è prima di tutto legato al fatto che definire internet uno strumento sia ormai diventato riduttivo e fuorviante. Internet è a tutti gli effetti un nuovo ambiente che si confonde nella dimensione reale, è un nuovo contesto in cui si realizzano le esperienze relazionali, scolastiche, lavorative di tutti, grandi e piccoli, ogni giorno. Il concetto di “onlife” spiega in modo molto efficace la nuova forma dell’esistenza attuale, dove la barriera fra reale e virtuale è caduta e non ha più senso distinguere tra “online” e “offline”. I due mondi oggi convergono, si mescolano in modo indistinguibile.

Le ricadute di questo cambiamento non riguardano solo le straordinarie competenze tecnologiche ormai praticamente innate dei nuovi bambini, ma la loro crescita più in generale, la relazione che instaurano con gli altri e con il mondo.

←

Vlad e Niki sono due fratelli di 6 e 4 anni: dal 2018 sono su YouTube e hanno raggiunto oltre 35 milioni di iscritti e 16 miliardi di visualizzazioni. I contenuti dei video, che mostrano i due fratelli mentre giocano o scherzano insieme alla mamma, generano una media di 290 milioni di visualizzazioni la settimana. Grazie alla pubblicità, si stima un guadagno annuo non inferiore ai 3 milioni di dollari. Sono comunque lontani da Ryan Kaji, 9 anni, protagonista del canale YouTube " Ryan's World", che si attesta sui 30 milioni di dollari all'anno.

→

Il principe William arriva all'ala privata Lindo dell'Ospedale St. Mary con i figli, il principe George e la principessa Charlotte, dopo che la moglie Catherine, Duchessa di Cambridge, ha dato alla luce il terzo figlio.

BELLI E POPOLARI NELLA SOCIETÀ DI INTERNET E DEL NARCISISMO

I costumi e i modelli educativi prevalenti rappresentano un'altra importante cornice che influenza l'identità della Generazione Alpha. Nella nostra società la competizione, la pressione al raggiungimento del successo sono estremamente elevate e sono accompagnate dalla paura di non essere mai all'altezza. Il senso di inadeguatezza rappresenta la misura con cui ci si confronta ogni giorno. Il narcisismo, l'attenzione sfrenata per sé stessi, la centratura sulla propria soggettività sono i paradigmi del nostro tempo, in cui dominano il culto per l'immagine e la visibilità. Internet e i social network

Sono nutriti da stimoli e affetto ma portano il peso ingombrante delle aspettative

offrono un'ambitissima vetrina in cui far mostra di sé e dove la spinta ad esibirsi trova un potente amplificatore.

Anche il modello educativo oggi prevalente ispira i nuovi genitori a confrontarsi costantemente con il giudizio sulle proprie capacità. Dare il massimo spesso si accompagna alla

REUTERS / HANNAH MCKAY



richiesta di un riscontro altrettanto eccellente da parte dei figli: devono stare bene, non avere problemi, ottenere successi e riconoscimenti. I nuovi bambini e preadolescenti sono dunque molto attenti a non deludere i propri amatissimi genitori, sono nutriti da molteplici stimoli e tanto affetto ma portano spesso il peso ingombrante delle aspettative che sia il contesto sociale che familiare ripongono nei loro confronti.

FRAGILI NARCISISTICAMENTE

La cultura educativa più diffusa oggi prevede che ai bambini molto sia concesso, pur di non interferire con la realizzazione del loro Sé nascente. Non

conta troppo essere ligi alle regole e sottomessi, quanto piuttosto farsi valere e affermarsi. Il contesto narcisistico contemporaneo punta molto sull'impreziosimento, ma spesso perde di vista altri bisogni affettivi ed evolutivi altrettanto fondamentali, legati al valore dell'autenticità e del dolore. La noia, l'inciampo e il fallimento sono elementi che inesorabilmente vengono sperimentati nel corso della vita, per questo è importante imparare a tollerarli, elaborarli e integrarli dentro di sé. La fatica più evidente oggi nel nostro sistema sociale ed educativo riguarda invece proprio la fatica ad accettare i sentimenti dolorosi e "negativi". La fragilità che spesso caratterizza i nuovi ragazzi dipende molto anche da questa

interdizione al dolore e rappresenta uno degli aspetti più evidenti del loro funzionamento psicologico. I nuovi bambini, preadolescenti e adolescenti si vergognano molto e sperimentano poco il senso di colpa verso gli altri. L'ansia da prestazione diventa spesso una fedele compagna di avventure a scuola, nello sport e nelle relazioni con gli altri. Se si ha in mente di dover avere successo, per lo più sempre e in ogni contesto, sarà molto probabile che il timore di non riuscirci possa essere molto presente nella mente e far sentire insicuri, sempre dubbiosi circa le proprie capacità.

I nuovi bambini dunque vengono al mondo e crescono in un contesto emotivo intriso di buoni propositi, con il mandato preciso non tanto di realizzare un sogno

predefinito dai genitori, come accadeva in passato, piuttosto di essere felici e di “funzionare bene”.

SOVRAESPOSTI E PRECOCI

Nella società dell'immagine, dell'esibizione del talento, della bellezza e della felicità si assiste, inoltre, alla sovraesposizione di qualsiasi area o aspetto della vita privata attraverso il web e i social network. La rete e gli strumenti tecnologici amplificano ulteriormente sia il rendersi visibili al mondo, sia la portata del giudizio. Oggi anche attraverso i like e i commenti che si ricevono alle proprie foto e ai propri video si definisce l'immagine di sé agli occhi degli altri che,



REUTERS / ALY SONG

anche se fittizia e parziale, può sostenere e far sentire importanti, visibili, apprezzati. Viceversa, ricevere giudizi negativi online ferisce profondamente, mortifica e fa sentire inadeguati. La

condivisione degli accadimenti del quotidiano in tempo reale diluisce il rapporto tra sé e l'oggetto di esperienza, imponendo la presenza di un terzo, lo sguardo di approvazione degli altri, costantemente presente sia sul piano simbolico che concreto.

La precocizzazione degli spazi di autonomia e dei comportamenti è un altro importante elemento che caratterizza le nuove generazioni. I bambini sono spinti sempre più precocemente alla conquista dell'autonomia dalla nuova famiglia che è diventata grande promotrice di socializzazione e delle più disparate attività messe a disposizione per sostenere la crescita. Anche l'abbigliamento non conosce oggi troppe differenze tra le linee per bambini e quelle

Il passaggio da un utilizzo ludico degli strumenti tecnologici ad una relazione è una tappa fondamentale verso l'autonomia



Lin Wowo, 5 anni, parla con i suoi amici su Facetime con un iPad dalla sua cameretta a Shanghai, Cina, mentre il paese viene colpito dalla prima ondata del nuovo coronavirus (25 febbraio 2020).

Lontani con il corpo ma sempre vicini con la mente: questi sono i nuovi genitori

per adulti, come testimoniato dalle numerose campagne pubblicitarie di moda per l'infanzia, le così dette linee "mini-me". La pubertà psichica precede la pubertà fisica e questo comporta spesso che, nonostante la Generazione Alpha appaia competente, "avanti" e spesso davvero lo sia, tuttavia qualcosa possa sfuggire. Alcune esperienze e atteggiamenti che vengono assunti dai nuovi bambini e preadolescenti non sempre sono sostenuti da una reale maturazione psichica e cognitiva. Lunghe separazioni da casa per viaggi e vacanze, uscite con gli amici in autonomia, solo per citare alcuni esempi, possono talvolta essere spinte dal desiderio di crescita ma non essere ancora del tutto sostenute da una reale competenza affettiva ed emotiva.

MANAGER DELLA RELAZIONE

Le grandi attenzioni e il grande amore ricevuto dalla famiglia affettiva hanno senza dubbio arricchito le competenze relazionali delle nuove generazioni. La solitudine è una condizione oggi piuttosto temuta e guardata con sospetto, per questo le esperienze di socializzazione sono divenute nella nostra società estremamente importanti fin dalla più tenera età. La frequenza all'asilo nido, ormai

largamente diffusa, è un esempio di come la nuova famiglia sostenga la relazione con gli altri come valore portante per la crescita, oltre che come necessario sostituto alla propria assenza fisica nel corso della giornata. Lontani con il corpo, per ragioni professionali, ma sempre vicini con la mente: questi sono i nuovi genitori. Tale impianto ha reso le nuove generazioni molto competenti e abili in tema di amicizia, affetti, relazione, rendendole estremamente sensibili al ruolo che assumono nella mente dell'altro. Esistono se sentono di avere uno spazio nella mente degli altri, se possono contare sulla sensazione di essere pensati, tenuti in considerazione, non necessariamente presenti nella relazione in carne ed ossa. Anche per questo il ruolo dei social e dei nuovi strumenti tecnologici è divenuto così fondamentale, proprio grazie alla possibilità di tenersi vicini a distanza, mantenendo sempre viva la relazione.

SEMPRE IN CONTATTO E MAI SOLI

Videogiochi, console e telefonini oggi rappresentano un agognato oggetto del desiderio sempre più precocemente. I nuovi bambini spesso non vedono l'ora di avere tra le mani gli ipnotici dispositivi elettronici, fragorosi silenziatori delle loro voci e richieste.

La Generazione Alpha non è tuttavia solo passiva utilizzatrice di dispositivi elettronici ma ricerca la partecipazione attiva, il protagonismo e la relazione con gli altri sempre di più nel corso della crescita. Il passaggio da un utilizzo ludico degli strumenti tecnologici ad un utilizzo relazionale è una tappa evolutiva

fondamentale verso l'autonomia e proprio per questo muove potenti ansie e dubbi nei genitori.

Gli spazi di socializzazione libera che un tempo erano riservati alla crescita dei più giovani, dalle piazze, agli oratori, ai cortili sono stati progressivamente dismessi e la paura verso il mondo esterno è di pari passo aumentata. Gli spazi di incontro e di socializzazione sono stati organizzati dalla regia adulta, nell'idea di tenere lontani i pericoli e avvicinare risorse speciali e controllate come le multi-attività che governano le vite dei bambini fin dalla più tenera età. Tuttavia, a partire dalla preadolescenza, nelle ore libere da impegni scolastici e non, fino al rientro a casa dei genitori, si rende disponibile uno spazio/tempo che può essere gestito in autonomia dai ragazzi. Questo inter-regno viene spesso abitato da frequentazioni virtuali sui social network o da battaglie virtuali all'ultimo sangue che hanno lo scopo di anestetizzare la noia ma anche di corrispondere all'immenso bisogno di contatto e relazione che li caratterizza.

Loredana Cirillo

Psicologa, Psicoterapeuta, socia dell'Istituto Minotauro. Svolge attività clinica con adolescenti e adulti, si occupa di ricerca, formazione e prevenzione nei contesti istituzionali, relativamente al disagio evolutivo in adolescenza. Docente per il Master in psicologia dei nuovi media e per la Scuola di Specializzazione in Psicoterapia presso l'Istituto Minotauro. Autrice di vari articoli e pubblicazioni, tra cui *Adolescenti e i disturbi alimentari* (2015) con E. Riva, Ed. Mondadori; *L'adolescente. Psicopatologia e psicoterapia evolutiva* (2021) con M. Lancini, T. Scoddeggio, T. Zanella, Ed. Cortina.



AGIRE, ADESSO!

Un'enorme opera d'arte eseguita il 31 maggio 2021 sulla sabbia di New Brighton Beach nella penisola di Wirral, Merseyside, per sottolineare l'importanza del surriscaldamento globale e ricordare la COP26, la conferenza mondiale sul clima. La conferenza delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici si è tenuta all'inizio di novembre di quest'anno a Glasgow, sotto la presidenza del Regno Unito. L'opera era autofinanziata dagli artisti inglesi Sand In Your Eye e chiedeva ai leader mondiali di impegnarsi a ridurre a zero le emissioni di anidride carbonica entro il 2050.

Nonostante tutto c'è ancora speranza, a patto di agire in fretta. Tra lodi e critiche, la COP26 ha evidenziato la disponibilità di molti Paesi e attori privati a contrastare i cambiamenti climatici.

Anche Generali è in prima linea per accelerare la transizione green: portafoglio “carbon neutral” entro il 2050 e nuovi investimenti verdi e sostenibili in arrivo.

LA REDAZIONE

Troppo azzardato parlare di successo, troppo ingeneroso dichiarare fallimento. Se da più parti è stata espressa profonda delusione perché due tematiche, su tutte, hanno lasciato la sensazione di un'occasione mancata - quella del carbone e quella dei sussidi governativi alle fonti fossili -, è pur vero che a Glasgow qualche risultato è stato messo per la prima volta nero su bianco.

Il Glasgow Climate Pact, documento di sintesi siglato da tutti i Paesi partecipanti, segna il 2030 come data limite per ridurre le emissioni globali del 45% rispetto al livello del 2010. Non solo. I rappresentanti degli Stati presenti hanno anche trovato un accordo unanime sul tema dei contributi nazionali alla transizione ambientale (NDC), anticipandone già al prossimo anno la revisione rispetto a

La transizione verso il Net-Zero va considerata come la prossima rivoluzione industriale

quanto sarebbe stato previsto, ovvero il 2025, con l'obiettivo di accelerare ulteriormente con gli impegni presi. Resta comunque il fatto che, a prescindere dai risultati e dalle delusioni emerse dal summit nella città scozzese, c'è ancora molta strada da fare per raggiungere quegli obiettivi che permetterebbero di mantenere il riscaldamento del nostro

Pianeta sotto la soglia critica di 1,5°C rispetto ai livelli preindustriali, come stabilito nell'ambito dell'Accordo di Parigi. Ma il tempo stringe: il report pubblicato lo scorso agosto dall'Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) è stato definito dal segretario generale dell'Onu, António Guterres, “un codice rosso per l'umanità”. Quella soglia, infatti, è sempre più vicina e oggi l'incremento medio della temperatura globale si aggira intorno a +1,1 gradi rispetto al periodo di riferimento, 1850-1900.

Nell'edizione del 2021 della COP, più che nelle precedenti, è apparsa evidente la fondamentale importanza del settore privato per affrontare la sfida climatica. La transizione verso il Net-Zero va considerata come la prossima rivoluzione industriale e ci si aspetta che il futuro delle aziende passi da tale opportunità. A questo proposito, la Glasgow Financial Alliance for Net Zero, una coalizione di più di 450 società, si è impegnata a mobilitare oltre 130 mila miliardi di dollari in capitali privati ai fini della decarbonizzazione. Generali è parte di questa coalizione tramite la sua presenza presso la Net-Zero Asset Owner Alliance e la Net-Zero Insurance alliance.

Di fronte a tale sfida climatica, il Leone ha reagito già a partire dal 2018 con il lancio della Strategia di Gruppo sul Cambiamento Climatico, aggiornata e potenziata ad aprile 2020 e a giugno 2021, nei mesi preparatori della COP26. La Strategia offre una visione d'insieme delle decisioni prese per favorire una transizione giusta e socialmente equa verso un'economia a zero emissioni nette.

Un obiettivo ambizioso, che Generali vuole perseguire proseguendo sulla strada intrapresa nel 2019, quando la Compagnia decise di stanziare 4,5 miliardi di euro per



REUTERS / YVES HERMAN/

investimenti verdi e sostenibili entro i successivi due anni – superato con un anno di anticipo grazie a investimenti di 6 miliardi di euro a fine 2020. A questa cifra si vanno ad aggiungere nuovi finanziamenti green, tra gli 8,5 e i 9,5 miliardi, da portare a termine nel 2025.

Fra gli argomenti discussi alla COP26, un posto centrale è stato occupato dall'utilizzo del carbone, uno dei combustibili fossili più inquinanti. Una delle delusioni cocenti in quel di Glasgow è stata proprio la formula scelta nell'accordo sull'uso del carbone: non l'auspicabile "eliminare gradualmente", ma un più morbido "ridurre gradualmente". Dal canto suo, il Leone ha scelto essere in prima fila sul tema, definendo una roadmap per la completa esclusione degli

Il portafoglio investimenti di Generali mira a diventare "carbon neutral" entro il 2050

investimenti e delle attività di sottoscrizione nel settore del carbone termico entro il 2030 nei Paesi OCSE ed entro il 2040 nel resto del mondo.

Va nella stessa direzione di favorire una rapida ed efficace transizione sostenibile anche la progressiva

←

Sir David Attenborough alla cerimonia di apertura della conferenza ONU sui cambiamenti climatici (COP26) a Glasgow, in Scozia, il 1° novembre 2021.

"Nella mia vita sono stato testimone di un terribile declino. Invece voi, nel corso della vostra, potreste e dovrete assistere a una meravigliosa ripresa. Quella disperata speranza, signore e signori, delegati, eccellenze, è il motivo per cui il mondo sta guardando a voi, è il motivo per cui siete qui." Queste le parole con cui Sir David Attenborough ha concluso il suo intervento.

decarbonizzazione del portafoglio investimenti di Generali, che mira a diventare "carbon neutral" entro il 2050. L'ambizione incontra le richieste fissate nell'Accordo di Parigi e gli accordi presi con la creazione della Net-Zero Asset Owner Alliance. Una prima tappa del percorso è fissata per il 2025, data per la quale la Compagnia di Trieste prevede di ridurre del 25% le emissioni di carbonio relative al portafoglio corporate – ossia obbligazioni societarie e azioni quotate – e di allineare gradualmente il portafoglio immobiliare agli standard di efficienza energetica tipici dell'obiettivo degli 1,5 gradi.

Si tratta di azioni che collocano Generali tra le realtà aziendali più attente ai cambiamenti climatici e alle

conseguenze che hanno su ecosistemi e comunità. Un impegno che, insieme alla conferma del posizionamento negli indici finanziari "Dow Jones Sustainability World Index" e "Dow Jones Sustainability Europe Index", non rappresenta un punto di arrivo ma una delle tappe del viaggio di Generali verso un futuro più sostenibile.

Net-Zero Transition

FOTOGRAFIE E TESTO DI SIMONE TRAMONTE
— FOTOGRAFO

La pandemia di coronavirus ha causato la più grave recessione economica degli ultimi anni. Questa crisi, tuttavia, può trasformarsi in un'opportunità senza precedenti per una transizione verso un futuro più sostenibile.

La Terra si sta riscaldando rapidamente a causa dei gas serra rilasciati dalle attività antropiche che hanno raggiunto i livelli più alti degli ultimi 800.000 anni. L'Accordo di Parigi, firmato da 195 paesi, mira a limitare il riscaldamento globale a 1,5 ° C al fine di ridurre le conseguenze catastrofiche del cambiamento climatico. Per raggiungere questo obiettivo, la comunità globale deve azzerare le emissioni di miliardi di attività antropiche in tutto il mondo.

L'Islanda, paese isolato nel clima rigido del Nord Atlantico, martoriata dalla crisi

L'Islanda è riuscita a trasformare la sua economia adottando modelli sostenibili di produzione e di consumo

finanziaria del 2008, è riuscita a trasformare la sua economia adottando modelli sostenibili di produzione e di consumo. Nell'arco di pochi decenni, il paese ha ridotto l'uso dei combustibili



fossili ed è passato alla produzione di elettricità al 100% da fonti rinnovabili. Questa transizione ha stimolato una generazione di innovatori e imprenditori che ha ricercato nuovi modelli di business basati sulla green economy con un minimo impatto sull'ambiente. Vivendo direttamente l'effetto del riscaldamento globale con lo scioglimento dei loro ghiacciai, l'Islanda è diventata un leader globale nelle tecnologie per la produzione di energia rinnovabile e la riduzione delle emissioni inquinanti. La transizione ad un'economia a impatto zero è realizzata, ad esempio, grazie a serre high-tech per la coltivazione di frutta e ortaggi alimentate esclusivamente da energia rinnovabile, sistemi di acquacoltura sostenibile, tecnologie innovative per la cattura e lo

smaltimento dei gas serra e iniziative mirate a ripristinare le foreste distrutte nei secoli precedenti. Questa piccola nazione è in grado di indicarci diversi modi possibili per affrontare la crisi climatica globale e creare sinergie per una transizione verso un futuro più sostenibile.



L'allevamento ittico di Ice Fish Farm a Faskrudsfjordur. C'è una grande attenzione all'allevamento ittico sostenibile e responsabile, ottenuto attraverso un'operazione eco-friendly che nutre sia l'ambiente che i lavoratori. La piscicoltura nei fiordi atlantici non ha catture accessorie, poiché nessun'altra specie viene catturata o danneggiata involontariamente da lenze o reti. Non c'è bisogno di usare antibiotici, prodotti chimici o disinfestazione e nessun anti foiling sulle reti. I pesci sono alimentati con mangimi non OGM.



La Laguna Blu, una delle attrazioni turistiche più importanti dell'Islanda. L'acqua geotermica che ha già generato elettricità presso la centrale elettrica di Svartsengi ed è passata attraverso uno scambiatore di calore per fornire calore a un sistema di riscaldamento dell'acqua comunale, viene infine immessa nella laguna. L'alto contenuto di silice dell'acqua ne impedisce la lisciviazione nel campo di lava e le conferisce un piacevole colore turchese.





→ Halldóra Eydís, nel suo showroom a Reykjavik. Halldóra ha creato un marchio di moda incentrato sulla realizzazione di scarpe comode e alla moda che utilizza materie prime sostenibili, come pelle di pesce islandese e crine di cavallo.

→

Un impianto di acquacoltura terrestre gestito dalla start-up innovativa Matorka, a Grindavik. L'allevamento ittico di Matorka implementa elementi di design unici che migliorano l'efficienza energetica e le prestazioni ambientali. La struttura è progettata come un sistema modulare, con ogni modulo costituito da una canalina nella parte superiore, collegata a tre vasche di crescita. Ogni serbatoio si trova 1,2 metri al di sotto di quello sopra, consentendo all'acqua di fluire da un serbatoio all'altro utilizzando solo la forza di gravità.

→

Tubazioni dell'acqua nell'area geotermica di Hellisheidi. Il territorio copre circa 112 km² e costituisce una delle aree geotermiche più estese dell'Islanda. Dopo i processi di produzione di energia, l'eventuale vapore in eccesso viene pulito da CO₂ e H₂S mentre vengono sfruttate le emissioni causate dai vulcani. Queste sostanze chimiche vengono poi rimineralizzate o utilizzate industrialmente per garantire il minor impatto possibile sull'ambiente.



→

Áslaug (Asa), co-fondatore di Pure North Recycling, davanti alla plastica smaltita pronta per essere riciclata. "Questi sono i nostri soldi", ha detto Asa davanti a questa spazzatura di plastica. L'azienda implementa un processo che consente di riciclare completamente la plastica senza utilizzare prodotti chimici, ma solo vapore, acqua ed elettricità forniti dall'impianto geotermico. La plastica lavorata dalla loro struttura viene trasformata in una materia prima che viene poi venduta alle aziende che ne ricavano nuovi prodotti.





→

Elisabet controlla le piantine di orzo nella serra a carbonio negativo Bioeffect, nella penisola di Reykjanes. Gli scienziati di Bioeffect hanno sviluppato un metodo per ingegnerizzare geneticamente l'orzo e produrre il fattore di crescita epidermico (EGF). Questo è una proteina che stimola la crescita cellulare e viene utilizzata nei cosmetici di lusso per ringiovanire la pelle. La serra contiene fino a 130.000 piante di orzo che crescono in pomice vulcanica inerte. La serra è alimentata da energia geotermica pulita e dal calore fornito dalla vicina centrale elettrica di Svartsengi. Un singolo grammo di EGF puro ha un valore di mercato di 10mila \$.

→

Kristinn Hafliðason, CEO di Algaenovation, monitora uno dei loro fotobioreattori nell'impianto di produzione di microalghe, presso il Geothermal Park di ON a Hellisheidi. L'Islanda ha trasformato con successo la sua economia. Nel giro di pochi decenni, il Paese si è allontanato dai combustibili fossili ed è passato alla produzione di elettricità al 100% da fonti rinnovabili. Questa transizione ha alimentato un ecosistema di innovazione, creatività e imprenditorialità che ha generato nuovi modi di fare affari con un impatto minimo sull'ambiente. La tecnologia proprietaria di Algaenovation per la coltivazione di microalghe consente di avere un'impronta di carbonio negativa e di utilizzare meno dell'1% delle aree di acqua dolce e di terra utilizzate dalle aziende di alghe convenzionali su piccola scala. L'impianto utilizza acqua ed elettricità dalla vicina centrale geotermica Hellisheidi e sfrutta le emissioni di anidride carbonica in un processo che trasforma i rifiuti in valore in modo sostenibile.





→

Kjartan, ricercatore presso l'Università agraria islandese, nella piantagione di banane di Hveragerði. Questa serra coltiva banane a scopo di ricerca sin dagli anni '50 ed è una delle più grandi piantagioni d'Europa. Hveragerði significa giardino delle sorgenti termali. In questa zona l'energia geotermica è utilizzata da decenni per riscaldare le serre e per fornire illuminazione durante i mesi più bui.



Il paese ha perso la maggior parte dei suoi alberi più di mille anni fa, quando i coloni vichinghi hanno abbattuto le foreste per costruire le loro case e barche e per utilizzarle come combustibile. Poiché il cambiamento climatico è diventato una preoccupazione maggiore, i leader islandesi hanno visto la riforestazione come un modo per aiutare il Paese a raggiungere i suoi obiettivi climatici. Il rimboschimento della campagna islandese ha benefici per gli agricoltori e contrasta l'erosione e le tempeste di sabbia. Grazie alle iniziative di riforestazione negli ultimi anni sono stati piantati oltre tre milioni di alberi.



Simone Tramonte

È un fotografo italiano con sede a Roma. Dopo aver conseguito la laurea in Economia, decide di seguire la sua passione per la fotografia e intraprende una carriera freelance basata su una combinazione di progetti autoprodotti e assignment. Dal 2008 il suo lavoro si concentra sulla documentazione di questioni sociali e ambientali contemporanee. Ultimamente, il suo interesse principale consiste nell'analizzare il rapporto tra le persone e l'ambiente e nel descrivere come le tecnologie innovative stanno plasmando queste relazioni verso un futuro sostenibile. I suoi lavori sono stati pubblicati dai più importanti magazine italiani e internazionali, tra cui National Geographic, CNN, The Guardian, GEO, Der Spiegel, Internazionale, Politico, L'Espresso. Nel 2021 ha vinto il primo premio nella categoria Environment con "NET-ZERO TRANSITION" al Sony World Photography Awards.



www.simonetramonte.it

Speriamo nella politica



I leader del G20 lanciano una moneta nella Fontana di Trevi a margine del vertice del G20 a Roma, il 31 ottobre 2021.

La creazione di un futuro sostenibile incomincia da scelte molto concrete e da azioni che si svolgono nel presente.

DI VITTORIO EMANUELE PARSI
— POLITOLOGO

La prima delle nostre responsabilità, quindi, sta nel tenere sempre bene in mente questa relazione. Lo sottolineo perché, se fosse così naturale ricordarselo, semplicemente non esisterebbero le compagnie di assicurazione, non esisterebbe il nostro campo di business. Assicurandoci, compiamo un gesto che ci proietta in un orizzonte temporale più lontano eppure più protetto. In questo, assicurazioni e politica trovano un punto di contatto. Anche la politica offre garanzie rispetto a incertezza e insicurezza: quelle più immediatamente evidenti nel presente e quelle che si possono intravedere o far balenare nel futuro. In realtà, contrariamente a una convinzione tanto radicata e diffusa quanto parziale e

superficiale, la politica non si limita a prevedere scenari e a provare a proteggere i membri della comunità. La politica immagina, prospetta e delinea un futuro tra i tanti possibili e offre la sua proposta per realizzare quel futuro immaginato, chiedendo il sostegno nel presente a quelli che promette di guidare verso quel tempo e quel luogo che non esistono ancora, ma che verranno ad

Immaginare significa riconoscere che possiamo fare qualcosa per avvicinarci alla meta agognata

esistere proprio grazie alle decisioni che la conquista del potere consente di adottare. La lotta per il potere, la competizione tra leader alla ricerca di seguaci sono la dimensione quotidiana della politica: necessaria tanto quanto la capacità di proporre futuri immaginati. Al netto di tutti gli egoismi e narcisismi e della maggiore o minore statura etica e intellettuale dei suoi contingenti protagonisti, l'obiettivo intrinseco della conquista del potere è quello di essere nella condizione di influenzare o controllare il processo decisionale che determina il corso delle azioni politiche. Poter decidere serve a rendere più probabile, più facile, più prossima la realizzazione del futuro che abbiamo immaginato e che desideriamo.

La dimensione dell'immaginazione è cruciale perché è quella che costringe alla responsabilità e fa la spola tra presente e futuro, permettendoci di individuare un luogo e un tempo da raggiungere, un punto da traguardare sul nostro orizzonte e ci mette in gioco: prevedere un futuro implica che esso sia esterno a noi e che noi non abbiamo nessuna capacità di influenzarlo. Prevediamo le condizioni meteorologiche, non le immaginiamo. Immaginare significa invece riconoscere che possiamo fare qualcosa per avvicinarci alla meta agognata o per allontanarci da un possibile disastro. Oggi la parola disastro non appare per nulla eccessiva. Proveniamo da un disastro come è stato l'esplosione della pandemia di Covid-19, siamo alle prese con la prospettiva di un altro e ben più grave disastro, rappresentato dal cambiamento climatico, con il mondo che corre rapidamente e quasi incoscientemente verso un punto di non ritorno (in effetti avremmo già varcato questa soglia, secondo il Rapporto della Commissione di esperti dell'Onu sui mutamenti climatici). Se ci fermiamo solo per un momento a riflettere, lo stesso vasto programma europeo di ripresa post-Covid – il Next Generation Eu – e tutti i singoli programmi nazionali che ne danno attuazione (a partire dal PNRR italiano) si muovono all'interno di questi due vincoli, quello pandemico e quello ambientale, per tracciare la rotta di una ripresa che sia nel segno del rinnovamento: addirittura auspicando l'avvio di una vera e propria stagione di Rinascimento, ovvero qualcosa di molto diverso dalla mera restaurazione della situazione precedente.

Si tratta di un'enorme opportunità per la trasformazione strutturale del

→

Manifestanti portano uno striscione con la scritta "Alloggio per tutti" durante una manifestazione contro i rincari degli affitti a Berlino, in Germania, l'11 settembre 2021.

nostro sistema economico e – anche – della nostra società nella direzione di rendere l'uno e l'altra sostenibili. Certo è che perché tutto questo accada, perché abbia successo, la sostenibilità non deve finire col diventare un concetto passepartout, come invece rischia di essere troppo spesso impiegato e inteso. Perché anche la sostenibilità può essere – e andrebbe – declinata nelle sue molteplici versioni, nelle quali non può stare insieme tutto e il contrario di tutto. Proprio questo dovrebbe fare la politica: articolare le diverse proposte di futuro, alternative le une alle altre, nella maniera più chiara e netta possibile, così da consentire a noi – i cittadini elettori – di poter consapevolmente scegliere, in base ai nostri legittimi interessi e ai nostri

principi e valori. Una competizione trasparente tra leader politici è il modo migliore – direi il solo, in effetti – che possa metterci al riparo dalla strada pericolosa e già troppe volte percorsa delle cosiddette “scelte obbligate”, dei leader salvifici e carismatici, che poi sono sempre tali perché garantiscono e realizzano interessi e valori di chi è più dotato di influenza. Ed è solo attraverso l'articolazione delle differenti immagini del futuro, attraverso la competizione politica – la lotta politica, a ben vedere – che è possibile evitare di svuotare la politica di senso e rilanciare responsabilità e partecipazione. La sintesi può solo arrivare dopo, se non si vuole affossare definitivamente la rappresentanza politica e con essa la

REUTERS / CHRISTIAN MANG



La sostenibilità non deve finire col diventare un concetto passepartout

democrazia, che nella sua accezione moderna può solo essere rappresentativa e quindi indiretta. La lotta politica è il solo modo che conosciamo – da secoli – per educare, edulcorare, dare forma e istituzionalizzare il conflitto sociale, che non può non esistere in una società aperta che voglia rimanere tale.

Possono sembrare discorsi astratti o lontani dalla realtà, ma basta provare a svolgere qualche semplice considerazione per capire come non sia affatto così. La scelta di favorire o non favorire lo smart-working – ad esempio – ha sicuramente un impatto ambientale positivo, in termini di emissioni di carbonio e via discorrendo. La sua influenza sulla produttività è invece già più complessa da valutare, perché dipende anche dalla qualità del capitale fisico e dal livello degli investimenti. In un tessuto economico sottocapitalizzato, dove troppo spesso i profitti non vengono reinvestiti nei miglioramenti di processo, la redditività dello smart-working potrebbe essere più bassa che altrove. Ci sono poi implicazioni più sottili o meno dirette dello smart-working sul tessuto

economico e sociale. La possibilità di lavorare da casa diventa meno attrattiva se la propria residenza è priva di una stanza da dedicare al lavoro e se si hanno figli che necessitano di attenzioni e cure scolastiche. Questo, come sappiamo, ha già prodotto un impatto nella ricerca di abitazioni più grandi o diversamente divise, con effetti sul mercato immobiliare. Ma quali conseguenze potrebbe avere sulla solidarietà tra lavoratori il fatto del venir meno di un luogo fisico in cui si sperimenta in comune la condizione del lavoro? E quanto ci metterebbero le imprese a rimodulare la loro proposta salariale a fronte di un personale che potesse effettivamente risparmiare una o due ore al giorno di spostamenti, con i relativi costi? In un Paese come il nostro che già si colloca nelle posizioni di fondo classifica per i livelli salariali e con una cospicua diffusione di lavoro nero, atipico o mal tutelato, il rischio che la ripresa sia azzoppata da una bassa disponibilità di reddito è tutt'altro che aleatorio. Ancora: quali sarebbero le conseguenze dello smart-working sulla tenuta di un ambiente urbano di città molto terziarizzate? Potremmo avere effetti di iper-gentrificazione e/o di iper-slummizzazione. Potremmo vedere il crollo della redditività delle piccole proprietà urbane in cui, per decenni, il ceto medio è stato letteralmente spinto a investire i propri risparmi (oltre che nei titoli pubblici), per poi magari assistere a una ripresa dei rendimenti dopo, quando i grandi gruppi immobiliari fossero subentrati nella proprietà. Un simile effetto potrebbe, oltretutto, essere acuito dalla (giusta) riforma delle rendite catastali, finendo per acuire la disuguaglianza e l'iniquità proprio mentre

si perseguono una maggiore distribuzione della ricchezza e una maggiore equità.

Per scongiurare il rischio di una restaurazione e inaugurare invece una stagione di vero e proprio rinascimento economico, politico e culturale, non basta destinare risorse a favore di un'economia "green e digitalizzata". Occorre invece operare uno scarto in termini di visione e valutazione delle prospettive. Se stiamo veramente puntando in questa direzione, allora è evidente che il fattore critico di successo sarà il capitale umano, il miglioramento della sua qualità, l'arricchimento delle sue potenzialità. Riconoscerlo implica però qualcosa di più che la ripetizione già stanca di una formula, richiede un cambio radicale di mentalità. Se il capitale su cui ci giochiamo futuro, ripresa, trasformazione e sviluppo è quello umano, allora necessariamente tutte le spese volte al suo incremento qualitativo e quantitativo diventano spese di investimento: dalla sanità alla formazione, a tutte quelle che rendono più ricca, produttiva, appagante, felice la vita degli esseri umani. Mentre

Per inaugurare una stagione di rinascimento, il fattore di successo sarà il capitale umano

non rappresentano necessariamente un investimento tutte quelle spese in infrastrutture che ci allontanano da una

green economy: ad esempio la costruzione del ponte sullo Stretto di Messina o di nuove autostrade, o gli investimenti in idrocarburi o nel nucleare.

Sostenibilità non può diventare uno slogan buono per tutte le stagioni: non solo perché deve essere declinato nelle varie accezioni – ambientale, economica, sociale, ... – ma anche perché esistono diversi profili di sostenibilità, diverse proposte di futuri sostenibili tra i quali siamo chiamati a scegliere. Un'ipotesi di economia digitalizzata nella quale le diverse forme di Bitcoins avessero un ruolo centrale – con lo spaventoso costo ecologico della loro "produzione" – sarebbe molto meno green, rispetto a una in cui il ruolo della finanza potesse essere quello di supportare la trasformazione, il concetto di felicità (come upgrading del benessere) vedesse un effettivo riconoscimento del suo concreto apporto alla catena di creazione del valore.

Questa credo sia la posta in gioco con il Next Generation Eu e con il PNRR, e prima ne prendiamo consapevolezza, meglio sarà per tutti noi.

Vittorio Emanuele Parsi

Professore ordinario presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, insegna Relazioni internazionali nella Facoltà di Scienze politiche e nella Facoltà di Lingue e letterature straniere. È direttore dell'ASERI dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Dal 2005 dirige il Master in Economia e politiche internazionali. Già editorialista dei quotidiani La Stampa e Avvenire, dal 2013 è editorialista de Il Sole 24 Ore. È direttore della rivista Idem. È membro dell'Advisory Board del LSE IDEAS (Center for Diplomacy and Strategy at the London School of Economics), socio della Società per lo studio della diffusione della democrazia (SSDD) e della Società italiana di scienza politica (SISP) e fa parte della Fondazione Italia USA. Gioca come tre quarti centro negli Old del Rugby Monza.



L'edificio della Riserva Federale a Washington (20 ottobre 2021).

La strategia delle banche centrali

I timori di una stagnazione secolare e una maggiore attenzione alla disuguaglianza stanno portando ad una nuova era di politica fiscale e monetaria, soprattutto negli Stati Uniti.

DI GENERALI INVESTMENTS

LE BANCHE CENTRALI: NUOVE SFIDE IN UN CONTESTO DI POLITICA TESA

La nuova amministrazione americana ha intrapreso un piano ambizioso per attenuare le disuguaglianze e stimolare la crescita tramite il rilancio di investimenti pubblici. Questo potrebbe costituire il punto di partenza per una nuova era della politica macroeconomica, non solo negli Stati Uniti ma a livello internazionale. Sembra, inoltre, essere un importante punto di rottura con le politiche

dell'offerta introdotte quaranta anni fa dal tandem Reagan/Volcker. In termini economici, consideriamo le paure di stagnazione secolare e le grandi preoccupazioni sulla disuguaglianza come le principali forze trainanti. A un livello più alto, ridurre l'aumento della divisione delle società, in particolare negli Stati Uniti, potrebbe essere la motivazione principale.

La stagnazione secolare (nella sua versione più semplice: tassi di crescita piuttosto bassi per un periodo prolungato) e la disuguaglianza non sono indipendenti l'una dall'altra. Negli ultimi decenni, la globalizzazione e il progresso tecnologico hanno portato un aumento del benessere, del reddito e del commercio in tutto il mondo, ma anche molta più disuguaglianza distributiva, in particolare nelle

economie avanzate. La "stagnazione secolare" è stata spesso descritta come un "eccesso di offerta" che reprime costantemente l'inflazione. Questa mancanza di domanda potrebbe essere "guidata dalla disuguaglianza". Poiché le persone "ricche" hanno generalmente un tasso di risparmio più alto e una minore propensione marginale a spendere, "l'eccesso di risparmi" mondiali genera uno scarto

La "stagnazione secolare" è spesso descritta come un "eccesso di offerta" che reprime l'inflazione

deflazionistico. Di conseguenza, le politiche della domanda potrebbero aiutare e colmare il divario. Tuttavia, per farlo in modo sostenibile, dovrebbero essere aumentate le tasse.

Un passo avanti in questo senso è stato fatto al G20 di Roma, il 30 ottobre 2021, quando è arrivato il via libera all'introduzione dal 2023 di un'imposta minima al 15 per cento per le multinazionali.

Le banche centrali sono state accusate di gestire politiche monetarie espansive - non da ultimo durante la crisi del Covid-19 - che hanno portato a un aumento dei prezzi immobiliari e azionari, sostenendo così soprattutto i "ricchi". Eppure, le principali banche centrali stanno modificando le proprie strategie prendendo implicitamente in considerazione la

disuguaglianza e una crescita potenziale più lenta. L'anno scorso il Sistema della riserva federale (Fed) si è impegnato in un approccio più inclusivo all'occupazione. Dal punto di vista della distribuzione, ciò implica un peso maggiore sui poveri (i primi a essere colpiti dalla disoccupazione) rispetto alle persone con un reddito medio (colpite principalmente dall'inflazione). L'8 luglio la BCE ha pubblicato un aggiornamento delle proprie strategie per approvare una strategia più complessa che tiene conto dei cambiamenti climatici e degli effetti negativi della sua posizione politica. Fra l'altro, la BCE ha dichiarato in un documento di accompagnamento che "continuerà a valutare l'interazione bidirezionale tra il reddito e la distribuzione della ricchezza e la politica monetaria." La Banca del Giappone (Bank of Japan - BoJ) ha sviluppato recentemente strumenti più mirati (finanziamento per i programmi di prestito) che potrebbero essere diretti in modo più specifico a settori o politiche speciali. Tuttavia, come mostra il grafico per gli Stati Uniti, anche una disoccupazione molto bassa non è riuscita a ridurre la disuguaglianza (misurata con il coefficiente Gini) in passato. In altre parole, le politiche cicliche hanno avuto un impatto molto limitato sul problema della disuguaglianza strutturale. Tuttavia, la politica monetaria può aiutare a rendere le politiche fiscali maggiormente sostenibili acquistando titoli di stato, mantenendo tassi di riferimento più bassi (la cosiddetta repressione finanziaria) e permettendo un'inflazione più alta. Resta tuttavia in dubbio se un'inflazione più alta sia in grado di aiutare i "poveri".

La politica monetaria è già stata particolarmente accomodante per più di un decennio, il che ha reso la questione complicata. I tassi ombra (shadow rates)

modificano i tassi ufficiali incorporando gli effetti delle misure politiche non convenzionali. Le stime per le principali banche centrali mostrano che sono in calo da metà degli anni '90 e sono attualmente negative. Sono diventate negative per la prima volta in Giappone, quando la BoJ combatteva la deflazione; la crisi finanziaria globale e la crisi europea hanno portato altre banche centrali ad adottare misure che hanno spinto il tasso ufficiale effettivo al di sotto dello zero. Le misure politiche indotte dal Covid-19 hanno spinto ulteriormente i tassi ombra in negativo. Ci sono chiaramente dei limiti all'ulteriore estensione di queste politiche. Si aggiun-

Le misure politiche indotte dal Covid-19 hanno spinto ulteriormente i tassi ombra in negativo

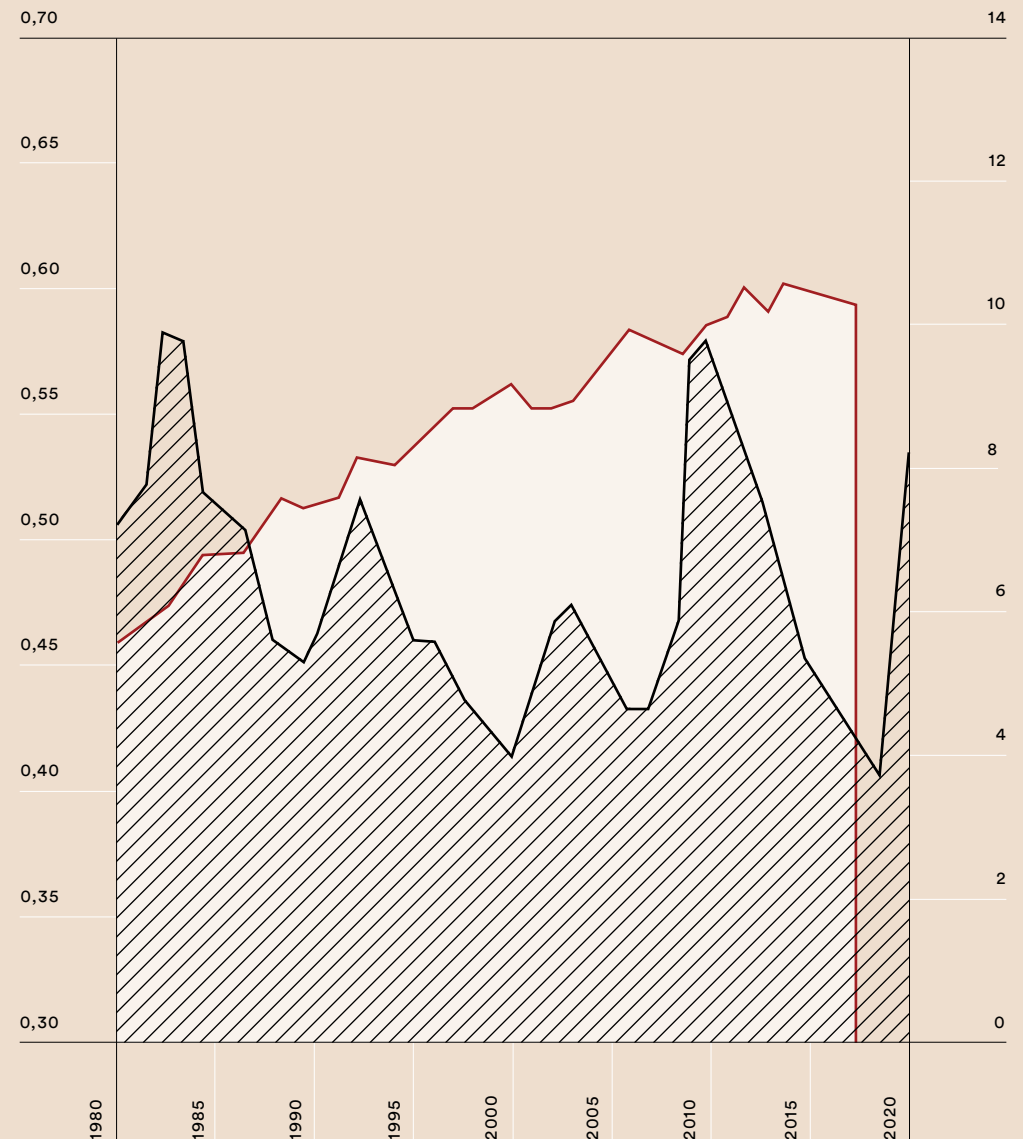
gono alle difficoltà la recente impennata nell'inflazione e l'incertezza su quanto durerà. Il caso sembra essere più chiaro per il Giappone. Senza un'inflazione significativa all'orizzonte, la BoJ difficilmente sarà costretta. Il Sistema della riserva federale (Fed) è probabilmente il più esposto a problemi legati a una maggiore inflazione, ma di recente ha rafforzato il settore del mercato del lavoro del doppio obiettivo. Per quanto riguarda l'inflazione, la BCE ha un'impostazione diversa e si trova tra la BoJ e il Sistema della riserva federale (Fed). Ma il recente riesame ha consolidato un bias pacifico.

In questo pezzo si fa un bilancio della posizione del Sistema della riserva federale (Fed), della BCE e della BoJ nello sviluppo del quadro di politica monetaria. Ognuno ha le proprie sfide:

- Il Sistema della riserva federale (Fed) affronta una prova di credibilità, in quanto il suo nuovo quadro di politica monetaria, più tollerante rispetto all'inflazione, manca di chiarezza e viene attuato in un periodo di inflazione volatile. Questo richiede che gli investitori abbiano una visione del modo in cui l'evoluzione dell'occupazione e l'inflazione prevista si comporteranno rispetto all'obiettivo.
- Come parte della sua nuova strategia, diventata più complessa e più verde, la BCE ha adottato un obiettivo di inflazione simmetrico. La sfida fondamentale sarà trovare un equilibrio, soddisfacendo l'obiettivo di inflazione statutario in un ambiente di bassa crescita senza trascurare i rischi di frammentazione del mercato finanziario tra gli stati (una minaccia alla stabilità dei Paesi dell'euro). In un contesto di bassa inflazione, le condizioni di finanziamento saranno fondamentali per la politica monetaria. Esse comprendono inoltre gli spread dei titoli di stato all'interno dell'Unione economica e monetaria (UEM) e la raccolta premi. Indirettamente ciò supporta la sostenibilità del debito.
- Dopo tre decenni a inflazione quasi a zero, la Banca del Giappone ha aggiunto finanziamenti per i prestiti ai suoi strumenti di politica. Ma la sua attenzione continuerà a essere rivolta alla monetizzazione del disavanzo pubblico.

USA: coefficiente Gini* e tasso di disoccupazione

"Per gli Stati Uniti, anche una disoccupazione molto bassa non è riuscita a ridurre la disuguaglianza (misurata con il coefficiente Gini) in passato. In altre parole, le politiche cicliche hanno avuto un impatto molto limitato sul problema della disuguaglianza strutturale."



La transizione sostenibile nelle piccole e medie imprese

CleverFarm (Repubblica Ceca) è un'azienda agricola impegnata nello sviluppo di soluzioni intelligenti per gli agricoltori, come sensori basati sull'IoT e strumenti di agricoltura di precisione. È una dei 7 "Sustainability Heroes" riconosciuti da Generali nell'ambito dell'iniziativa SME EnterPRIZE.

Le piccole e medie imprese costituiscono un pilastro fondamentale dell'economia europea e uno dei driver principali per attuare la transizione sostenibile.

Con SME EnterPRIZE, Generali, in linea con l'ambizione di promuovere una società più verde e inclusiva, si propone di accompagnare le imprese in questa trasformazione.

LA REDAZIONE

BOUTIQUEHOTEL STADTHALLE / TINA HERZL



Le Pmi sono attori di primo piano nelle catene del valore, essenziali nella transizione sostenibile

Nel cuore di Vienna c'è un albergo dove accoglienza e sostenibilità ambientale sono in armonia al punto da aver reso la struttura primo eco-hotel cittadino al mondo con un bilancio energetico zero. Ci sono poi aziende agricole che, dalla Repubblica Ceca

all'Ungheria e all'Italia, hanno coniugato innovazione tecnologica e tutela dei propri dipendenti e del territorio per coltivare prodotti di qualità e rispettosi dell'ambiente. In Germania è poi attiva un'azienda che offre servizi di consulenza basati sull'intelligenza artificiale per ridurre l'impronta carbonica dei clienti, mentre un'azienda tessile spagnola e un gruppo di amici francesi hanno fatto del sostegno ai più fragili all'interno delle nostre comunità il cuore del proprio progetto imprenditoriale.

Sono solo alcune delle storie raccontate grazie a SME EnterPRIZE, l'iniziativa di Generali lanciata in occasione del 190° anniversario della Compagnia e presentata il 28 settembre 2021 a Bruxelles, alla presenza di

rappresentanti della Commissione e del Parlamento europeo. Nata per sostenere le piccole e medie imprese (Pmi) europee nella transizione green, con l'obiettivo di incentivarle ad adottare modelli di business sostenibili e di dare visibilità a

“Ottenere una crescita sostenibile negli anni a venire, è questa la vera sfida che abbiamo di fronte”

Paolo Gentiloni

quelle che già lo hanno fatto, stimolando il dibattito pubblico sul tema, SME EnterPRIZE ha presentato i “Sustainability Heroes”: le sette aziende - tra le oltre 6.000 Pmi partecipanti - che hanno implementato le migliori pratiche sostenibili nelle tre categorie di welfare, ambiente e comunità, e che per questo possono essere considerate modelli e fonte di ispirazione per altri piccoli e medi imprenditori. Provenienti da Austria, Repubblica Ceca, Francia, Germania, Ungheria, Italia e Spagna, sono le imprese che, con le loro iniziative, si sono impegnate proattivamente e hanno investito tempo, abilità e risorse per uno sviluppo sostenibile all'interno degli ambienti di lavoro, nelle comunità in cui operano e per l'ambiente in generale.



CARLO D'ORTENZI

Quella delle Pmi può sembrare una realtà circoscritta e di portata limitata all'interno delle economie nazionali e del continente; ma se guardiamo al contesto europeo scopriamo che, per quanto “piccole”, queste imprese hanno un grande impatto sulla società e sulle dinamiche comunitarie. Le Pmi sono infatti attori di primo piano nelle catene del valore europee e globali, essenziali nella svolta verso la transizione sostenibile. In termini quantitativi, rappresentano il 99,8% delle aziende presenti nell'Unione europea e in Svizzera, offrendo oltre 100 milioni di posti di lavoro, i due terzi del totale. A questi dati si accompagna un valore aggiunto complessivo di 4,3 miliardi di euro, vale a dire il 56,4% del totale in UE e in Svizzera.

Si capisce, dunque, per quale motivo è fondamentale sostenere le Pmi nella transizione sostenibile delle nostre economie e società. È così che è nato il progetto del Libro Bianco “Fostering Sustainability in Small and Medium-sized Enterprises” (Promuovere la sostenibilità nelle piccole e medie imprese), promosso da Generali e realizzato da SDA Bocconi – School of Management Sustainability Lab. Una guida per la transizione sostenibile delle Pmi, che ha approfondito le principali linee di azione, i benefici e i fattori che favoriscono la realizzazione di iniziative sostenibili e le barriere che ostacolano le Pmi nell'adozione di un comportamento sostenibile.

Secondo lo studio, presentato a Bruxelles, progetti strutturati di sostenibilità possono permettere alle piccole e



Il Boutiquehotel Stadthalle (Austria) è un eco-hotel definito “passive house”, uno standard per l'efficienza energetica di un edificio che riduce la sua impronta ecologica. È uno dei 7 “Sustainability Heroes” riconosciuti da Generali nell'ambito dell'iniziativa SME EnterPRIZE.



Paolo Gentiloni, Commissario europeo per gli affari economici e monetari, nel suo intervento all'evento SME EnterPRIZE, a Bruxelles, il 28 settembre 2021.

medie imprese di accedere a filiere certificate e mercati globali, nonché a fondi, risorse dedicate e migliori condizioni finanziarie. I fattori ESG (Environmental, Social and Governance) sono infatti sempre più importanti, anche per quanto riguarda la concessione di credito alle imprese.

Il Libro Bianco individua poi i principali fattori che favoriscono lo sviluppo di iniziative a favore del welfare, dell'ambiente e della comunità nelle Pmi europee, in particolare i valori individuali, l'ambiente socio-culturale, il profondo coinvolgimento nelle comunità locali e, infine, un quadro legislativo adeguato. La mancanza di risorse interne ed economiche, oltre a fattori istituzionali e amministrativi (ad esempio l'assenza di una legislazione chiara e di uniformità nel quadro normativo), sono invece compresi tra i fattori che impediscono alle piccole e medie imprese di adottare un approccio strutturato e integrato in tema di sostenibilità. Per superare simili ostacoli occorrono strumenti e sostegno mirati. Come sottolineato dalla ricerca, esistono già iniziative in grado di accelerare la transizione sostenibile delle Pmi, da progetti di sensibilizzazione e per lo sviluppo di competenze all'elaborazione di norme adeguate e condizioni più favorevoli per facilitare l'accesso a risorse economiche e finanziarie, oltre a strumenti specifici e personalizzati per aiutare le Pmi a comunicare le iniziative dedicate alla sostenibilità che hanno già messo in atto.

Un'altra, importante sfida che oggi occorre affrontare è la creazione di efficaci collaborazioni tra settore pubblico e privato per raggiungere gli obiettivi del Green Deal Europeo e del Next Generation EU. Obiettivi che Generali si è da tempo prefissata, in linea con la propria

ambizione di promuovere una società più verde e inclusiva.

Il dialogo con le istituzioni nazionali ed europee, con il mondo accademico e con altre realtà del settore privato è già iniziato. I rappresentanti di molte di queste realtà erano presenti a Bruxelles: all'even-

Il Libro Bianco promosso da Generali e realizzato da SDA Bocconi è una guida per la transizione sostenibile delle Pmi

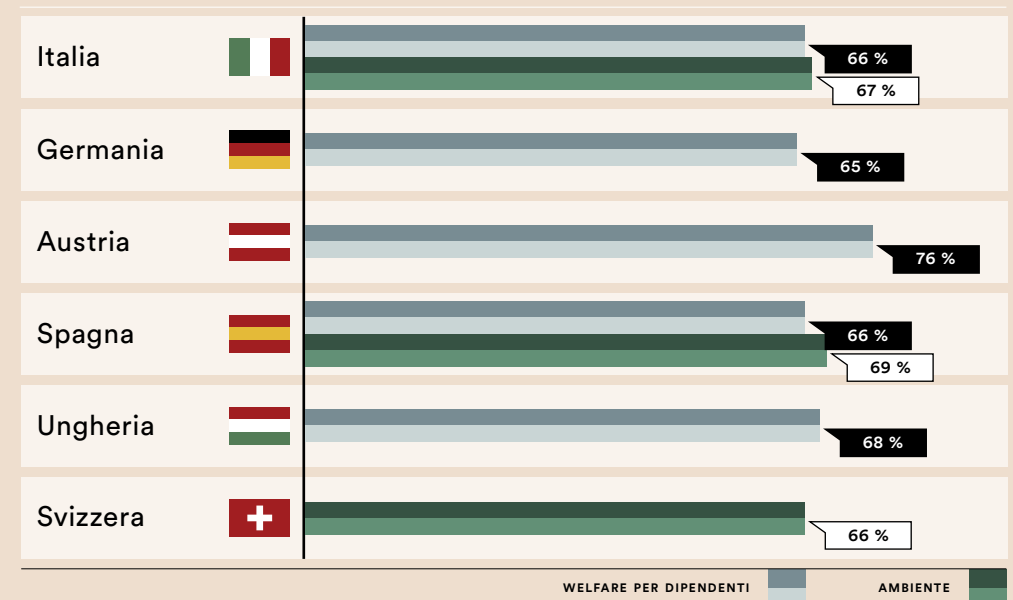
to hanno partecipato, tra gli altri, Vincenzo Amendola, Sottosegretario di Stato alla Presidenza del Consiglio con delega agli Affari europei nel governo Draghi, la Commissaria europea per i Servizi Finanziari, Mairead McGuinness, e il Commissario agli Affari economici della Commissione europea, Paolo Gentiloni, che ha concluso il proprio discorso indicando priorità e linee d'azione per il futuro: "Non siamo di fronte solamente a una ripresa, e i premi che abbiamo consegnato, che voi avete consegnato, oggi pomeriggio, ci indicano il futuro. Ma sono sicuro che, grazie ai nostri sforzi congiunti, saremo in grado di superare un periodo di crescita molto bassa in Europa". Ha poi aggiunto: "Ottenere - e sostenere - una crescita sostenibile negli anni a venire, è questa la vera sfida che abbiamo di fronte".

<https://it.sme-enterprize.com/>

L'approccio alla sostenibilità delle Pmi europee



Dove più Pmi fanno iniziative di sostenibilità



WE: Women Equality



Un'opera d'arte digitale creata con il supporto di Generali per celebrare e dare voce alle donne. E contribuire all'uguaglianza di genere.

LA REDAZIONE

Una moltitudine di ritratti di donne che si uniscono per celebrare il contributo femminile nella società e reclamare uguaglianza. Ideato dall'artista Pierre Maraval e supportato da Generali, il progetto *WE - Women Equality* è una mostra virtuale internazionale, un'opera d'arte digitale a sostegno dell'uguaglianza di genere. Il progetto è sviluppato attraverso un'app che raccoglie milioni di ritratti femminili con lo scopo di creare connessioni e celebrare l'importanza delle donne all'interno della società.

Generali ha dato il primo impulso alla creazione di quest'opera digitale, con l'ambizione di coinvolgere non solo donne, ma tutti coloro che desiderano "metterci la faccia" da alleati e promotori dell'uguaglianza di genere, senza distinzioni.

La lotta alle disuguaglianze, infatti, ha bisogno di alleati in ogni ambito della società, unendo generi e generazioni differenti, ed è particolarmente significativa soprattutto in un momento in cui assistiamo alla ripresa di fenomeni di esclusione, di violenza, di discriminazione in molte aree del mondo.

In Generali, l'uguaglianza di genere è una delle priorità della strategia per la Diversity & Inclusion di Generali,



assieme ad altre tre aree: le generazioni, la cultura e l'inclusione, tra cui si inseriscono attività come quelle dedicate alla "DiverseAbility" e al mondo LGBTQI+. Convinti che "sono le nostre differenze a fare la differenza", ci impegniamo a far leva sulla diversità per creare valore a lungo termine, per essere innovativi, sostenibili e fare la differenza per le nostre persone, i nostri clienti, i nostri partner e le nostre comunità.

Il nostro obiettivo è contribuire a creare un ambiente di lavoro e una società in cui ognuno senta di potersi assumere delle responsabilità, di poter combattere i pregiudizi e di concorrere alla trasformazione. Con un tocco umano.

Intervista all'artista Pierre Maraval

(D) Puoi presentarti e raccontarci come la tua carriera ti ha portato alla creazione di opere d'arte sulla parità di genere?

(R) Sono un artista autodidatta. Negli anni Ottanta ho tenuto molte mostre centrate sulla rappresentazione del corpo umano, usando diversi strumenti: pittura, collage, oggetti, fotografie, ecc.

Poi, all'inizio degli anni Novanta ho letto un articolo che parlava di un'invenzione emergente: il World Wide Web. Ho capito che ci affacciavamo a un'epoca in cui la connessione tra individui sarebbe stata sempre più importante, ancor più della nostra stessa individualità. Mi è venuta l'idea di creare un'opera che rappresentasse una vasta rete di individui collegati da una posizione comune nella società. E così, nel 1993, ho invitato a Parigi dieci miei amici e ho detto loro che avrei creato un'opera d'arte gigantesca raccogliendo i ritratti di 1000 donne (il numero 1000 a simboleggiare la moltitudine), che avrebbe dovuto funzionare come una catena: ogni elemento avrebbe condotto al successivo. Non volevo scegliere queste donne per la loro bellezza, età o "ruolo", volevo solo che facessero parte della più ampia rete sociale. Ogni ritratto comprendeva una foto, il nome di ciascuna donna e una parola che lei aveva usato per descrivere se stessa. Questo insieme di elementi era importante perché il mio obiettivo non era creare un ampio mosaico di volti anonimi: questo panorama umano doveva rappresentare una piccola rete sociale con persone ben definite.

(D) Quali sono le riflessioni che ti hanno guidato in questo percorso?

(R) Il tema delle donne era molto forte per me. Innanzitutto, perché le donne sono sempre state al centro della rappresentazione artistica, ma anche perché ero sicuro che le situazioni inique che generalmente devono affrontare creano tra le donne legami molto solidi, una solidarietà naturale che sarebbe stata perfetta per il mio progetto. Alla fine, l'opera è diventata un'installazione monumentale esposta al palazzo UNESCO di Parigi. Nell'introdu-

zione al catalogo della mostra ho scritto che a mio avviso le donne dovrebbero avere più responsabilità nella gestione degli affari del mondo, se vogliamo salvarlo, ed è per questo che abbiamo bisogno della parità di genere. Questo succedeva trent'anni fa e ad oggi ne sono ancora più convinto. Più

Desidererei che l'App diventasse un'opera d'arte partecipativa di un genere del tutto nuovo

di recente, nel 2018, ho sognato di creare un'opera digitale raccogliendo non un migliaio, ma centinaia di migliaia, milioni di ritratti, se fossi riuscito a realizzare il mio sogno, così la mia opera avrebbe avuto forza globale in un mondo globalizzato: è questa la dimensione della sfida che la parità di genere rappresenta.

(D) Ma una App può raccontare un concetto creativo e trovare posto nel mondo dell'arte?

(R) Negli ultimi anni ho tenuto 15 mostre raccogliendo 1000 ritratti, soprattutto di donne, in grandi città del mondo: L'Avana, Toronto, Montréal, Colonia, Marsiglia, Parigi... Ho sentito la gente dire "questa non è arte", a volte mi chiedono: "perché lo fai?" Non sono sicuro di capire queste domande, quindi rispondo chiedendo a mia volta: "perché un artista dipinge un paesaggio, perché un ritrattista fa un ritratto,

perché un artista figurativo fa installazioni di qualsiasi genere? Sono semplicemente un artista come qualsiasi altro e ritraggo network umani." Presento le mie installazioni usando vari mezzi: stampe, proiezioni video, animazioni video... e ora con un'App per cellulare. Penso che un lavoro artistico interessante non sia fatto per produrre estetica (l'estetica viene dopo): deve avere un forte impegno morale o sociale. L'eguaglianza tra uomini e donne è vitale.

Desidererei che l'App diventasse un'opera d'arte partecipativa di un genere del tutto nuovo. Spero che la partecipazione possa raggiungere grandi numeri. Sul sito web di WE i ritratti verranno trasmessi con un flusso continuo, con la potenzialità di durare anche molto più a lungo di una tradizionale esposizione, raccogliendo via via nuovi partecipanti. Una galleria di ritratti è sempre emozionante, ma con le immense possibilità che le tecnologie digitali ci offrono possiamo immaginare una galleria di ritratti in continuo mutamento, un'onda infinita, una galassia. Non sono ferrato nello sviluppo di applicazioni digitali, ma questa App è frutto di valori in cui credo fermamente e poterla realizzare per me è stata un'esperienza incredibile. Sono davvero grato a Generali di aver voluto condividere con me quest'avventura.

Maggiori informazioni sul progetto sono disponibili sul sito WE – Women Equality e l'app dedicata può essere scaricata al seguente link women-equality.web.app

Pierre Maraval

Nato nel sud della Francia, Pierre Maraval è un artista eclettico: pittore, fotografo, regista e romanziere. Nel 1976 si stabilisce a New York, dove inizia a dipingere da autodidatta e dove espone la sua prima mostra personale, all'Atlantide Arts Gallery. Durante gli anni ottanta, le sue opere sono state presentate in molte mostre personali e collettive. Nel 1993 ha iniziato a lavorare sulle reti sociali con Mille femmes, mostra monumentale che raccoglie i ritratti fotografici di mille donne collegate tra loro. Da allora, mostre simili, su temi diversi, sono state realizzate all'Avana, Marsiglia, Montréal, Toronto, Parigi.



Un lungo cammino al fianco dell'arte e della cultura

Una veduta dell'interno del teatro La Fenice di Venezia, il 13 dicembre 2003. Quasi otto anni dopo che i veneziani hanno visto il loro amato teatro raso al suolo da un incendio, La Fenice è finalmente pronta ad essere all'altezza del suo nome e risollevarsi ancora una volta dalle ceneri.

Dal restauro della Fenice a Venezia al recupero della statua di San Marco sulla guglia della cattedrale di Notre-Dame, passando per numerose iniziative volte alla valorizzazione del patrimonio artistico internazionale.

In 190 anni di storia, un fil rouge ha legato il Leone di Trieste ai capolavori della cultura italiana ed estera.

LA REDAZIONE

LA FENICE RISORGE DALLE CENERI

La sera del 12 dicembre 1836 alla Fenice di Venezia sono appena terminate le prove per la Lucia di Lammermoor, un'opera di Gaetano Donizetti. Di lì a poco le musiche e i canti, che fino a qualche ora prima avevano riempito il teatro, lasciano spazio al crepitio delle fiamme: è l'inizio del primo, rovinoso incendio che avrebbe distrutto uno dei capolavori dell'architetto Giannantonio Selva. Il rogo divampa per tre giorni e i Vigili del Fuoco, avvisati dal custode del teatro, riescono a salvare l'atrio, la sala da ballo e le sale Apollinee. Il resto dell'edificio non esiste più. Ma, come vuole il mito, anche la storia del Gran teatro veneziano si può riassumere nel detto latino "Post fata resurgo" - dopo la morte

mi rialzo. E così, in brevissimo tempo, il 26 dicembre 1837, la platea torna a riempirsi in occasione della Rosmunda in Ravenna di Antonio Cortesi. In mezzo, un anno di rapida ricostruzione del teatro, a opera degli architetti Tommaso e Giambattista Meduna.

Assicurato nuovamente da Generali, il teatro sarebbe stato riaperto il 14 dicembre 2003

FOTOATTUALITÀ



A consentire la ristrutturazione della Fenice è l'indennizzo di 240mila lire austriache da parte delle Generali. Si tratta, anche nel campo assicurativo, di una novità di una certa importanza, lanciata nel 1832, a pochi mesi dalla nascita della Compagnia, quando essa stipula una polizza con il teatro veneziano. L'obiettivo è chiaro: espandere l'esempio della Fenice in altri teatri italiani, fino a quel momento estranei alla possibilità di firmare un contratto d'assicurazione. L'idea riesce e già nel 1848 viene sottoscritta una polizza incendi con il teatro San Carlo di Napoli. Tuttavia, 160 anni dopo il primo disastro, la Fenice brucia di nuovo e stavolta si tratta di un rogo doloso. L'impatto mediatico è enorme: il 26 gennaio 1996 e per i giorni a seguire, le televisioni e i giornali seguono con apprensione il secondo incendio del capolavoro veneziano. Le fiamme divampano per ore, finché i pompieri, al lavoro per un'intera notte, non riescono a domare il fuoco. Assicurato nuovamente da Generali, il teatro sarebbe stato riaperto oltre sette anni dopo, il 14 dicembre 2003.

IL RESTAURO DELLA STATUA DI NOTRE-DAME

Oltre vent'anni dopo, un altro incendio tiene milioni di persone con il fiato sospeso e si prende le prime pagine, drammatiche, dei quotidiani. La sera dell'11 aprile 2019, dalla cattedrale di Notre-Dame de Paris si alza una colonna di fumo grigio: sta bruciando una delle costruzioni gotiche più celebri del mondo e uno dei monumenti più visitati di Parigi. Nel giro di un'ora la celebre flèche, la guglia dell'edificio, crolla, sgretolata dalle

fiamme e ripresa in diretta dalle tv di tutto il mondo. Anche il tetto è distrutto.

Subito dopo il disastro, hanno inizio le iniziative e i progetti di restauro e ricostruzione della cattedrale. In particolare, la Fondazione Notre-Dame lancia un appello per il recupero delle 16 statue, raffiguranti i 12 apostoli e i quattro evangelisti che compongono la guglia della cattedrale. Generali si offre di curare la riparazione della scultura di San Marco, Santo Patrono di Venezia e presente, richiamato dalla figura del leone alato, nel marchio del Gruppo. Oggi, le sculture simbolo della Chiesa parigina sono nelle mani di un restauratore d'arte in Dordogna, il cui cantiere è aperto al pubblico e agli appassionati che vogliono

Generali si offre di curare la riparazione di San Marco, Santo Patrono di Venezia

seguire direttamente come procede il recupero delle statue, nell'attesa di tornare a vivere al più presto nel cielo di Parigi. Tuttavia, l'impronta del Leone di Trieste nella cultura francese risale a qualche anno prima. Nel 1997, infatti, Generali aveva lanciato in Francia il primo progetto di restauro di una serie di opere italiane provenienti dalla collezione dell'Institut de France. Nel corso degli anni, a quest'impegno si è aggiunta la



Il secondo grave incendio del teatro La Fenice a Venezia il 26 gennaio 1996.



Generali France ha contribuito al restauro del Leone di San Marco, una delle 16 statue che decoravano la guglia della cattedrale di Notre-Dame e che erano state rimosse l'11 aprile 2019, pochi giorni prima dell'incendio.





GIULIANO KOREN

sponsorizzazione di diverse mostre - tra cui Utopia at Work nel Castello di Chambord nella Valle della Loira e l'esposizione Eblouissante Venise al Grand Palais di Parigi.

In ogni caso, l'attività non si concentra soltanto nella promozione della pittura e della scultura. In Italia, ad esempio, il programma Generali per la musica dal 2012 vede la partnership tra il Leone e alcune delle più importanti realtà accademiche italiane, come La Scala di Milano, La Fenice di Venezia e l'Accademia Nazionale di Santa Cecilia di Roma. Nella capitale, la Compagnia ha anche allestito il museo Radici del Presente, che ospita la collezione archeologica del Gruppo.

DOVE TUTTO È INIZIATO

Dall'Italia all'Europa e ritorno. Infatti, è proprio volgendo di nuovo lo

sguardo al Belpaese che si può cogliere un ulteriore significato del legame fra Generali e il patrimonio artistico delle aree in cui opera. Si tratta di un obiettivo ben definito: la tutela e rivalutazione del complesso culturale dei luoghi chiave della Compagnia. La presenza di interventi artistici e architettonici è un legame unico con i territori, oltre che una vetrina delle potenzialità del Gruppo. Ancora una volta, per risalire a uno dei primi esempi occorre riavvolgere il nastro della storia e più precisamente al 1851, quando le Generali decidono di acquistare la tenuta di Ca' Corniani, situata nella laguna di Caorle, in Veneto, lungo l'antico corso del Livenza. L'obiettivo è duplice: da un lato diversificare gli investimenti immobiliari, dall'altro puntare su un maggiore sviluppo dell'agricoltura e, soprattutto, sul risanamento del territorio. Al posto delle risaie e della palude, nasce una piccola comunità di circa tremila abitanti attiva ancora oggi, che ospita nei suoi antichi



edifici eventi artistici, culturali, festival e mostre.

Non può mancare, nel percorso storico di Generali, un riferimento alla città che le ha dato i natali, Trieste. L'antico porto dell'Impero ospita Palazzo Carciotti e Palazzo Geiringer, sedi centrali della Compagnia nel capoluogo giuliano. Dal 1932 tra i due edifici svetta l'imponente Palazzo Berlam. Il Grattacielo Rosso, edificato negli anni '20 del 1900, ha visto una profonda ristrutturazione, completata nel 2015 a opera dell'architetto Mario Bellini. Un lavoro che ha riconsegnato l'edificio ai fasti del passato, portandolo a diventare la sede della Generali Group Academy, centro internazionale della formazione del Gruppo.

Oltre alla sua attività di punta, il Palazzo ospita l'Archivio Storico, inaugurato quest'anno nell'ambito delle celebrazioni legate al 190° anniversario. Lo spazio custodisce un patrimonio archivistico e un vasto contenitore di

documenti e testimonianze della storia del Gruppo. Così, all'incrocio fra le rive e il Canal Grande, in affaccio sul Golfo di Trieste, è oggi possibile consultare tutto ciò che nel tempo è stato tramandato da dipendenti e agenti - dal fascicolo personale di Kafka alla documentazione ufficiale di Umberto Nobile, noto per la sua storica spedizione al Polo Nord.

UNO SGUARDO AL FUTURO

Il prossimo episodio di questo lungo viaggio è ancora tutto da scrivere. Generali è al lavoro per la creazione di nuove realtà che possano coniugare funzionalità e valore artistico. Alcune di queste sono state realizzate di recente. È il caso di CityLife a Milano, uno dei più rilevanti interventi di sviluppo urbano in Europa, dove la Compagnia ha vinto nel 2004 la gara internazionale indetta per assegnare il progetto di riqualificazione.



A sinistra il Palazzo Berlam a Trieste, sede dell'Archivio Storico di Generali. Nell'ottobre 2021, in occasione della Barcolana, l'evento velico che Generali sostiene da più di 40 anni, Palazzo Berlam si è illuminato di luci, immagini e parole che raccontano una visione condivisa e sostenibile del futuro. A destra il presidente Gabriele Galateri di Genola, proprio all'interno dell'Archivio Storico.



La Torre Generali, detta anche Torre Hadid, sede e simbolo di Generali a Milano. Nel febbraio del 2021 la Torre Generali si è illuminata per segnare l'inizio simbolico delle celebrazioni per i 190 anni della Compagnia.

Oltre a essere un esempio di design moderno, è un edificio sostenibile dal punto di vista energetico

I lavori hanno portato alla realizzazione di un'area pedonale, del secondo parco pubblico della città e di un complesso residenziale e commerciale, oltre che alla costruzione dei tre grattacieli che sono ormai diventati il simbolo della Milano di oggi e domani: il Dritto, lo Storto e il Curvo. Ed è proprio lo Storto, o Torre Hadid - dal nome dell'architetto anglo-irachena Zaha Hadid - a diventare, nel 2019, il simbolo della strategia di Generali. Il grattacielo,

ribattezzato Torre Generali, oltre a essere un esempio di design moderno, è un edificio sostenibile dal punto di vista energetico. Il futuro passo architettonico nel complesso di Citylife sarà la costruzione di un nuovo edificio, anche questo sostenibile, progettato dallo studio danese BIG, e prenderà il nome di CityWave. Interamente ricoperto di pannelli solari, l'edificio costituirà un vasto parco fotovoltaico, capace di raccogliere e riutilizzare le acque piovane.

RITORNO A VENEZIA

Come spesso accade, un racconto si conclude al punto di partenza. Proprio qui, infatti, Venice Gardens Foundation, in un progetto congiunto con Generali, ha restituito alla città la bellezza dei Giardini Reali, a pochi passi da Piazza San Marco, mentre nel 2014 l'azienda ha contribuito all'apertura della casa-museo

della Galleria di Palazzo Cini. “Venezia rappresenta un dialogo tra la creatività e l’aspirazione umana e la natura”, ha efficacemente riassunto l’architetto David Chipperfield, intervistato da L’Espresso nel novembre dello scorso anno, nel descrivere l’eterna città dei canali e dei ponti. Un luogo magico, in cui Chipperfield sta lavorando al recupero, ormai quasi ultimato, dello storico edificio delle Procuratie Vecchie, in Piazza San Marco.

Il progetto prevede il restauro del primo e secondo piano, per una superficie di circa settemila metri quadrati, oltre al rinnovato ingresso centrale, fino al terzo piano. Sarà proprio qui, nella parte più alta del palazzo, di proprietà della Compagnia e sede storica degli uffici nel

1832, la sede di The Human Safety Net, l’iniziativa del Gruppo per sostenere famiglie, bambini e comunità in difficoltà, che oggi aiuta oltre 30mila persone, collaborando con più di 50 onlus. Appuntamento a Venezia, dunque, per inaugurare una nuova storica casa, che riaprirà di nuovo le sue porte al pubblico per la prima volta dopo 500 anni.

→

Il complesso delle Procuratie Vecchie a Venezia di proprietà Generali in fase di restauro.

L’intervento prevede inoltre la valorizzazione del terzo piano, con l’inserimento di spazi espositivi aperti al pubblico e collegati alla Fondazione The Human Safety Net, di spazi di lavoro e di un auditorium. Inoltre ospiterà le attività di The Human Safety Net istituite per supportare le comunità più vulnerabili nei Paesi dove il Gruppo è presente.

ALESSANDRA CHEMOLLO





The Human
Safety Net

Sei manifesti
d'autore

Potente strumento di ispirazione, i manifesti d'autore hanno raccontato dalla fine dell'Ottocento ai primi decenni del '900 gusti e tendenze rivelando la società nei suoi desideri e nelle sue aspirazioni.

LA REDAZIONE

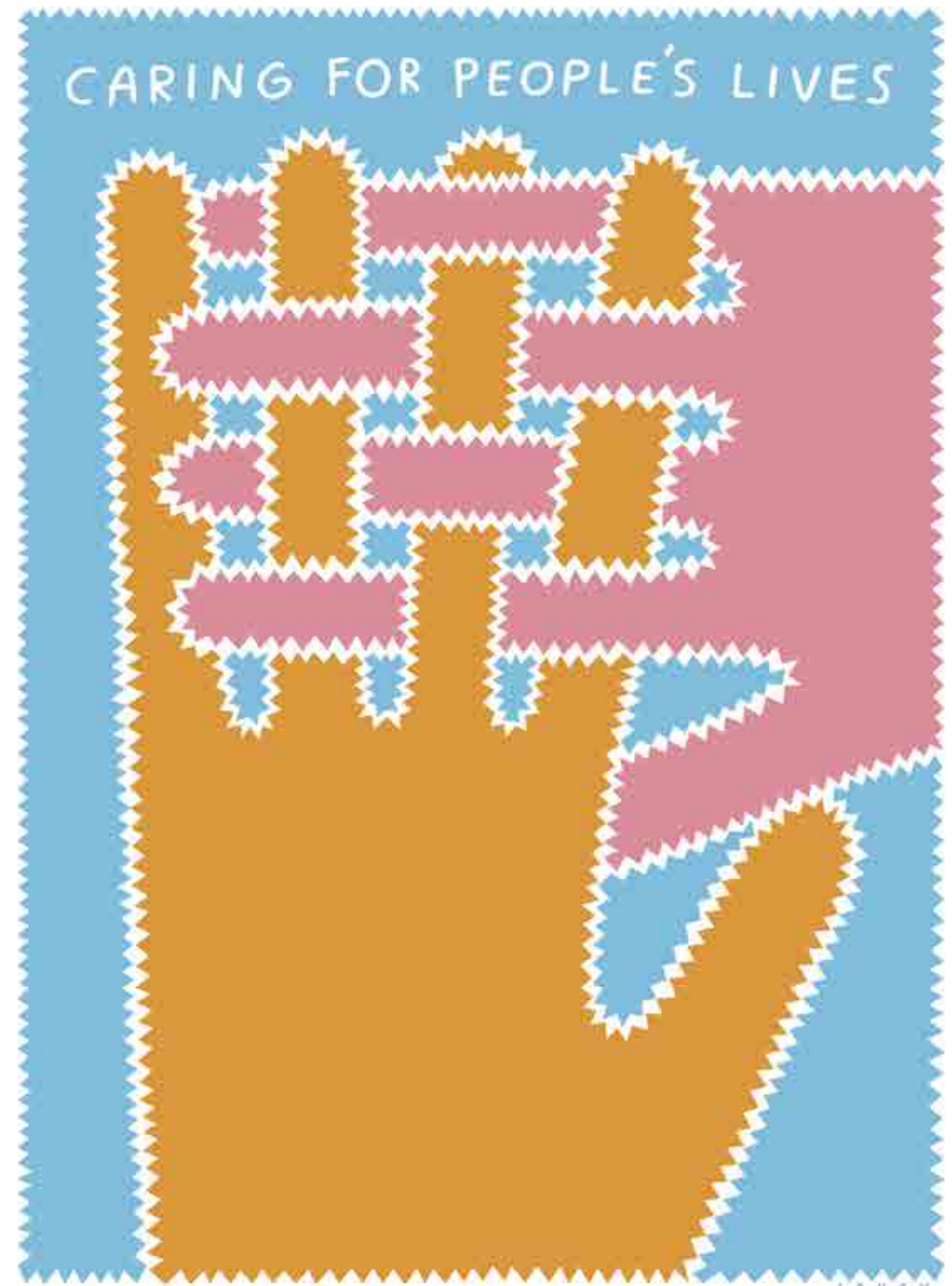
Un'arte alla quale si sono dedicati grandi artisti il cui inconfondibile tratto ha segnato l'immaginario collettivo. Generali, nel corso della sua storia, si è avvalsa della collaborazione dei più dotati cartellonisti – tra cui Marcello Dudovich, Gino Boccasile, Achille Beltrame, Gian Luciano Sormani – per interpretare la realtà e il cambiamento, innovando nei codici figurativi e regalando immagini rimaste nella storia.

Una tradizione che Generali celebra e rinnova ora nel progetto *This is Tomorrow* in occasione dei 190 anni dalla fondazione, grazie alla creatività di sei artisti internazionali, interpreti di altrettanti temi chiave per il Gruppo, tutti legati alla sostenibilità, nostro valore guida. Un'esplorazione della

contemporaneità, dalla forte carica suggestiva, che conferma l'impegno del Gruppo a diffondere i suoi valori portanti e a interpretare la realtà in modo sempre attuale.

La realizzazione di questa iniziativa non sarebbe stata possibile senza il prezioso e fondamentale impegno del prof. Luca Massimo Barbero – storico dell'arte, curatore di rilievo internazionale, direttore dell'Istituto di Storia dell'Arte della Fondazione Cini. Grazie alla sua collaborazione è stato possibile lavorare in simbiosi con artisti di livello internazionale che si sono inseriti perfettamente nel solco dell'eredità lasciata dai grandi illustratori del passato.

TIM LAHAN



DI LUCA MASSIMO BARBERO
- CRITICO D'ARTE

Celebrare un importante anniversario corrisponde al sentire forti le proprie radici e le fondamenta dei propri valori e, al tempo stesso, guardare avanti, verso il futuro. I 190 anni dalla fondazione di Generali sono ricchi di un immaginario visivo che risale alle loro origini, si snoda attraverso quasi due secoli di impegno e di comunicazione sociale.

Le immagini creano un flusso ininterrotto e un rapporto continuo con la società interloquendo pubblicamente, comunicando con il singolo e la collettività in modo libero, interpretativo, aperto.

Dal secolo della nascita di Generali, nell'Ottocento, via via, nelle forme più varie e in fogge sempre più tecnicamente innovative, le immagini e la comunicazione sono cresciute in modo nuovo ed esponenziale, variando, modificandosi, sviluppandosi. Anche oggi, nell'attualità di un mondo tecnologico e straordinariamente virtuale così fascinoso e immediato nella distribuzione e fruizione da parte della società, le immagini degli artisti, nei supporti classici delle tecniche di stampa, si accendono di modernità alla luce della loro tradizione rinnovata. L'immagine creata per essere stampata, pensata nella sua fisicità tattile, cartacea, grafica, assume nel mondo odierno sempre più un senso contemporaneo, una sua attualità, ribadendo appunto la forza evolutiva della tradizione. Il futuro che nasce dall'attualità evolvendo dalle proprie radici.

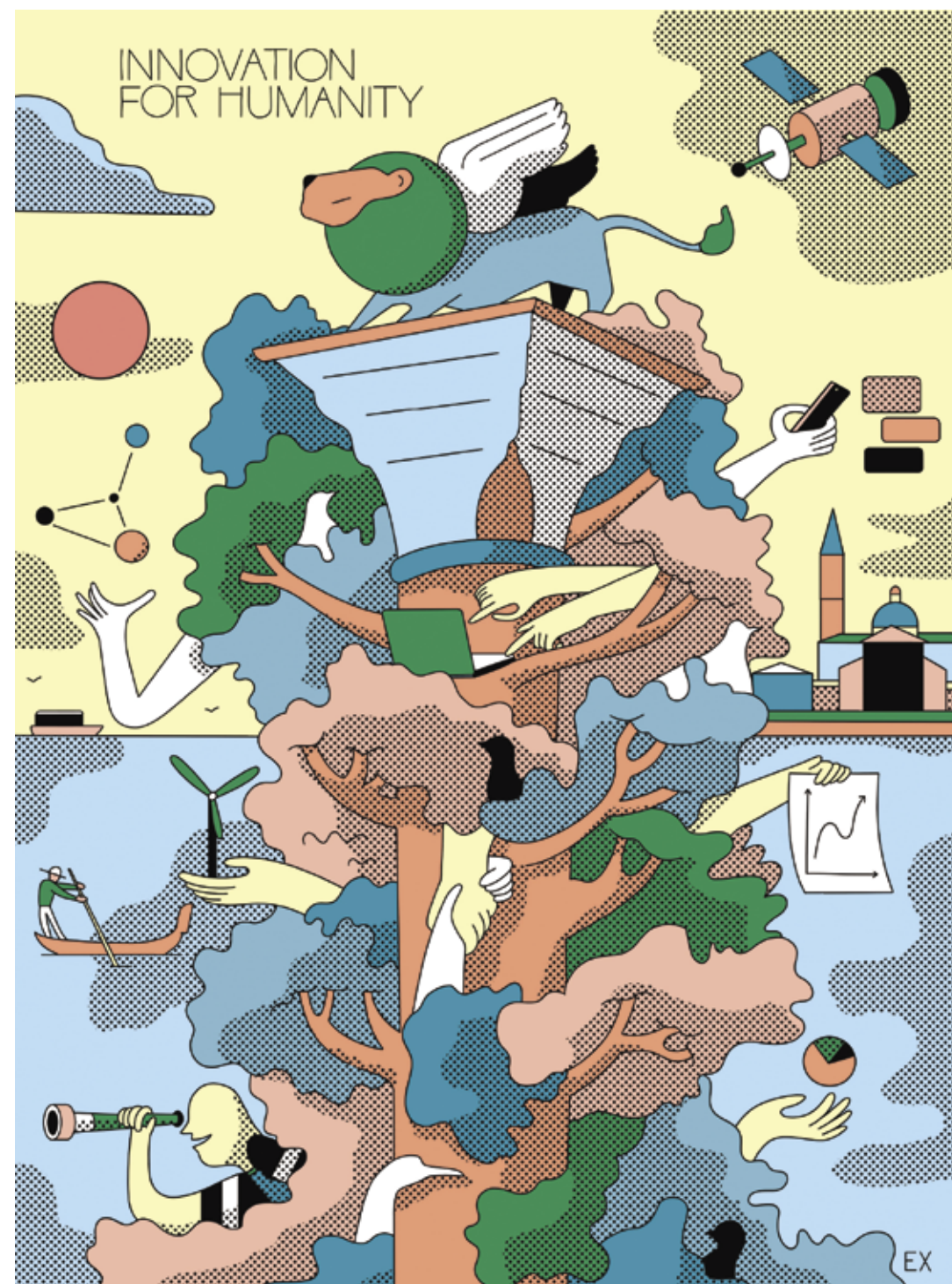
Le artiste e gli artisti che sono stati coinvolti hanno avuto modo di attraversare

e approfondire la galassia di interessi e l'impegno che Generali affronta internazionalmente. Da quell'universo ognuno di loro ha tratto ispirazione creando una serie di studi e ricerche visive che, come esito, hanno dato vita a queste illustrazioni straordinarie ed efficaci, illuminate dal senso della storia e dall'energia visiva contemporanea. George Dubois con il gioco fantastico tra generazioni nel suo *For the Future Together* lo dichiara con familiare meraviglia. Così Elena Xausa nella sua opera *Innovation for Humanity* costruisce con gioia una delle colonne di Piazza San Marco a Venezia, luogo da cui Generali ha irradiato da decenni il suo interesse nella società, nel suo sviluppo, nello sguardo rivolto al domani. Quello sguardo intenso, tecnico e dedicato all'umano che è simboleggiato dal busto costruito di simboli d'impegno e tecnologia creato dal

Le immagini creano un rapporto continuo con la società interloquendo pubblicamente

duo Craig&Karl. Il loro *Solutions for a Better World* è visione, credere nell'immensità del mondo e nella responsabilità di potersi impegnare per migliorarlo sempre. E l'unione, l'impegno per l'umanità e il "tener con forza e tenerezza" vogliono simboleggiare le mani

ELENA XAUSA

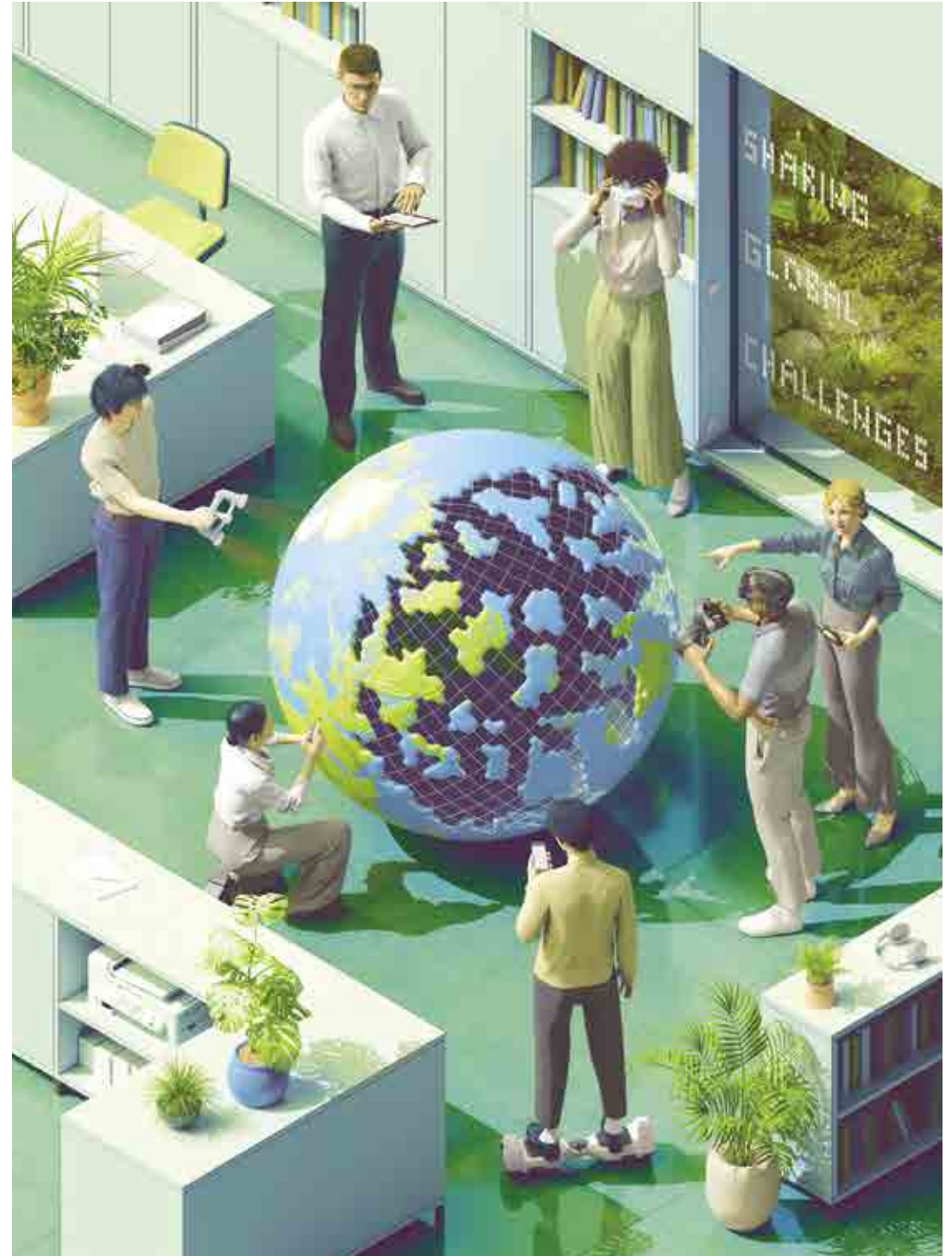


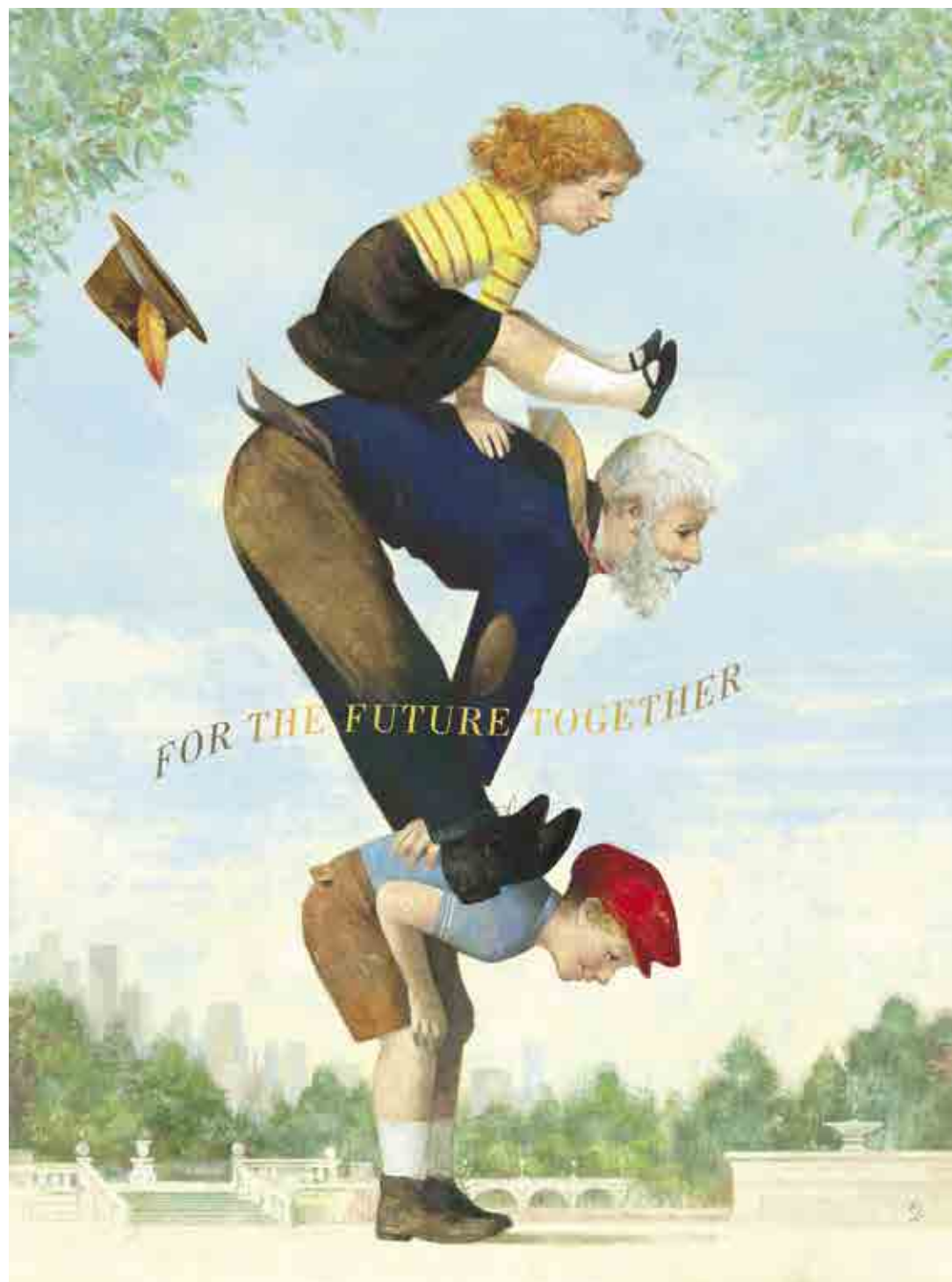
EX

CRAIG KARL



MAX GUTHER





GERARD DUBOIS

intrecciate di Tim Lahan con il suo *Caring for People's Lives*, fragili, intense, pronte a costruire un possibile e più sicuro futuro. La gente, le persone nella singolarità e nell'insieme per creare punti di incontro, collaborazione, scoperta e unione. Così Alena Skarina disegna le sue lagune sognanti dove l'umanità unisce le isole, crea una rete tra ambiente ed essere umano come titola il suo *The Human Safety Net*. E in *Generali*, in ognuna delle persone che partecipa quotidianamente alle sfide e alle imprese sociali della compagnia, si riconosce un essere umano al lavoro. Operando e partendo dalla forza di quelle visioni desiderate, ognuno passa all'impegno d'ogni giorno per concretizzarle, renderle possibili e responsabili, così come racconta con la sua opera Max Guther unendo simbolicamente il mondo del lavoro alla responsabilità e coscienza che ogni azione e pensiero si condivide e cresce nell'ottica di *Sharing Global Challenges* per un mondo migliore.

Luca Massimo Barbero

Studioso e critico d'arte, Curatore Associato delle Collezioni di Arte Moderna e Contemporanea di Intesa Sanpaolo, già Curatore Associato della Collezione Peggy Guggenheim di Venezia, membro del comitato scientifico della Collezione Farnesina e direttore dell'Istituto di Storia dell'Arte della Fondazione Giorgio Cini. Consulente per varie istituzioni d'arte moderna e contemporanea, ha collaborato con istituzioni nazionali e internazionali come la Biennale di Venezia, il Moderna Museet di Stoccolma e il Kunsthaus di Zurigo. Autore di numerose pubblicazioni ed esposizioni dedicate all'arte americana e italiana dal secondo dopoguerra ad oggi.



Il Team

Editore

Assicurazioni Generali S.p.A.
Piazza Duca degli Abruzzi, 2
34132 Trieste, Italia
P.Iva N. 00079760328

Direttore responsabile

Simone Bemporad

Direttore redazione

Roberto Alatri

Consulente editoriale

Christian Rocca

Sede editoriale

Group Communications & Public Affairs
editorial.communication@generali.com

Content Manager

Alberto Paletta
alberto.paletta@generali.com

Project Manager

Alessandra Gambino
alessandra.gambino@generali.com

Progetto editoriale e progetto grafico

Acrobatik — Trieste, Italia

Supporto linguistico

Linklab — Trieste, Italia

Stampa

Art Group Graphics — Trieste, Italia

Certificazioni ambientali



Premi



2019



2017 / 2019



2018



2018



2017



2017



2016

2019

1 DotCom Award: Platinum Winner in "Website – Online Publication"
3 Hermes Creative Awards: Platinum Winner in "Publications, Magazine", "Design, Publication Overall" and "Design, Publication Interior"

2018

1 Spark Award: Gold Winner in "Communication"
1 Davey Award: Silver Winner in "Corporate Identity & Print Collateral"

2017

3 Hermes Creative Awards: Platinum Winner in "Magazine", Gold Winner in "Publication Interior" and "Employee Relations"
1 Communicator Award: Gold Winner in "Employee Publication"
1 Mercury Excellence Award: Gold Winner in "Public Relations"

2016

5 MarCom Awards: Platinum Winner in "Internal Magazine", "Internal", "Corporate", Magazine Cover" and "Magazine Interior"

Ringraziamenti

Gabriele Allegro, Carolina Ammendola, Stefano Boselli, EOS Comunica (Paola Lavezzoli, Daniela Mase, Paolo Monti, Michela Gelati), Luca Faenzi, Benoit Gilles, Molly Glaeser, Pedro Antonio Gonzales Rossia, Ilaria Invernizzi, Cécile Micault, Simona Pasero, Francesco Puggioni, Giorgio Restori, Roberto Rosasco, Virginia Velcich.

