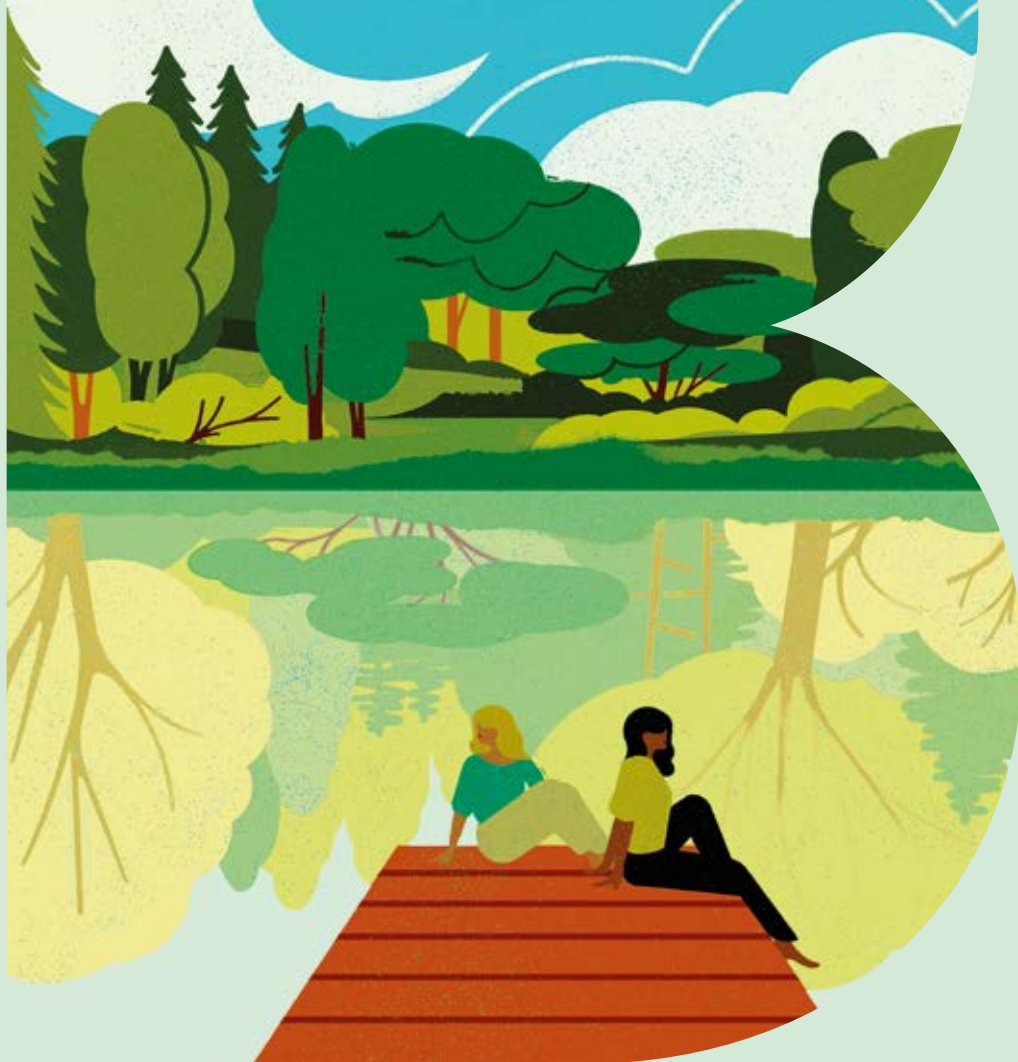


# Bollettino



**ASIMMETRIE** — La geografia delle cose non è omogenea. Cerchiamo una realtà in equilibrio, ma le difformità sono parte del mondo: dobbiamo comprenderle e governarle.

2022

# Bollettino



Rivista del Gruppo Generali dal 1893

**Solo se sapremo  
riconoscere  
le asimmetrie,  
le potremo  
trasformare in  
valore anziché  
in crepe del  
sistema.**

DI ANDREA SIRONI  
— PRESIDENTE DI ASSICURAZIONI GENERALI



Per definizione, l'asimmetria è l'assenza o la violazione di una simmetria, prevista o immaginata, e può avere conseguenze anche decisive in un sistema. La simmetria aiuta a interpretare con immediatezza, a cogliere "al volo", è il linguaggio dell'universo e della matematica, la rappresentazione della perfezione. Ma come diceva Franz Kafka – che, oltre ad essere lo scrittore geniale che tutti conosciamo, fu anche impiegato delle Assicurazioni Generali, per un breve periodo all'inizio del '900 – "la vita umana è un istante imperfetto".

**L**a simmetria per l'essere umano è una ricerca, costante ma inarrivabile, un tentativo continuo di piegare (e spiegare) il caos e trasformarlo in un sistema più omogeneo ed equilibrato.

Non è un caso se per questo numero del Bollettino abbiamo scelto di mettere l'accento sulle asimmetrie, in un momento storico che ripropone da un lato situazioni

considerate diffusamente ormai impensabili e inaccettabili – l'invasione di uno stato sovrano, la minaccia atomica, il ritorno a catene di produzione sempre più corte se non addirittura nazionali – dall'altro ci pone davanti a problemi mai vissuti fino ad ora – i cambiamenti climatici derivati dall'attività antropica. Nel corso della sua storia questa rivista – che con il prossimo numero taglierà il traguardo dei 130 anni – ha attraversato e raccontato la vita delle Generali in una società che, pagina dopo pagina, il Gruppo stesso contribuiva a trasformare, aiutando le persone e le imprese a costruire un futuro più sicuro, prendendosi cura delle loro vite e dei loro sogni.

Oggi sentiamo che l'interconnessione con il contesto in cui operiamo è sempre più stretta, che è sempre più necessario comprendere le dinamiche globali e calarle già a partire dalla governance delle imprese, nel modello di rischio, nell'orizzonte strategico delle società. È sempre più necessario ascoltare, aprire la discussione, scardinare le certezze, includendo le diversità, che ci vengono in aiuto per comprendere l'asimmetria. Con questa consapevolezza, il Bollettino di Assicurazioni Generali apre la discussione sulla complessità che caratterizza questo momento storico, sulle asimmetrie che, sebbene siamo in grado di riconoscere, rischiano di trasformarsi in fratture e renderci testimoni di cambiamenti che non siamo ancora in grado di comprendere, tanto meno di governare.

Una delle asimmetrie più evidenti è quella tra sistemi democratici e autoritari, e la conseguente polarizzazione che attraversa le nazioni. La pandemia ha velocizzato questo

processo e innescato una crisi economica che ha amplificato le disuguaglianze sociali e reso ancora più vulnerabili le categorie fragili. Anche all'interno dell'Europa le politiche comuni non sono ancora riuscite a scardinare l'asimmetria tra Est e Ovest (ma anche tra Nord e Sud) che impatta sul tenore di vita dei suoi cittadini. Spesso meglio delle parole parlano le immagini,

che catturano con immediata nitidezza quelle disuguaglianze davanti alle quali rischiamo spesso di passare troppo frettolosamente nella nostra realtà quotidiana.

Le città rappresentano un altro livello di lettura importante: sono piccoli mondi, luogo d'incontro tra nuove e vecchie popolazioni, con rioni che definiscono, e talvolta marchiano, chi vi abita. Il centro e la periferia delle nostre città sono una metafora sociale.

Abbiamo imparato qualcosa dal passato? La speranza è che, pur riproponendo molti degli errori che la

storia ci ha insegnato, abbiamo finalmente capito che l'asimmetria va compresa, accettata e governata affinché non si trasformi in frattura, compromettendo il sistema intero. Non è sufficiente cercare di mitigare i suoi effetti, significa invece sviluppare il suo potenziale positivo affinché possa trasformarsi da forza disgregativa in opportunità di costruire una società più solida. Oggi non serve solo assistere chi ha necessità, sperando che non ne abbia più in futuro: serve investire nei talenti, nel merito e nell'impegno, immaginando una società che finalmente funziona perché punta sul futuro. A cominciare dall'istruzione.

**Oggi è sempre  
più necessario  
comprendere le  
dinamiche globali  
e calarle a partire  
dalla governance  
delle imprese**

Buona lettura

# Asimmetrie

TESTO DI ALESSANDRA GAMBINO  
ILLUSTRAZIONE ORIGINALE DI ANDREA MONGIA

**Cerchiamo nel mondo una omogeneità, una simmetria e un equilibrio che spesso non esistono.**

Il mondo che immaginiamo e che vorremmo poter delineare è stabile, risponde alle nostre previsioni, ai nostri desideri e alle nostre proiezioni. È nella natura stessa dell'essere umano il tentativo di controllare e limitare il cambiamento, ma il mondo reale rivela asimmetrie, incongruenze, sostanziali differenze. Il mondo non è lineare non solo nella sua evoluzione ma nemmeno nel presente. Progresso e arretratezza coesistono in un costante inseguimento, quartieri ricchi accanto a quartieri poveri che ospitano persone con prospettive, privilegi e opportunità drasticamente asimmetriche.

Che si tratti dell'economia globale, o di quella cittadina, realtà centrali o periferiche, di quartieri, famiglie, o singoli individui, l'asimmetria caratterizza ogni cosa, fino a noi stessi.

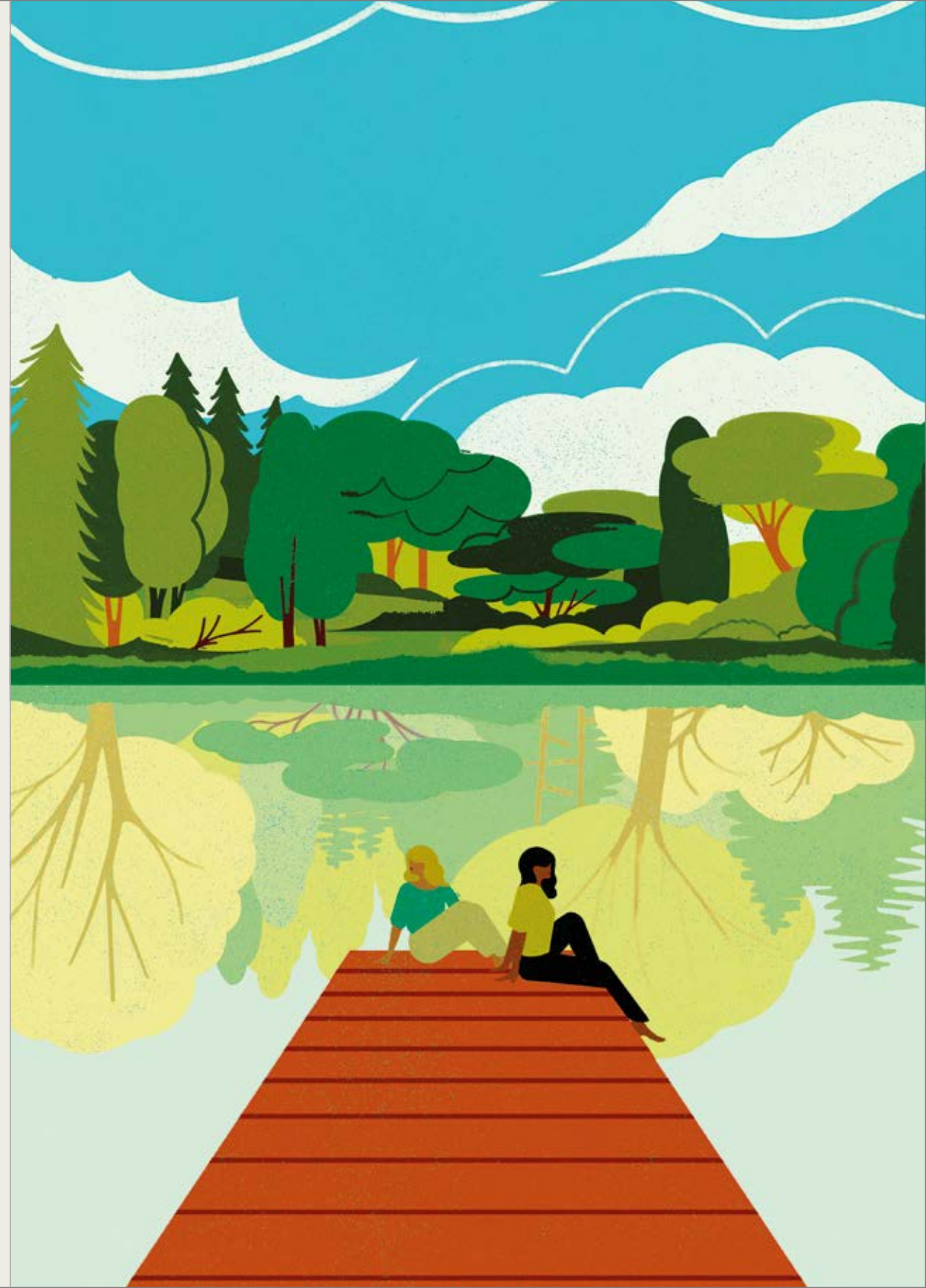
Il concetto di disuguaglianza non è di per sé negativo, esiste nella sua manifestazione positiva come nell'ingiustizia, va analizzato, compreso, affrontato. Imparare a riconoscere le asimmetrie e a governarle è un nuovo passo affinché possano essere trasformate da rischi in opportunità.

## Andrea Mongia

Andrea Mongia è un artista italiano, classe 1989, attualmente residente a Roma. Dopo il diploma all'Istituto Europeo di Design (IED) inizia a lavorare come illustratore freelance per quotidiani e magazine internazionali. Nel 2019 è stato inserito da Forbes nella lista 30 Under 30 - Europe - Art & Culture, che individua i creativi più influenti in Europa. Il suo lavoro è stato inoltre riconosciuto da The Society of Illustrators, American Illustration, Autori di Immagini e 3x3 Illustration Competition.



[www.andreamongia.com](http://www.andreamongia.com)



# Indice

10

## Le anomalie democratiche

DI PAOLA PEDUZZI

Le asimmetrie sono tema di discussione per economisti, politici, sociologi... Ma arrivano a condizionare anche la nostra vita quotidiana.

18

## La lunga lotta contro le crisi e le disuguaglianze

DI AZZURRA RINALDI

Le crisi esasperano le disuguaglianze, ma stiamo imparando a combatterle. Ad esempio in Italia...

28

## In tempi incerti puntiamo sulla nostra visione del futuro

DI PHILIPPE DONNET

Il momento che stiamo vivendo è attraversato da profonde discontinuità e ha pochi precedenti nella storia recente.

32

## Standouts & Poors

DI ALESSANDRO GANDOLFI

[Fotoreportage] Cosa distingue realmente le città più ricche da quelle più povere dell'UE?

50

## Asimmetrie spaziali nella città contemporanea

DI SONIA STEFANIZZI

Lo sviluppo delle nostre città non segue più la logica centro-periferia, ma nuove complesse direttrici che generano le "asimmetrie spaziali".

62

## Alla fine, per molti, c'è solo la scuola

DI CLAUDIO GIUNTA

L'istruzione non è uguale per tutti. La DAD ha mostrato quante opportunità in più ha chi può contare su un benessere economico e sociale.

74

## Skill Mismatch: attenzione al gap tra formazione e lavoro

DI LIDIA BARATTA

Esiste una distanza tra quello che richiedono le aziende e quello che offrono i lavoratori in termini di competenze.

84

## L'incredibile storia della disarmonia indossata

DI ANDREA BATILLA

Simmetria e asimmetria hanno assunto mutevoli significati nella rappresentazione dei canoni estetici delle diverse epoche.

96

## Il caro prezzo del Cashmere

DI BENIAMINO PISATI

[Fotoreportage] Il drammatico peso delle capre da cashmere nell'economia della Mongolia.

114

## Al fianco delle PMI nella transizione sostenibile

LA REDAZIONE

Con SME EnterPRIZE Generali promuove la cultura della sostenibilità tra le piccole e medie imprese europee.

120

## Abbracciare le diversità può fare la differenza

LA REDAZIONE

Generali promuove la diversità, l'equità e l'inclusione per creare valore.

126

## Laboratorio Venezia

LA REDAZIONE

Il progetto delle Procuratie Vecchie riflette sul ruolo di Venezia quale laboratorio di sostenibilità e inclusione.

134

## Tempi incerti, vite instabili. Come costruire il futuro?

LA REDAZIONE

L'Indice di Sviluppo Umano è diminuito per il secondo anno di fila, ma invertire la rotta è ancora possibile.

# Le anomalie democratiche



## Le asimmetrie sono il tormento di economisti, politici, sociologi e si potrebbero elencare più o meno tutte le discipline, fino ad arrivare alla nostra vita quotidiana che è condizionata da asimmetrie di ogni tipo: economiche, informative, sentimentali...

DI PAOLA PEDUZZI  
— GIORNALISTA, VICEDIRETTRICE  
DE "IL FOGLIO"

Primo Levi scrisse un articolo che si intitolava "L'asimmetria e la vita", un saggio sulle molecole asimmetriche – Levi era un chimico – che è poi finito in una raccolta con lo stesso titolo nel quale Marco Belpoliti, nella prefazione, scrive: "Grazie a ciò che ha visto nel lager, Levi comprende la duplice radice del comportamento umano: nella razionalità umana è contenuto il germe che può generare il proprio opposto, ossia l'irrazionalità intesa come atto freddo e distaccato. La dissimmetria della ragione stessa è qualcosa d'incalcolabile e imprevedibile". Da sempre proviamo a correggere le asimmetrie che però, come scriveva Levi, sono intrinseche nella materia viva, quindi nella natura stessa delle nostre società. Non ci resta che saperle governare.

Nelle relazioni internazionali, una delle asimmetrie più evidenti è quella tra sistemi democratici e sistemi autoritari, e tra questi ultimi si intendono in particolare le autocratie elettorali, l'ultima

trasformazione – lessicale e non solo – di quelle che abbiamo a lungo chiamato democrazie illiberali. Il Parlamento europeo ha introdotto formalmente il termine "autocrazia elettorale" di recente, riferendosi all'Ungheria di Viktor Orbán: è

Le asimmetrie sono intrinseche nella natura delle nostre società. Non ci resta che saperle governare

un Paese che via via ha annacquato i pilastri dello stato di diritto, in particolare la separazione dei poteri accentrando in quello esecutivo, ma che ha mantenuto i processi elettorali, che da anni vedono un unico vincitore (Fidesz, il partito di Orbán) ma ai quali partecipano diversi partiti, alcuni anche con piccoli successi, come è accaduto a Budapest, dove l'attuale sindaco è un oppositore del governo. La Russia di Vladimir Putin è un'autocrazia elettorale, ma a differenza dell'Ungheria, ha da molti anni svilito la parte "elettorale": vengono testimoniati a più riprese i brogli, e il principale oppositore, Alexei Navalny, è stato prima avvelenato e poi condannato a molti anni di prigione da scontare in una colonia penale sperduta nel nord del paese. L'obiettivo era annichilire fisicamente Navalny e rendere innocuo il suo seguito. Quando Putin ha invaso l'Ucraina, a febbraio, l'accanimento su Navalny ha avuto una spiegazione chiara.

La parvenza elettorale comporta molte asimmetrie che con il passare del tempo sono diventate anomalie: le regole che tengono insieme l'ordine globale s'incagliano di continuo con queste dinamiche allo stesso tempo prevedibili e ingestibili, contribuendo a creare un'illusione, che è la forma più alta dell'asimmetria. Nel 1910, il giornalista britannico Norman Angell pubblicò un libro dal titolo "La grande illusione" in cui sosteneva che la guerra fosse "futile" nel momento in cui le economie dei vari paesi (sviluppati) fossero diventate interdipendenti. La globalizzazione era molto lontana da venire, ma i commerci erano da secoli l'elemento portante delle relazioni tra imperi e nazioni. Il filosofo francese Montesquieu, dal quale abbiamo imparato quali sono i pilastri dello stato di diritto, scriveva nel suo "Lo spirito delle leggi": "L'effetto naturale del commercio è portare la pace. Due nazioni che negoziano tra di loro diventano dipendenti, se uno ha un interesse a vendere e l'altro a comprare". Era il 1748, e di lì in poi il prezzo della pace iniziò a essere misurato anche in termini di commerci. Il Novecento avrebbe portato a un collasso di quelle convinzioni, con due guerre mondiali e una guerra fredda, ma la caduta dell'Unione Sovietica invece la restaurò in modo quasi totale. Perché ora questi testi ci suonano così familiari? Per via di Putin, forse il più grande creatore di illusioni e di asimmetrie della storia recente. Ci siamo convinti tutti – non soltanto Angela Merkel, ex-cancelliera tedesca oggi considerata la principale responsabile della "grande illusione" nei confronti del Cremlino: tutti – che il presidente russo fosse addomesticabile grazie ai commerci e all'interdipendenza economica. Lui ce lo ha fatto credere in modo esplicito nei





REUTERS / MARTON MONIUS

primi anni del suo mandato, quando l'occidente era alle prese con la guerra al terrorismo e aveva molto bisogno di alleati. Poi cambiò registro, iniziò una offensiva retorica che vista con gli occhi di oggi è del tutto premonitrice, e poi la rese offensiva militare, in Georgia prima e in Ucraina, in modo inequivocabile, dopo. Ma la comunità internazionale, che ormai si era dimenticata le parole di Winston Churchill sul fatto che la pace era una parentesi nelle vicende umane che sono invece scandite dalla guerra, ha pensato – che illusione, che asimmetria – che i commerci e l'interdipendenza potessero avere comunque la meglio sull'istinto espansionista e belligerante di Putin. Il quale è arrivato a invadere l'Ucraina nel febbraio del 2022, con ancora buona parte del mondo che pensava che l'allarme americano e inglese – le cui intelligence avevano capito cosa stava per accadere – fosse dettato da una generale isteria nei confronti del presidente russo.

## Una delle asimmetrie più evidenti è quella tra sistemi democratici e sistemi autoritari

Come Putin è un generatore di illusioni invero sorprendente, così la sua guerra in Ucraina ha generato un'ulteriore ondata di asimmetrie. John Plender, columnist del Financial Times, ha scritto: "Questo è un mondo nel quale il bisogno di resilienza imporrà un grande costo sulle imprese, in particolare sulle catene di approvvigionamento. La manifattura delle imprese multinazionali si sposta in paesi meno ostili ma più costosi. L'efficienza economica ne uscirà compromessa". È un mondo nuovo quello che si sta creando,



Una folla sorregge dei cartelli raffiguranti il Primo Ministro ungherese Viktor Orbán e il Presidente russo Vladimir Putin durante una protesta organizzata dall'opposizione ungherese davanti all'edificio della televisione di stato a Budapest, a seguito dell'invasione russa in Ucraina.



Un attivista mostra uno slogan durante la manifestazione in difesa del diritto d'aborto il giorno dell'anniversario della sentenza della Corte Suprema americana di Washington sul caso Roe contro Wade.

molto asimmetrico, e gli strumenti a disposizione per governarlo, almeno quelli storicamente utilizzati, sono un po' consunti.

La saggistica recente si è molto concentrata sul tema: come muoiono le democrazie. Abbiamo appurato che le minacce interne possono essere molto più devastanti di quelle esterne, dicevamo che la democrazia non cade più con i carri armati, ma con le destabilizzazioni e lo stiracchiamento dei principi di convivenza interni a ogni paese. In realtà la guerra di Putin ha sbeccato anche questa convinzione, che ha cercato di tirare giù una democrazia (non la sua, non avendola) proprio coi carri armati, ma è vero che l'idea stessa di "autocrazia elettorale" nasce da problemi interni alle democrazie – con i piani di destabilizzazione globali a fare da carburante. L'America in questo senso rappresenta un caso esemplare. La più grande democrazia del mondo si è ritrovata ad affrontare non soltanto delle forze

eversive dentro ai suoi stessi palazzi, ma anche il disseminarsi di continue e persistenti asimmetrie geografiche, sociali ed economiche al suo interno.

L'assalto al Congresso del 6 gennaio del 2021 è la testimonianza dell'eversione al potere: le responsabilità giuridiche dell'ex presidente Donald Trump devono ancora essere dettagliate, ma le molte ricostruzioni, in pubblico e in una moltitudine di saggi pubblicati nel corso di quest'anno, stabiliscono al minimo un'accettazione convinta delle ragioni degli assalitori, se non un'istigazione. Quel che sembrava sul momento un'anomalia inaccettabile è diventata al contrario il mito fondativo di un nuovo movimento che ha in gran parte soppiantato il conservatorismo tradizionale degli Stati Uniti: non c'è bisogno di andare nelle chat remote della rete per trovare chi dice che l'attuale presidente Joe Biden è un impostore, basta ascoltare esponenti politici che concorrono alle elezioni per diventare



REUTERS / SARAH SILBINGER

parlamentari o governatori – e le vincono. E quel che più è rilevante è che questo nuovo movimento vive di vita propria: conta sulla propulsione dello stesso Trump, ma è in grado di evolversi e accomodarsi nei posti di potere in modo sempre più autonomo. Anche la convinzione che l'ex presidente una volta fuori dalla Casa Bianca e dai principali social fosse di fatto innocuo si è rivelata un'illusione.

Nel frattempo l'America si è ritrovata a dover combattere un'asimmetria collettiva che possiamo chiamare direttamente disuguaglianza. Da tempo si parla di due Americhe, una conservatrice e una democratica, ma in realtà ce ne sono tantissime, di Americhe. Ogni angolo del Paese racconta pulsioni e sofferenze diverse, determinate in modo trasversale dalle grandi battaglie in corso, che vanno dalla presenza più massiccia dello stato (è la grande riforma economica attivata da Biden), alle questioni climatiche, alla

## L'eccessiva polarizzazione della politica ha cementato differenze enormi tra stato e stato

presenza delle armi, alle regole per l'aborto fino ai sistemi scolastici e così via. C'è sempre stata una grande autonomia negli Stati, ma l'eccessiva polarizzazione della politica ha portato a cementare differenze enormi tra stato e stato: la celebre mobilità degli americani, figlia dello spirito pioniere di un popolo alla ricerca della felicità, ora è guidata da motivazioni sempre più variegata e ideologicamente profonde. Non è più soltanto la convenienza economica a spingere le persone da una parte all'altra

del Paese, ma anche il desiderio di ritrovarsi con persone che la pensano nello stesso modo, creando un'insofferenza nei confronti del "diverso" sempre più palpabile. E gli strumenti democratici che hanno sempre fatto da armonizzatori risultano da una parte poco credibili, dall'altra poco efficaci.

Per questo il dibattito sulla morte delle democrazie appare a tratti fuori fuoco: siamo di fronte semmai a una consunzione delle democrazie, dettata dall'incapacità di adattarsi ai grandi stravolgimenti e rivoluzioni che hanno affrontato. Questo rende la sfida al contempo più semplice – dobbiamo ripensarci, non rinascere – e più difficile – ci affidiamo a strumenti già sperimentati e faticiamo a trovarne di nuovi. E questa è forse l'asimmetria più difficile da governare, perché tutti gli interlocutori pensano di sapere qualcosa che gli altri non sanno, ma di fatto i più navigano a vista. L'accettazione di cui parlava Primo Levi della natura dei nostri sistemi può essere d'aiuto, a patto che non si ceda all'illusione: il costo della pace, che è l'annullamento delle asimmetrie, è oggi molto alto.

Paola Peduzzi

Vicedirettrice del quotidiano Il Foglio, Paola Peduzzi scrive di politica estera, in particolare di politica europea, inglese e americana. Tiene sul Foglio una rubrica, "Cosmopolitics", che è un esperimento: raccontare la geopolitica come se fosse una storia d'amore – corteggiamenti e separazioni, confessioni e segreti, guerra e pace. Di recente la storia d'amore di cui si è occupata con cadenza settimanale è quella con l'Europa, con la newsletter e la rubrica "EuPorn – Il lato sexy dell'Europa".



# La lunga lotta contro le crisi e le disuguaglianze

Nella foto, "Storia della Notte e Destino delle Comete" dell'artista italiano Gian Maria Tosatti, nel Padiglione Italia alla 59esima edizione della Biennale di Venezia (Italia) ad aprile 2022. Tese delle Vergini, Arsenale, Venezia, Italia.

*Storia della Notte e Destino delle Comete è un'opera di Gian Maria Tosatti che fonde riferimenti letterari, arti visive, teatro, performance. Racchiusa in un prologo e due atti, narra del difficile equilibrio tra Uomo e Natura, del bilico tra i sogni e gli errori del passato e le prospettive del futuro. La prima parte, la Storia della Notte, ripercorre l'ascesa e il declino del miracolo industriale italiano, la distesa di capannoni fra Ragusa e Cremona, l'unico panorama paradossalmente omogeneo di un ipotetico viaggio nell'Italia di provincia che oggi riflette la frustrazione di una classe operaia giunta al capolinea. (labiennale.org)*

Le crisi aumentano le differenze  
(e dunque le fragilità).  
Di genere, di reddito e tra  
generazioni...  
Ma dalla battaglia contro  
le disuguaglianze arrivano  
anche buone notizie.  
Vi racconto il caso italiano.

DI AZZURRA RINALDI  
— ECONOMISTA

Partiamo da un presupposto: le crisi amplificano le disuguaglianze (e colpiscono i più vulnerabili).

L'invasione russa in Ucraina ha reso più difficile l'approvvigionamento di alcuni beni necessari, come quelli a base di grano e i beni energetici, innescando una spirale inflazionistica a livello mondiale. Negli USA, l'inflazione è a livelli record dal 1981, attestandosi a fine settembre 2022 su un valore pari all'8,2% (lo scorso anno era al 5,4%). Questo dato è ben superiore rispetto alla media a lungo termine, che è al 3,3%. Sui 12 mesi terminati a settembre 2022, l'inflazione core (ovvero quella al netto di alimentari ed energia) è al 6,6%.

In Unione europea, l'aumento dei tassi di 0,50 punti percentuali stabilito dalla

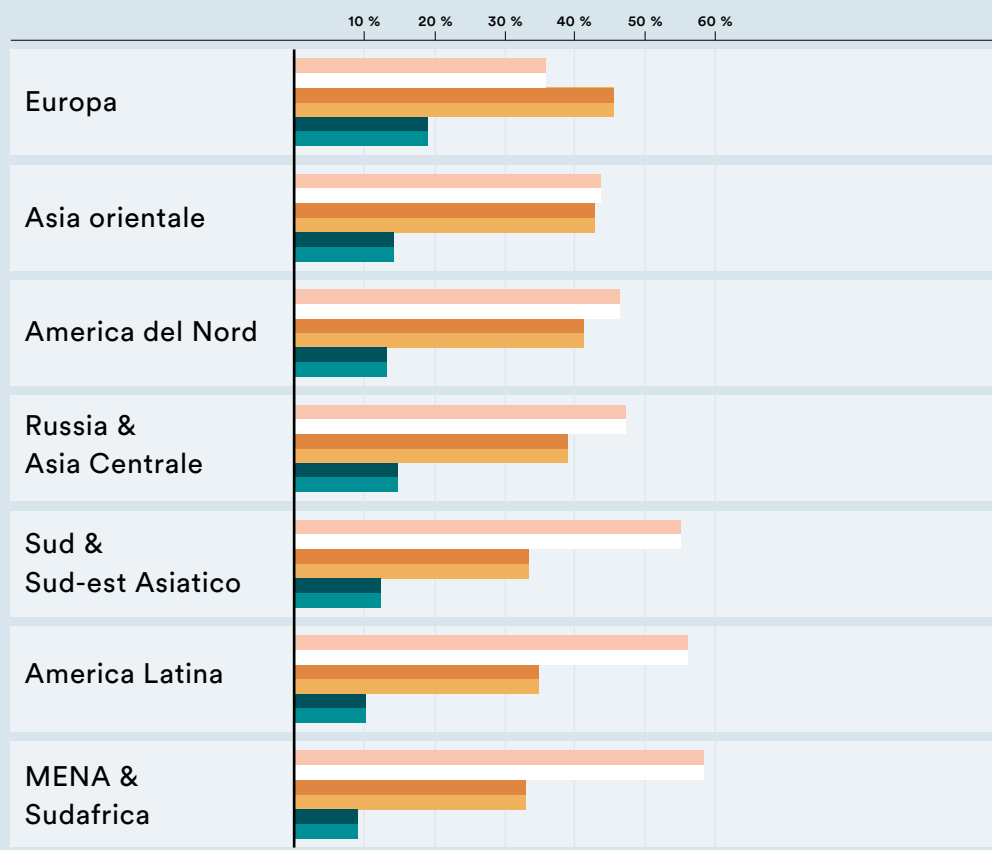
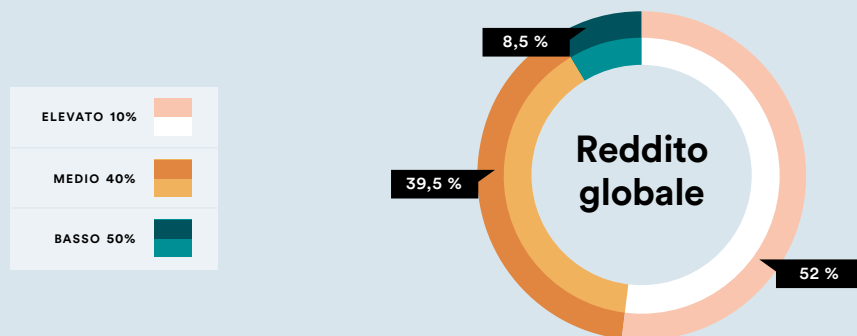
## Prodotto Interno Lordo

Il Prodotto Interno Lordo (PIL) è una grandezza macroeconomica standard che corrisponde alla somma dei beni e dei servizi finali prodotti da un paese in un dato periodo di tempo. Inoltre, il PIL comprende le entrate derivanti dalla produzione di beni e servizi o l'importo complessivo delle spese sui beni e servizi finali (escluse le importazioni).



## Disuguaglianze del reddito globale

A parità di potere d'acquisto (PPP – Purchasing Power Parity), nel 2021 un adulto medio guadagna 16.700€ l'anno e, in media, possiede 72.900€. Il 10% della popolazione mondiale più agiata detiene attualmente il 52% del reddito globale, mentre la metà più povera della popolazione raggiunge solo l'8,5%.



BCE, funzionale per contrastare l'inflazione, rischia tuttavia di tradursi in un peggioramento di performance per i paesi più fragili, anche in ragione della fine del Quantitative Easing (che finora ha supportato la circolazione di moneta a livello non solo europeo). A vacillare sono però anche le economie più solide, come ad esempio quella della Germania. L'Ufficio federale tedesco di statistica Destatis ha rilevato nel mese di maggio 2022 un tasso di inflazione pari al 7,9%, livello record dal 1973. Sui mercati globali, i prezzi dell'energia sono aumentati di oltre il 170% nel 2021. Nella sola Unione Europea, l'incremento ha superato il 150% nel periodo compreso tra luglio 2021 e luglio 2022.

Ma come dicevamo, sono i più fragili a essere più a rischio: i paesi con un peggior parametro debito/PIL, ad esempio, tra i quali proprio l'Italia, su cui pesa anche una revisione al ribasso delle aspettative di crescita del PIL.

Il dato positivo è che il PIL italiano dovrebbe continuare a crescere sia nel 2022 (+2,8%) sia nel 2023 (+1,9%), stando ai dati riportati nel Report Istat "Le prospettive per l'economia italiana 2022-2023". Il dato negativo, però, risiede nel fatto che i valori di crescita saranno molto più modesti rispetto alle aspettative. Questi dati vengono confermati anche dal Rapporto di primavera del Centro studi di Confindustria, che ha rivisto al ribasso le previsioni di crescita del PIL italiano, passando da un +4% ad un +1,9%.

### ASIMMETRIE OCCUPAZIONALI E DI REDDITO

L'incertezza che caratterizza il quadro che abbiamo appena descritto va ad intervenire su un contesto

macroeconomico che, nel caso dell'Italia, è particolarmente delicato, a partire dal livello dell'occupazione. Secondo il Rapporto Annuale dell'Istat per il 2022, l'Italia è uno dei paesi UE in cui si è registrata una maggiore contrazione di occupazione nel biennio 2019-2020.

Nello stesso periodo, è aumentata la fragilità occupazionale. Nel Rapporto Istat, si evidenzia che quasi un quinto del totale degli occupati italiani nel 2021 può essere classificato come non-standard. Detto in altri termini, si tratta di persone che hanno un impiego a tempo determinato, un contratto di collaborazione o sono collocate in part-time involontario. In molti casi, si rileva anche la coesistenza di diversi fattori di criticità, come un lavoro a tempo determinato e anche in part-time involontario. E qui possiamo parlare a pieno titolo di asimmetrie, perché questi

### La fragilità occupazionale si traduce in un peggioramento delle retribuzioni

elementi di precarietà colpiscono maggiormente chi già si trova in una condizione di fragilità. Alcuni esempi? Giovani fino a 34 anni, donne, persone straniere, persone meno istruite o che risiedono nel Sud del Paese. La fragilità occupazionale si traduce a sua volta in

un peggioramento delle retribuzioni: uno degli effetti dell'aumento delle forme di lavoro non-standard è che quasi un terzo dei dipendenti italiani è a bassa retribuzione oraria o annuale. Si definiscono a bassa retribuzione i lavoratori e le lavoratrici che percepiscono un salario annuo lordo inferiore a 12.000€. In Italia, a trovarsi in questa condizione sono circa 4 milioni di dipendenti del settore privato. Ciò ha determinato un peggioramento delle asimmetrie: la povertà assoluta è aumentata nell'ultimo decennio, raggiungendo nel biennio 2020-2021 i valori più elevati dal 2005.

### ASIMMETRIE TRA GENERAZIONI

Quando parliamo di asimmetrie economiche in Italia, non possiamo fare a meno di menzionare le asimmetrie generazionali. Perché a fronte di una popolazione più matura che spesso ha beneficiato di politiche e congiunture più favorevoli, siamo sempre più prepotentemente di fronte a disparità evidenti rispetto alle condizioni che invece stanno vivendo le persone più giovani. Non è un caso, allora, che l'Italia sia il Paese che presenta la maggiore concentrazione di giovani NEET (Not in Employment, Education or Training) in Europa. Ci riferiamo alle persone di età compresa tra i 15 ed i 29 anni che non risultano impegnate in un percorso scolastico, né in altre tipologie di formazione e non è neppure formalmente occupate, ovvero di quanti si trovano Not in Employment, Education or Training (da cui, appunto, l'acronimo NEET). Nel Rapporto Istat sul Benessere Equo e Sostenibile si

riporta un dato significativo: nel 2021, i NEET in Italia rappresentano il 23,1% della popolazione nella fascia di età di riferimento, con una crescita più rapida rispetto alla media dell'Unione europea a 27.

### ASIMMETRIE DI GENERE

Tra le asimmetrie persistenti a cui dobbiamo iniziare a trovare una soluzione a livello sistemico, quelle di genere rivestono un ruolo centrale. Partiamo, come sempre, dai dati, introducendo un elemento incoraggiante: in Italia, la

**Le asimmetrie più acute sono quelle nei confronti delle donne che sono anche madri**

retribuzione oraria lorda è caratterizzata da un gender gap pari al 4,7%, uno dei valori più bassi in UE. Tuttavia, il salario annuale medio percepito mostra un gender gap del 43,7%, a fronte di una media europea del 39,6%.

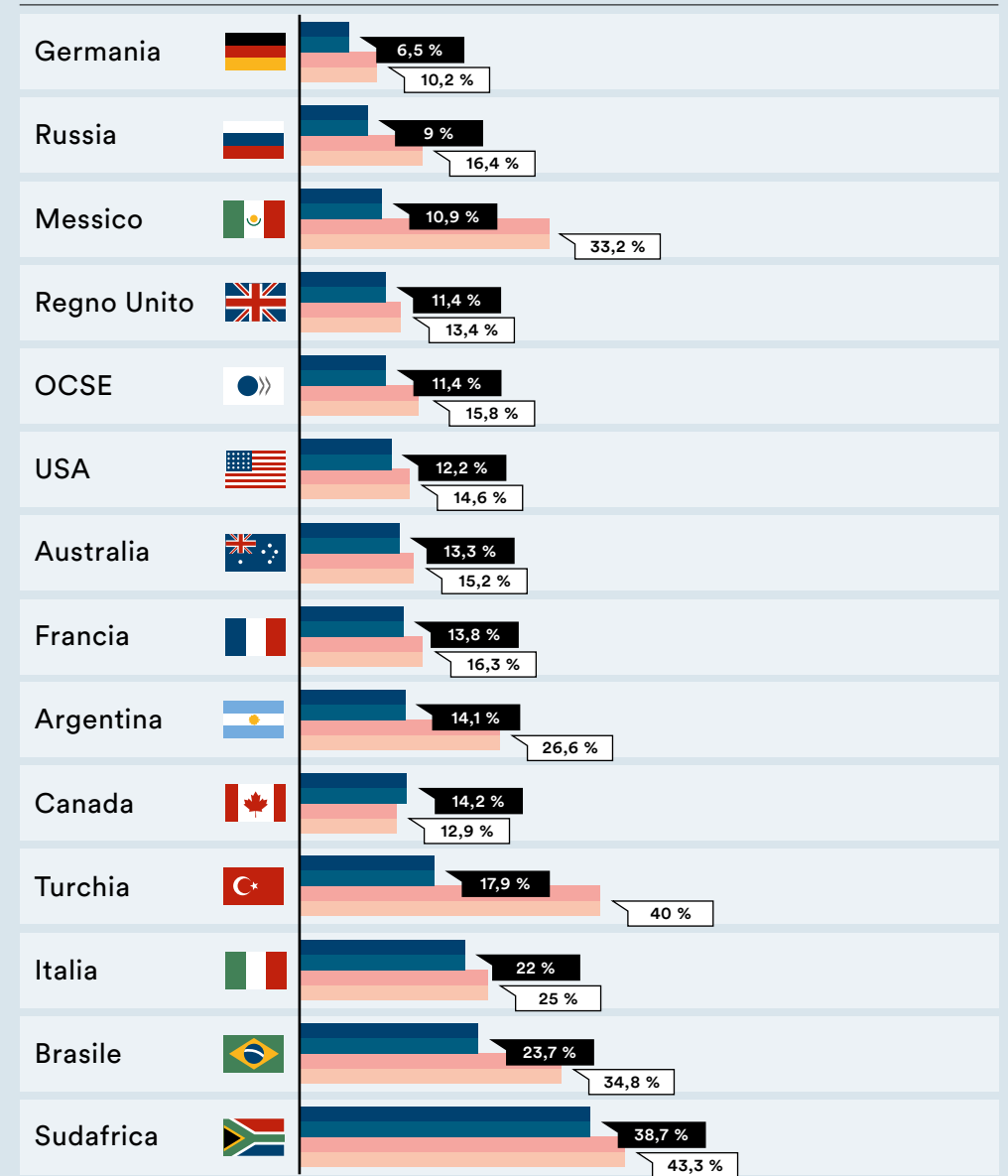
Il Report "Le equilibriste: la maternità in Italia nel 2022", pubblicato da Save The Children, evidenzia un dato rilevante sulle disparità salariali di genere: ad 11 anni dal conseguimento del titolo di scuola secondaria superiore, il reddito medio dei diplomati maschi è il 34% più elevato rispetto a quello delle diplomate. Secondo

## Giovani ragazzi e ragazze senza lavoro, istruzione o formazione

RAGAZZI 15-29 ANNI

RAGAZZE 15-29 ANNI

Questo indicatore segnala i giovani non occupati né impegnati in un percorso scolastico o in altre tipologie di formazione (NEET). Sono indicati in percentuale sul totale di giovani tra i 15 e i 29 anni in base al genere. I giovani NEET rischiano di essere esclusi dalla società, in quanto con un reddito al di sotto della soglia di povertà e privi delle competenze necessarie a migliorare la propria situazione.



il Gender Policies Report dell'INAPP, che riprende i dati Inps sui nuovi contratti attivati nel primo semestre 2021, anche la ripresa occupazionale del 2021 rispecchia profonde differenze di genere: tra coloro che vedono il proprio contratto stabilizzarsi e passare a tempo indeterminato, solo il 38% sono donne. Anche sul fronte dei contratti part-time, che interessano il 35,7% del totale nel primo semestre 2021, prevedono il part-time per il 49,6% delle donne e per il 26,6% degli uomini. E nel caso delle donne, nel 61,2% dei casi si tratta di part-time involontario, con un dato particolarmente elevato per le donne più giovani, per le quali si arriva al 72,9%. Stando ai dati dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro per il 2020, i provvedimenti di convalida delle dimissioni interessano in particolar modo le lavoratrici madri, che rappresentano nel 2020 il 77,4% dei casi. Questi dati ci mostrano con chiarezza un'evidenza: le asimmetrie più acute sono quelle nei confronti delle donne che sono anche madri. Nel 2021, tra le donne in età fertile (secondo la definizione Istat, si tratta delle donne di età compresa tra i 25 e i 49 anni) il tasso di occupazione è pari al 74% se non hanno figli. Se invece hanno almeno un figlio di età inferiore ai 6 anni, il tasso di occupazione precipita al 54%. Se poi vivono nel Mezzogiorno, i dati peggiorano ulteriormente, arrivando al 35,3%.

### NON TUTTO È PERDUTO: PARLIAMO DEI FATTORI POSITIVI

Sebbene i dati sulle asimmetrie siano, per definizione, scoraggianti, non è il caso di darsi per vinti. Perché nel corso degli ultimi anni numerose sono le buone notizie e le iniziative che sono state messe in campo proprio con l'obiettivo di una

riduzione delle disuguaglianze.

Troviamo quindi conforto in alcuni dati positivi.

Primo fra tutti, quello sull'occupazione, perché stando ai dati Istat, nel mese di marzo 2022 il volume delle persone occupate in una posizione dipendente ha raggiunto il valore più alto mai rilevato dal 1977. Allo stesso tempo, il tasso di disoccupazione è sceso all'8,3% ed è tornato al valore del 2010. A ciò si aggiunga che, finalmente, a trainare la crescita dell'occupazione sono state le donne, in controtendenza rispetto alla contrazione occupazionale che le aveva investite nel periodo pandemico.

### A marzo 2022 il volume delle persone occupate ha raggiunto il valore più alto mai rilevato dal 1977

Un altro dato molto positivo (e in contro narrazione) riguarda il peso dell'istruzione sul mercato del lavoro italiano. Ebbene, nonostante si affermi spesso il contrario, nel 2020 i laureati sono stati colpiti per meno della metà dalla riduzione del tasso di occupazione rispetto a chi possedeva un diploma secondario superiore. E l'effetto benefico è ancora più evidente per le donne: nel 2021, il tasso di occupazione delle laureate è stato per oltre 20 punti percentuali più elevato rispetto a quello delle diplomate (questa quota scende a

10% per gli uomini). Un ultimo dato: in valori assoluti, l'Italia è il primo Paese europeo per numero di imprenditrici femminili secondo Eurostat (e sono imprese che producono il 21% del PIL italiano). Il fenomeno si mostra altresì in crescita: da gennaio a settembre del 2021, il numero delle imprese femminili che sono state registrate è superiore rispetto allo stesso periodo del 2020. E allora, ripartiamo da qui, potendo contare anche sulla nuova tranche di fondi Next Generation EU in arrivo, pari a 21 miliardi di euro. E ricordando che, nell'impianto redatto del piano, troviamo numerose misure a sostegno dei giovani, delle donne e del Mezzogiorno, che, come abbiamo visto, rappresentano tre dei più persistenti ambiti di disuguaglianza del Paese. Un esempio su tutti, la certificazione per la gender equality inserita nella Missione 5 (Inclusione e Coesione) del PNRR. Prevista all'interno delle politiche per il lavoro, a questa finalità sono stati destinati dal Piano 10 milioni di euro con l'obiettivo di aumentare del 4% l'occupazione entro il 2026. Il futuro è tutto da scrivere e forse è arrivato il momento che a farlo siano coloro che sino ad ora non hanno avuto l'opportunità di vedere pienamente valorizzato il proprio talento.

### Azzurra Rinaldi

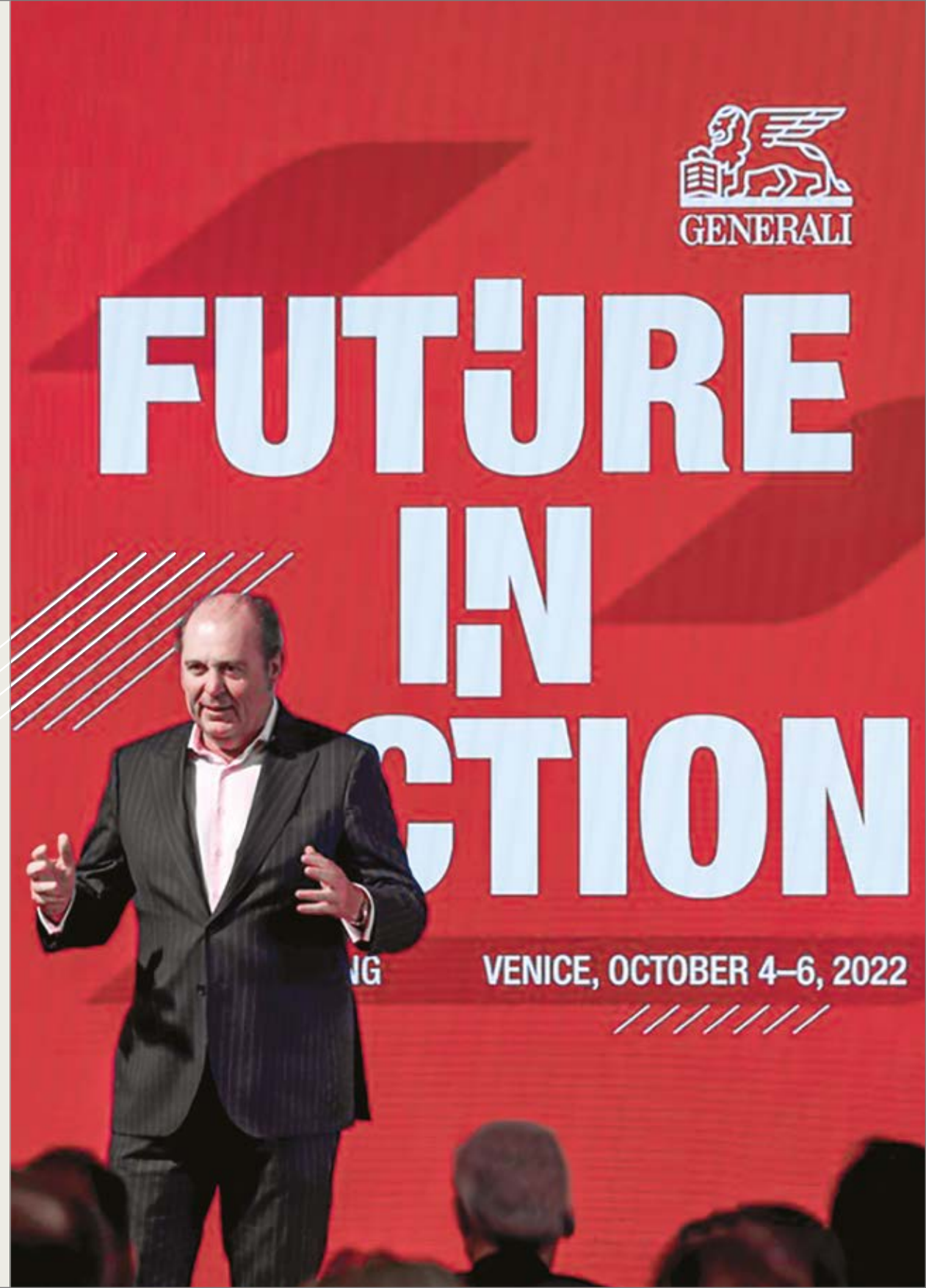
Direttrice della School of Gender Economics all'Università Unitelma Sapienza di Roma e co-founder di Equonomics, fa parte del board della European Women Association e di quello di Opera for Peace ed è Componente del Comitato Scientifico dell'Osservatorio sul Terziario ManagerItalia. I temi dello sviluppo e della cooperazione per la riduzione del divario tra le aree più povere e quelle più ricche del mondo sono al centro dei suoi interessi fin dai primi anni di attività, sempre con un focus sulle disuguaglianze di genere. Impegnata in diversi progetti sul campo, lavora da anni per la formazione e l'empowerment femminile in Paesi come Libano e India. Opinionista su La Svolta, è autrice di articoli e libri sui temi del gender gap.



# In tempi incerti, puntiamo sulla nostra visione del futuro

Il momento che stiamo vivendo è attraversato da profonde discontinuità e ha pochi precedenti nella storia recente.

DI PHILIPPE DONNET  
— GROUP CEO DI GENERALI





*In un breve arco di tempo, dal 2020 a oggi, si sono verificate in successione un'emergenza sanitaria globale, lo scoppio di un conflitto all'interno dell'Europa e, da ultimo, i primi segnali di una possibile recessione economica.*

*Queste crisi, pur avendo origini e dinamiche diverse e dissimili tra loro, hanno colpito profondamente le nostre società, ponendo fine a un periodo di crescita apparentemente senza ostacoli.*

*Di fronte alla diffusione del Covid-19 abbiamo sviluppato strumenti e strategie di contenimento che hanno ben funzionato. Allo stesso tempo, abbiamo imparato a considerare una pandemia non più come un rischio remoto, ma come un evento che potrebbe ripresentarsi e dinanzi al quale dobbiamo essere attrezzati per non farci più trovare impreparati. È sufficiente un solo esempio: la possibilità di lavorare in modalità ibrida ha cambiato le nostre prospettive sul mondo del lavoro e, al tempo stesso, ha inciso sulle abitudini e gli stili di vita nelle grandi città occidentali.*

*Oggi la più recente e seria minaccia alla crescita è rappresentata dalla risalita dell'inflazione. Anche in questo caso, le cause del fenomeno lo rendono del tutto nuovo e peculiare. Negli Stati Uniti, la fiammata dei prezzi è partita dai settori immobiliare e automobilistico. In Europa, invece, stiamo attraversando una fase più complessa, che alcuni hanno definito anche come "economia del tempo di guerra", dal momento che il rialzo dell'inflazione e dei tassi di interesse è principalmente dovuto alla crisi energetica causata dal conflitto Russia-Ucraina.*

*Accanto a questi macro-fenomeni, ve ne sono altri non meno profondi e importanti. Tra questi, gli effetti sempre più visibili del cambiamento climatico, le significative modifiche in atto nelle catene*

*produttive e gli scambi internazionali che sembrano andare verso una parziale "de-globalizzazione", e infine le fibrillazioni politiche che hanno inciso in profondità negli equilibri tra Stati.*

*Questi sono solo alcuni esempi delle "asimmetrie" che ogni giorno osserviamo da vicino.*

## Abbiamo imparato a considerare la pandemia come un evento che potrebbe ripresentarsi e dinanzi al quale dobbiamo essere attrezzati

*Gli scenari mutano quindi rapidamente e gli elementi con cui dobbiamo confrontarci non sono sempre di facile lettura. E in tempi di tale incertezza, non possiamo permetterci di restare in attesa ma dobbiamo agire in modo rapido ed efficace.*

*Vale per ciascuno di noi come individui e vale per un player globale come Assicurazioni Generali.*

*In oltre 190 anni di attività, abbiamo attraversato tutte le crisi vissute dall'Europa. Questo ci ha portati a sviluppare capacità di adattamento che oggi risultano ancora una volta fondamentali.*

*Al tempo stesso, abbiamo imparato che ogni grande momento di crisi può anche aprire delle opportunità. Basti pensare ad*

*esempio al tema della sostenibilità, che vede oggi l'Europa in prima linea grazie a un impegno senza precedenti da parte di istituzioni e imprese. E le ingenti risorse mobilitate attraverso il piano Next Generation EU contribuiranno ulteriormente a promuovere il cambiamento verso un'economia globale a zero emissioni.*

*In quest'ottica, l'industria assicurativa può e deve giocare un ruolo decisivo per mobilitare ancora più investimenti e accelerare la transizione, ponendosi al centro di partnership virtuose tra settore pubblico e privato.*

*Esiste poi un tessuto economico composto per oltre il 90% di piccole e medie imprese che rappresentano la spina dorsale dell'economia europea, che stiamo supportando anche nella transizione verso modelli di business più sostenibili e nella gestione di nuovi rischi come quello cibernetico. Inoltre, il costante invecchiamento della popolazione sta generando nuovi bisogni ai quali dovranno corrispondere, da parte del settore assicurativo, servizi innovativi e personalizzati.*

*In questi mesi stiamo dunque imparando a muoverci al meglio nel nuovo contesto e a sfruttare il potenziale. Stiamo diventando sempre più efficaci nel modo in cui assistiamo i nostri clienti. E anche la grande incognita rappresentata dall'inflazione potrà essere superata con successo, facendo leva sulla nostra eccellente solidità finanziaria che ci permette di poter affrontare qualsiasi scenario di mercato.*

*Ancora oggi, in definitiva, continuiamo a ritenere valide le assunzioni che sono alla base del nostro piano strategico, "Lifetime Partner 24: Driving Growth".*

*Abbiamo una chiara visione del Gruppo al 2024. E l'aver realizzato con successo il precedente piano nonostante l'impatto*

*prolungato della pandemia ci rende fiduciosi sul fatto di poter raggiungere anche tutti gli obiettivi del piano attuale.*

*Vogliamo confermarci come una compagnia leader in Europa e un assicuratore e asset manager sempre più integrato, campione nella sostenibilità e in grado di generare un impatto positivo a favore di tutti i nostri stakeholder. E, soprattutto, vogliamo continuare a far evolvere il nostro modello di "Partner di Vita" dei clienti e assumere un ruolo guida nell'innovazione.*

*In linea con tutto questo, continueremo a investire sulla nostra crescita sostenibile, concentrandoci sull'eccellenza tecnica, operativa e finanziaria.*

*Infine, per continuare a costruire modelli di business di successo non dobbiamo perdere lo sguardo rivolto al futuro. E possiamo farlo solo curando ogni giorno il rapporto con tutte le nostre persone, come abbiamo fatto durante i lunghi, difficili mesi dei lockdown, quando tutti noi abbiamo lavorato da remoto. Se in quell'occasione abbiamo messo in campo risorse imprevedibili e una straordinaria capacità di adattamento, oggi la sfida è costruire una comunità sempre più aperta, inclusiva, capace di attrarre nuovi talenti. Perché la continuità dei risultati passa sempre attraverso relazioni sociali più forti e durature.*

# Standouts & Poors

## Cosa distingue realmente le città più ricche da quelle più povere dell'UE?

FOTOGRAFIE E TESTO  
DI ALESSANDRO GANDOLFI  
— PHOTOJOURNALIST

Wolfsburg (Germania) e Silistra (Bulgaria) distano 1.500 chilometri in linea d'aria.

Ma, più della distanza, ciò che le separa è la prosperità. Wolfsburg è la città più ricca dell'Unione europea, con il più alto reddito pro capite. Silistra è la più povera, con il reddito medio più basso. Le ultime cifre Eurostat sono piuttosto chiare: nella città della Volkswagen si guadagnano più di 140.000 euro l'anno (cinque volte la media UE), in quella sul Danubio solo 3.000.

A Wolfsburg il salario minimo per un operaio è di 2.500 euro, a Silistra meno di 200. Come si vive ai due estremi economici d'Europa?



↑ Wolfsburg (Germania), Massimo Pisu, parrucchiere, 49 anni. Vive a Wolfsburg da quando aveva 4 anni. Il suo salone è popolare anche tra i top manager della Volkswagen.

↘ Silistra (Bulgaria), Izmail Ferradof, barbiere, nel suo negozio.





↑ Wolfsburg (Germania), Reno Thiele, macellaio, 33 anni, al banco della macelleria Gmyrek.



↑ Silistra (Bulgaria), Georgii Yordanov, macellaio, 40 anni.



↑ Wolfsburg (Germania), due bambini giocano con un robot nel Museo della Scienza Phano.



↑ Silistra (Bulgaria), una bambina gioca su un trenino vicino alla madre.



↑ Wolfsburg (Germania), la biblioteca del Centro culturale progettato dall'architetto Alvar Aalto.



↑ Silistra (Bulgaria), la biblioteca comunale.



↑ Wolfsburg (Germania), Sinan Mehmed, chef del ristorante Eat With Heart, è un cittadino bulgaro, in Germania da due anni.



↑ Silistra (Bulgaria), Zarko Dimitrov, 49 anni, chef del ristorante Sladost.



↑ Wolfsburg (Germania), l'ingresso del CinemaxX.



↑ Silistra (Bulgaria), la biglietteria del cinema Megaton.







↖ Wolfsburg (Germania), automobili in attesa di essere ritirate dai loro acquirenti all'Autostadt, il parco della Volkswagen.

↑ Silistra (Bulgaria), un vecchio aereo Tupolev 134 abbandonato vicino a un quartiere residenziale.

## Alessandro Gandolfi

Alessandro è un fotografo e giornalista italiano, co-fondatore dell'agenzia fotografica Parallelozero. Il suo lavoro è apparso in vari giornali e riviste, tra cui National Geographic, Der Spiegel, Stern, Die Zeit, The Sunday Times Magazine, Geo, Le Figaro Magazine, D - La Repubblica delle Donne, Elle, L'Espresso, Internazionale, Le Journal de la Photographie...

Le sue immagini sono state esposte o proiettate in diverse mostre fotografiche personali e collettive, come la 2021 "Italiae. Dagli Alinari ai maestri della fotografia contemporanea" (Firenze, Italia), il Photojournal Festival 2016 (Bangkok, Thailandia), il VISA Pour l'Image 2014 e 2015 (Perpignan, Francia), l'Angkor Photo Festival 2014 (Cambogia).

Insegna reportage presso Officine Fotografiche Milano, ha curato mostre e partecipato a conferenze, è stato membro di giurie e tiene regolarmente workshop di fotogiornalismo e letture portfolio.

Nel 2022 è finalista nella categoria Still Life ai Sony World Photography Awards, nel 2021 vince il primo premio nella categoria Environment Story, nel 2020 ha vinto il primo premio nella categoria Still Life al Sony World Photography Awards e il primo premio nella categoria Environment Story al Best of Photojournalism Awards. Nel 2016 il suo lavoro sulla situazione post-ebola in Sierra Leone ha vinto il PDN Photo Annual 2016 e una menzione d'onore al MIFA.

Nel 2017 è stato finalista del Premio Ponchielli con la storia "Standouts & Pooors".



[www.alessandrogandolfi.com](http://www.alessandrogandolfi.com)

# Asimmetrie spaziali nella città contemporanea



Una donna seduta sulla terrazza del Tiki hostel, nella favela Cantagalo a Rio de Janeiro, Brasile.

Lo sviluppo delle nostre città non segue più la logica centro-periferia, ma un più complesso insieme di direttrici che determinano altrettante (e altrettanto complesse) asimmetrie spaziali.



ISTOCK / ASIANDREAM

Le asimmetrie dominano l'epoca in cui viviamo e stanno plasmando ogni aspetto dell'esistenza umana e del nostro rapporto con lo spazio. Proprio l'asimmetria degli spazi è la regola e non l'eccezione nelle aree metropolitane: ne costituisce il tratto essenziale. Nella città contemporanea le gerarchie spaziali non sono più prodotte da una dilatazione centrifuga dal centro urbano, ma seguono diverse direttrici. I processi di periferizzazione non sono,

**Tendono a dissolversi i confini che eravamo abituati a considerare per distinguere centro e periferia**

DI SONIA STEFANIZZI  
— SOCIOLOGA

dunque, più leggibili unicamente come lontananza rispetto a un centro o come marginalità geografica. Negli ultimi anni le ricerche hanno messo in luce come i processi connessi alla globalizzazione abbiano modificato non solo la vita economica, politica, sociale e culturale delle città, ma come ne abbiano anche trasformato le configurazioni geografiche. Nelle città contemporanee non sembra più esistere una logica univoca e coerente alla base dei processi spaziali e temporali; cambiano i rapporti tra centro e periferia, o meglio tendono a dissolversi i confini che eravamo abituati a considerare per distinguere centro e periferia.

Nelle metropoli contemporanee, se da una parte non si cancella in modo definitivo l'idea di un centro, dall'altra il centro si

dilata, si moltiplica in innumerevoli centri (centri d'affari, centri commerciali, spazi per il divertimento di massa che sorgono oltre l'area urbana tradizionale). Di conseguenza, viene meno la concezione "tradizionale" di periferia, ovvero di un universo culturale e sociale chiuso, residuale e abitato da minoranze, un limite alla città consolidata caratterizzato da omogeneità di condizioni economiche, occupazionali e culturali e da problemi di integrazione sociale.

Il dibattito che si è sviluppato ha aperto la riflessione sul ruolo della periferia rispetto alla città più in generale, sulla sua rappresentazione come parte viva e radicata o come un luogo escluso dal contesto urbano caratterizzato da assenza di comunicazione e scambio sociale.

Ripensare oggi alle periferie vuol dire concepirle come un territorio disomogeneo, una sorta di patchwork in cui convivono popolazioni diverse, quartieri residenziali ed aree di edilizia popolare, infrastrutture moderne e insediamenti precari e temporanei di migranti, spazi interstiziali. Quello che appare interessante, in questo contesto di trasformazione delle città, è la ridefinizione della geografia interna ed esterna dei confini della città, intesi come dispositivi fisici, politici e simbolici.

I processi sociali provocati dalla globalizzazione trasformano le forme dello spazio e del tempo della città, si modificano molte delle sue variabili fisse come le posizioni centrali e periferiche, con due conseguenze: da una parte,

↙  
Il quartiere del centro di Jakarta: alti grattacieli moderni, una grande moschea e un affollato quartiere residenziale a basso reddito nella capitale indonesiana.

→  
La Chinatown di San Francisco (CA), situata in pieno centro, è la più grande comunità cinese al di fuori dell'Asia e anche la più antica degli Stati Uniti.

↘  
Detroit, Michigan - Una fattoria senza scopo di lucro nel centro di Detroit, chiamata Michigan Urban Farming Initiative.

↘  
Bay Sixty 6 - London Skatepark, illuminato sotto il Westway. perfetto esempio di "in-between space" (spazio di passaggio).





ALAMY / JIM WEST

un'espansione sul territorio delle città e di conseguenza una ridefinizione dei suoi confini fissi e lineari; dall'altra parte una ricomposizione di altri confini lontani dai loro tracciati canonici che riconfigurano nuovi spazi di confine, che separano, mettendo in contatto persone, culture, identità. La ridefinizione dei confini fisici della città, dovuta ai processi di urbanizzazione di questi anni, genera una serie di spazi interstiziali, delle "spazialità trascurate" che possiamo concepire come una zona liminale estranea al ritmo urbano prevalente, difficile da classificare e caratterizzata da degrado e da una sorta di "sospensione sociale" in attesa di essere riconnessa alle pratiche urbane prevalenti. Alcune ricerche hanno collegato questa situazione di transizione dei territori ai

## La ridefinizione dei confini fisici della città genera una sorta di "spazialità trascurate"

cosiddetti spazi "in-between": la caratteristica di questi spazi è quella di appartenere ai quartieri degradati e marginali delle città contemporanee, spesso luoghi di abbandono da parte delle istituzioni, popolati da gruppi sociali tra loro diversi per capitale economico e sociale, linguaggio, modalità di espressione e spesso in



FLICKR / MOHAMED ERSATH

competizione per l'uso degli spazi pubblici. Pur essendo difficile classificare questi spazi, per la varietà della popolazione che ci abita e delle situazioni insediative, si possono individuare due tipi prevalenti: un primo tipo di territorio caratterizzato da edifici/aree industriali o ferroviarie abitato da una pluralità di persone con particolari stili di vita o routine che monopolizza lo spazio escludendo la possibilità che altri possano usufruirne. Sono, questi, degli spazi contesi tra una serie di nuove popolazioni urbane che ne fanno usi plurimi e diversificati. In particolare, si tratta di spazi nei quali un gruppo culturalmente omogeneo di persone ne fa un uso che viene percepito dagli altri attori urbani come tendenzialmente escludente altri usi e di

conseguenza viene preferibilmente evitato. Un secondo tipo di spazio rimanda a una configurazione urbanistica e insediativa di un'epoca diversa da quella attuale la cui importanza sia sul piano funzionale che su quello simbolico ha assunto nuovi significati. In questo caso l'incontro tra vecchie e nuove popolazioni crea problemi di comunicazione tra culture urbane diverse nei codici di lettura e di uso dello spazio. Un aspetto comune a questi nuovi spazi è dato dalle fratture, sia pur sottili, esistenti tra gli abitanti; fratture prodotte dalla diversità degli stili di vita, dei codici culturali, del tipo di uso della città e delle modalità di relazione con gli altri attori urbani. Questi spazi della città, proprio perché assumono valori e significati diversi, divengono luoghi

## L'incontro tra vecchie e nuove popolazioni crea problemi nei codici di lettura e di uso dello spazio

contesi, spesso teatro di conflitto tra gli abitanti. Ma come si struttura la relazione tra spazio e popolazioni residenti? Un'ipotesi è che non esistano luoghi "difficili", spazi sociali non scelti, che riuniscono persone che non presentano punti di contatto, obbligandole a coabitare "sia nell'ignoranza o nell'incomprensione reciproca, sia nel conflitto, latente o

dichiarato, con tutte le sofferenze che ne derivano" (Bourdieu 2015).

### LE ASIMMETRIE SOCIALI: IDENTITÀ IN MOVIMENTO. IL CASO MILANO

Il sistema urbano si configura, dunque, come una grande rete fatta di spazi interconnessi che hanno i loro punti di forza nei nodi urbani. Le città diventano parte di un sistema urbano che non segue più una logica di continuità territoriale, ma è strutturato in funzione di nodi (i centri urbani) e di assi (flussi di merci, gente, capitali e informazioni) che li collegano. In questo quadro di mutamento, i fenomeni emergenti della città riassumibili nella frammentazione, complessità,



WIKIMEDIA / ARBALETE

fluidità e flussi, condizionano profondamente il rapporto di continuità e significanza tra abitante e contesto locale.

Si assiste sempre di più al moltiplicarsi di confini che isolano o interrompono il flusso di comunicazione e di risorse tra le diverse aree che compongono la città contemporanea creando nuove disuguaglianze e disparità tra i territori e le persone che li abitano. In città sempre più globalizzate, la povertà, la marginalità e la differenza vengono concentrate e a volte segregate nelle periferie o nei quartieri degradati, creando forti polarizzazioni sociali negli spazi urbani: i ricchi si contrappongono ai poveri e la popolazione "indigena" si contrappone agli stranieri.

WIKIMEDIA / COOLCAESAR



ALAMY / STEVE PARSONS



Milano, via Bruno Cassinari (quartiere Santa Giulia).



L'entrata del quartiere residenziale Paradise Village Grand Marina Villas al Paradise Village Resort, Nuevo Vallarta, Nayarit, Messico.

Una guardia di sicurezza fuori dal quartiere residenziale privato di St. George's Hill che si estende per 3,9 km<sup>2</sup> a Weybridge, Surrey.

Emergono nuovi modelli metropolitani di organizzazione socio-territoriale che sostituiscono le forme tradizionali di società urbana, il quartiere, la comunità. La conformazione degli spazi influisce fortemente sull'identità dei suoi abitanti, così come le pratiche e le relazioni sociali conformano gli spazi. Lo spazio non è considerato come un dato oggettivo, ma come una condizione di esistenza delle organizzazioni sociali, una proprietà della società. Le forme spaziali sono, quindi, quelle configurazioni di relazioni sociali che trovano nello spazio la loro concretizzazione. Per questo motivo riteniamo che il concetto di quartiere non debba essere dato a priori, ma rappresenti uno spazio, esito dell'interazione di soggetti e processi diversi, a loro volta portatori e produttori di identità diverse. Uno spazio urbano, un "quartiere" rappresenta la stratificazione di identità diverse definite o imposte dall'esterno in relazione alle immagini che si hanno di quel contesto.

Anche se alcune conformazioni spaziali (il tessuto urbano, le tipologie edilizie prevalenti, le fasi storiche che hanno portato alla sua costruzione, ecc.) possono essere identificate anche chiaramente, e spesso costituiscono il riferimento per la vita degli abitanti o dei suoi frequentatori, un "quartiere" rimane difficile da definire.

Spostando l'analisi su Milano, alcuni spazi urbani come Gratosoglio e Rogoredo-Santa Giulia sono esemplificativi di quanto sopra affermato. Infatti, questi spazi sono molto disomogenei nella loro composizione sociale, e la diversità non si pone solo tra gli abitanti dei due contesti urbani ed il resto della città, ma anche tra gli abitanti stessi. Una recente ricerca condotta nei "quartieri" di Gratosoglio e Rogoredo-Santa Giulia

mostra come non sia possibile pensarli come comunità locali isolate e chiuse basate esclusivamente su relazioni sociali endogene. Le identità basate sulla località si intersecano con altre identità<sup>1</sup>.

La memoria sociale, le identità storiche, così come le pratiche urbane sviluppate nella vita quotidiana possono rappresentare altre fonti di significato. Il quartiere di residenza può essere uno dei molteplici mondi di vita delle persone, dove è possibile scegliere se e quanto partecipare alla vita pubblica, creare relazioni sociali e uscirne nel caso in cui vengano meno condizioni locali, interessi e motivazioni. Inoltre, è risaputo come spesso nelle città vengano "imposti" modelli insediativi e abitativi che possono poi avere un impatto sulla costituzione delle identità urbane locali. L'abitare può non essere una scelta, ma può essere di

## Il "dove si risiede" diviene un identificatore importante di chi si è

fatto molto condizionato dalle situazioni urbane e dalle dinamiche del mercato immobiliare. Ci sono fasce della popolazione che possono permettersi di scegliere dove vivere: il "dove si risiede" diventa così un identificatore importante, probabilmente il più importante, di chi si è. Il processo selettivo con cui le persone decidono di vivere in certi luoghi e di abbandonarne altri è al cuore delle

battaglie contemporanee per la distinzione sociale. L'abitare diventa, quindi, un fattore importante nella definizione delle identità sociali e nella strutturazione delle opportunità di vita degli abitanti della città.

La ricerca di contesti residenziali in cui sentirsi a proprio agio, relativamente a specifiche abitudini, genera una sorta di "appartenenza elettiva" (elective belonging) al contesto residenziale e nuove configurazioni di status riconoscibili da se stessi e dagli altri. Questo fenomeno, che caratterizza un ambito residenziale come Rogoredo-Santa Giulia, evidenzia quel processo definito in letteratura come di "enclavismo" della popolazione medio alta. La ricerca dell'omogeneità sociale spinge le classi medio-alte a ricercare contesti abitativi "protetti", socialmente e culturalmente omogenei, che forniscano l'illusione di vivere in una comunità (le "gated communities"). Tratti che si possono in qualche modo ritrovare nel contesto di Santa Giulia, costruito anche in quest'ottica. Il rischio che ne consegue è che la città diventi un territorio caratterizzato da enclave omogenee di diverso tipo e con diversi livelli di isolamento: dalle gated communities alle enclave di gruppi sociali svantaggiati confinati in spazi urbani degradati.

### Sonia Stefanizzi

Professore ordinario di Sociologia nel Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca. Dal 1° ottobre 2021 è Direttore del Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale. Insegna nel corso di laurea triennale e magistrale di Sociologia e nel Dottorato di ricerca internazionale ASEP (Analysis of Social and Economic Processes). È stata coordinatrice scientifica della Sezione di Metodologia dell'Associazione Italiana di Sociologia, presidente del corso di laurea magistrale in Analisi dei Processi Sociali e membro del Senato Accademico dell'Università di Milano-Bicocca. Ha coordinato diversi progetti di ricerca nazionali e internazionali su bandi competitivi e i suoi interessi di ricerca sono nel campo dell'epistemologia, della metodologia della ricerca e della devianza e della sicurezza urbana.



<sup>1</sup> Si veda la ricerca Margin-Total Insecurity in Marginalized Areas ([www.marginproject.eu](http://www.marginproject.eu)). Call H2020-FCT-2014.



# Alla fine, per molti, c'è solo la scuola



Rosa Maidana, 45 anni, stira i vestiti di suo figlio Luis Maidana, 9 anni, che segue le lezioni scolastiche a distanza, a causa del perdurare delle restrizioni dovute al Covid-19, a San Antonio, Paraguay, il 3 settembre 2021. Le madri latinoamericane sono agli ultimi posti del rilancio economico post-pandemico: tornano al lavoro più tardi rispetto agli uomini e sono vittime di un trend che gli esperti ritengono possa riportare indietro di un decennio la condizione lavorativa delle donne di tutta la regione.

L'esperienza della DAD ha palesato le differenze tra chi può contare su possibilità economiche e sociali per accedere all'istruzione in ogni forma e situazione e chi invece ne viene allontanato. Ha cioè dimostrato che (purtroppo) i soldi contano.

DI CLAUDIO GIUNTA  
— SCRITTORE E PROFESSORE  
DI LETTERATURA ITALIANA

Gli studenti hanno reagito diversamente al lockdown e alla didattica a distanza perché sono diversi per censo, cioè perché vivono in famiglie più o meno abbienti e più o meno colte, più o meno sensibili al valore dell'istruzione. I soldi contano; i soldi sono quasi l'unica cosa che conta.

Non è strano che se lo dimentichino gli apologeti del mondo come è. Uno dei saggi sull'educazione più influenti degli anni Dieci è stato "Il ruggito della madre tigre" nel quale Amy Chua, che insegna Legge a Yale, spiegava quale fosse la ricetta per avere figli bravi a scuola, performanti, competitivi, una ricetta riassunta nella prima pagina del libro: «Alle mie figlie Sophia e Louisa non è mai stato permesso di: (1) andare a dormire dalle amiche; (2) andare a giocare dalle

amiche; (3) partecipare a una recita scolastica; (4) guardare la televisione o giocare con i videogiochi; (5) prendere una voto inferiore a 10; (6) non essere la migliore in ogni materia». Era il 2011. Nel frattempo Sophia e Louisa sono cresciute e – a giudicare da quello che si legge in rete – hanno riscosso il successo al quale mirava l'educazione prussiana impartita dalla loro madre. Alla quale madre, tuttavia, nel corso di tutto il libro non sembra venire mai in mente che il suo modello educativo funziona non perché riesce a calare il rigore dell'educazione cinese nella Terra delle Opportunità che è l'America, ma perché lei – Ivy Leaguer sposata con un Ivy Leaguer – dispone del capitale economico e culturale per fare delle sue figlie le perfette, predestinate matricole di Harvard. L'esistenza precede



REUTERS / PAUL CHILDS



REUTERS / YARA NARDI

la coscienza: vale a dire che prima di capire l'importanza delle lezioni private di violino bisogna potersi permettere le lezioni private di violino.

Mi pare più curioso che sull'importanza del denaro sorvolino spesso coloro che hanno più a cuore l'eguaglianza e il buon funzionamento dell'ascensore sociale. Ma così è. Da qualche anno a questa parte, anche per una forma di contagio rispetto a ciò che accade nel mondo anglosassone e in quei paesi che hanno avuto un vero passato coloniale, il dibattito tra i progressisti tende a concentrarsi su altre forme di diversità e di discriminazione: etnia, fede, genere, inclinazione sessuale, disabilità. Tutte cose serie, naturalmente, tutti potenziali ostacoli che è giusto abbassare o

## Un'istruzione pubblica decente è forse lo strumento migliore delle democrazie occidentali

eliminare; solo che non serve aver passato le notti su Marx, basta aver vissuto abbastanza a lungo per sapere che il denaro ha il potere di medicare o di rendere quasi irrilevante e quasi invisibile qualsiasi tara che la natura o il destino abbiano voluto infliggerci. Essere egualitari su tutto tranne che sul denaro potrebbe essere il motto di quelle



Il quattordicenne Theo Schulten studia da casa, a Chalfont St. Giles, a causa del protrarsi delle chiusure scolastiche conseguenti alla diffusione del coronavirus (Covid-19). Regno Unito, 19 marzo 2020.



Studenti partecipano a una protesta per rivendicare più sicurezza nelle scuole e un miglior sistema scolastico. Roma, 2022.

multinazionali le cui policies riescono ad adoperare persino l'etica come volano per gli affari; ma non è una posizione che si possa definire progressista, o giusta.

I soldi contano: non solo perché permettono di acquistare computer e connessioni veloci e lezioni private di violino ma perché danno accesso a mondi mentali e reali che ai poveri sono preclusi. Ne deriva una ricetta semplicissima: far diventare benestanti i poveri.

Dato che questo non è possibile subito, bisogna avere pazienza, provare a raggiungere l'obiettivo nella o nelle generazioni successive, e assecondare in maniera efficace il processo. Un'istruzione pubblica decente è forse lo strumento migliore che le democrazie occidentali abbiano saputo inventarsi a

questo scopo: l'ascensore sociale dovrebbe partire da lì.

Questa era la teoria. La vita vera sembra essere andata e andare, come capita, in una direzione non opposta ma diversa. Fine della scuola come agenzia educativa parificante, fine delle chance di emancipazione che essa consentiva, fine dell'ascensore sociale. Di questa discrasia tra teoria e pratica sono state date molte descrizioni e molte giustificazioni, e a me pare che la più convincente sia la descrizione-giustificazione che dice che in sostanza la scuola non ha mai contato granché, ma che un sistema economico vivace, anche vibrante come quello che l'Occidente ha conosciuto nel corso del Novecento, e particolarmente nel terzo quarto del secolo, è stato il vero



REUTERS / GAELAN MORSE

responsabile della mobilità sociale e del miglioramento di status che ha benedetto le generazioni vissute in questo tratto di storia. Insomma, la scuola ratifica l'esistente: e, se l'esistente è immobile, o regressivo, la scuola non potrà farci molto.

Può darsi che alla fine il risultato debba essere questo, ma mi pare difficile negare che ormai da decenni, sull'onda lunga delle riforme degli anni Settanta, la scuola, quanto a sé, si sforzi di non ratificare l'esistente, e che insomma il sistema dell'istruzione si sia addolcito e si sia fatto più gentile, più disposto ad aiutare i non privilegiati. Ho nitido il ricordo di uno degli ultimi giorni della terza media, con la professoressa di italiano che 'consigliava' a me e ai miei

compagni, in ordine alfabetico, la scuola superiore che avremmo potuto o dovuto fare: io certamente il liceo classico, il mio compagno di banco, figlio di immigrati meridionali che avevano una rivendita di pane, «un anno di Arte Bianca, ma non più di questo!». Oggi cose del genere, atteggiamenti del genere – e non sono passati quarant'anni – non sarebbero tollerati, ed è un bene che sia così.

Naturalmente, in quel sereno classismo c'era molto buon senso: restate dove siete, fate quello che hanno fatto i vostri genitori, riconoscete i vostri limiti, cioè i limiti che vi siete trovati nel corredo della nascita, non cercate di superarli, e tutto andrà bene. La scuola non faceva differenze tra gli studenti, o lasciava la differenziazione, cioè la difesa dei più



Studenti dell'Università dell'Ohio celebrano la vittoria degli Ohio Bobcats contro i Virginia Cavaliers nel Campionato NCAA 2021, a seguito dell'allentamento delle restrizioni contro il Covid-19 ad Athens, Ohio, USA, il 20 marzo 2021.



Il diciottenne Frank Hardy, studente delle superiori, è cresciuto senza fissa dimora, ovunque lui e sua madre trovassero un alloggio temporaneo, senza trascorrere più di un anno scolastico nello stesso posto fino ad arrivare alla Ramon C. Cortines School of Visual and Performing Arts, una scuola superiore di Los Angeles, California, USA, il 9 dicembre 2021. Foto del 9 dicembre 2021.

## La scuola non ha mai contato granché: un sistema economico vivace è stato il vero responsabile della mobilità sociale

deboli, al buon cuore degli insegnanti: non c'erano programmi di recupero per i meno bravi, non c'erano insegnanti di sostegno, assistenza psicologica, tempo pieno. Non era più la scuola descritta da don Milani, quella che cura i sani e respinge i malati; ma quasi.

Nel secondo semestre di quest'anno accademico farò un corso dal titolo "Leggere, scrivere e portarsi da galantuomini". Questo era, nell'Ottocento, l'obiettivo della scuola dell'obbligo (non è del tutto vero: c'era anche il «fare di conto»: fare di conto e portarsi da galantuomini; ma io non so fare di conto). Sarà un corso universitario, in una delle migliori università italiane, Trento, e non lo farò a Ingegneria o Informatica ma a Lettere, perché ce n'è bisogno.

L'impressione è che la scuola non respinga più i malati, per fortuna, ma anche che non dia loro veramente gli strumenti per guarire, cioè, fuor di metafora, quelle competenze di base che dovrebbero formare la cultura non dello studente universitario ma del cittadino

medio: saper leggere e scrivere decentemente, orientarsi nella storia e nella storia delle idee soprattutto degli ultimi due secoli, avere qualche nozione relativa alla Bibbia, conoscere la storia del proprio territorio, e oggi soprattutto saper usare la rete in maniera consapevole e cavarsela con l'inglese. Naturalmente la mia è una visuale parziale: potrebbero essere lacune dei soli studenti di Lettere, e del resto certamente non di tutti; ma da una decina d'anni giro nelle scuole italiane per presentare i miei manuali di letteratura, e mi pare che questo genere di lacune interessi un po' tutti, e sia un elemento non secondario nella costituzione di quelle asimmetrie su cui qui si è inteso richiamare l'attenzione: perché mentre i poveri non hanno altre risorse, i benestanti colmano tali lacune tra le

mura di casa o attraverso esperienze parallele alla scuola, onde quella svalutazione del 'sapere scolastico' che è stato invece eloquentemente difeso, mezzo secolo fa, da Bourdieu e Passeron: «La trasmissione delle tecniche e delle attitudini di pensiero richieste dalla scuola è opera, prima di tutto, dell'ambiente familiare. Ogni reale democratizzazione richiede dunque che esse vengano insegnate là dove i meno abbienti possono acquisirle, cioè a scuola; richiede che si allarghi il campo di ciò che può essere razionalmente e tecnicamente acquisito con un apprendimento metodico, a spese di ciò che viene abbandonato alla casualità delle capacità individuali, vale a dire, di fatto, alla logica dei privilegi sociali» (Pierre Bourdieu e Jean Claude Passeron, *I delfini*. Gli studenti e la



REUTERS / MIKE BLAKE

cultura, nuova edizione, Rimini, Guaraldi 2006, p. 134).

Apprendere metodicamente è un programma intelligentemente conservatore. Non significa 'imparare il metodo di studio' o, peggio, 'imparare il senso critico', ma imparare le discipline scolastiche secondo un ordine e un progetto. Ho l'impressione che quest'ordine e questo progetto si vadano facendo sempre più evanescenti a mano a mano che la voce della scuola viene sovrastata dalla voce dei media e a mano a mano che, anche nella coscienza degli insegnanti, crescono i dubbi sulla reale utilità cioè spendibilità del sapere scolastico.

Abbiamo impostato il sistema dell'istruzione su un set di discipline scolastiche che potevano sembrare in armonia con lo stato del mondo fino a qualche decennio fa. Oggi, a torto o a ragione, molti le considerano obsolete. Meglio parlare bene l'inglese, magari ignorandone la grammatica, o fare dei bei temi d'italiano? Meglio cavarsela bene con il coding o con il greco antico? Sospetto che molti genitori, anche illuminati, sceglierebbero il primo corno delle due alternative, non il secondo. Ed è chiaro che è un'opzione sensata, anche se forse non lungimirante, perché le discipline tradizionali, specie quelle umanistiche, hanno un contatto pur sempre labile con la vita quotidiana, e perché l'Italia privilegia una formazione scolastica molto tradizionale, che guarda con sospetto all'istruzione pratica, che venera le lingue morte, l'astrazione dei concetti – quanta filosofia fatta male, nei licei italiani, quante parole in libertà, quanti concetti che tutti, insegnanti compresi, fanno finta di capire!

La reazione a questo assedio non può essere però la resa, o l'alleanza con gli assediati. E invece. Messi di fronte a

ragazzi che passano le loro giornate dentro un flusso ininterrotto di parole e immagini, i professori, anche i più coscienti, finiscono per ricorrere a una terapia simile a quella che in psicoanalisi si chiama 'prescrizione del sintomo'. Scoppia un'epidemia d'influenza? In classe si parla di epidemie d'influenza convocando l'esperto, o più spesso pescando a strascico informazioni da internet. I ragazzi passano ore su TikTok? Si parla di TikTok raccogliendo esperienze e idee, o in altre parole i ragazzi insegnano al docente l'abc di TikTok. Come resistere, del resto? Accadono troppe cose, e con troppa forza, perché le si possa tenere fuori dalla scuola. Essa è quindi chiamata a un lavoro di continua esegesi che può prendere la forma della conversazione su TikTok o quella più ordinata della giornata

## Abbiamo impostato l'istruzione su discipline in armonia con il mondo fino a qualche decennio fa

sulla mafia, sulle foibe, sull'ambiente, sul Covid, o su qualsiasi fatto di cronaca che affiori sui media o intasi le timeline dei cellulari – l'esatto contrario di quel distacco dall'hic et nunc che secondo Oakeshott costituisce la ragione stessa dell'istruzione scolastica (Michael Oakeshott, *The Voice of Liberal Learning*, Indianapolis, Liberty Fund 2001, p. 11).

Immagino che questa scriteriata adesione alle mode culturali faccia meno danni nel campo dell'istruzione tecnico-scientifica, anche se i libri di Lucio Russo non lasciano tranquilli neppure su quel versante. Nel campo dell'istruzione umanistica mi pare si tratti di qualcosa di molto simile a una truffa, perché da un lato priva gli studenti del sapere accumulato che solo la scuola è in grado di comunicare, e dall'altro dà loro l'illusione di poter giudicare il presente, di poter agire nel presente, senza la mediazione della cultura, grazie a una sorta di istintiva sintonia con la realtà circostante. Di qui, tra l'altro, quella specie di grottesca infatuazione che travolge molti adulti progressisti quando si trovano di fronte alle ragioni degli adolescenti, specie se queste ragioni si presentano sotto i colori della virtù o dell'impegno politico, o della soddisfazione di esigenze culturali insomma più 'attuali'.

In un ambiente di apprendimento così complicato – e torno alla questione delle 'asimmetrie' tra chi ha un pc e chi non ce l'ha, chi ha una famiglia benestante e chi no, chi ha una stanza tutta per sé e chi solo il tavolo del tinello – la prima e forse l'unica cosa che conti è la qualità degli insegnanti. «Durante il periodo in cui fu ministro, W. von Humboldt emanò un solo editto: per una seria selezione degli insegnanti» (Fritz Blättner, Storia della pedagogia moderna e contemporanea, Roma, Armando 1968, p. 236). Più di due secoli dopo, non pare che siano state trovate ricette migliori. Ma neppure mi pare si sia trovato il modo di selezionarli non dico seriamente ma decentemente, perlomeno in Italia. Non solo constato in continuazione che l'università licenzia molti laureati inadatti all'insegnamento o per indole o per incultura, e che pure

potranno accedere alle graduatorie e finire prima o poi in classe; non solo ho assistito direttamente, qualche anno fa, agli esami farseschi che concludevano i percorsi di abilitazione (farseschi perché al termine di un corso lungo e costoso per i candidati “non si poteva non promuovere”, e chi si rifiutava di promuovere esponeva sé e l'università all'alea terrificante del ricorso); ma dopo trent'anni di studio e lavoro all'interno del sistema dell'istruzione non ho ancora capito come si diventa insegnanti, posto che i requisiti variano a ogni cambio di mini-

## In un ambiente di apprendimento così complicato la prima e forse l'unica cosa che conta è la qualità degli insegnanti

stero cioè più o meno ogni due anni. Può forse sorprendere il fatto che ben pochi, tra i giovani migliori, vogliano passare anni della loro vita persi in questo labirinto, e in questa compagnia (nonché, certo, ma non è il primo dei problemi, con questi stipendi)?

Le 'asimmetrie' si curano non stando dalla parte degli insegnanti – come suona lo slogan di praticamente tutte le case editrici scolastiche, la mia compresa: perché sono loro a scegliere i libri di testo – ma dalla parte degli studenti, specie di quelli più svantaggiati: il che significa

formare gli insegnanti con rigore, selezionare con scrupolo, continuare la formazione durante l'intera carriera, premiare i meritevoli, allontanare gli inadeguati (e non cambiarli ogni anno di sezione affinché, come soavemente mi confessò una volta un preside, “il danno venga condiviso”). Quello che, senza grave scandalo, accade più o meno in ogni ambiente di lavoro: ma non nella scuola. Chissà perché, verrebbe da commentare; se non fosse che il perché lo si sa benissimo.

### Claudio Giunta

Claudio Giunta insegna Letteratura italiana all'Università di Trento, ed è uno specialista di letteratura medievale. Al di fuori di quest'ambito, ha pubblicato tra l'altro una raccolta di saggi sull'Italia (Una sterminata domenica. Saggi sul paese che amo, Il Mulino 2013); un reportage sull'Islanda (Tutta la solitudine che meritate. Viaggio in Islanda, Quodlibet-Humboldt 2014) e uno sulla città di Togliatti (Togliatti. La fabbrica della Fiat, Humboldt 2020), un libretto su Matteo Renzi (Essere #matteorenzi, Il Mulino 2015), un romanzo noir (Mar Bianco, Mondadori 2015), un libro sulla scuola e l'università (E se non fosse la buona battaglia? Sul futuro dell'istruzione umanistica, Il Mulino 2017), un libro sulla scrittura argomentativa (Come non scrivere, Utet 2018), i saggi Le alternative non esistono. La vita e le opere di Tommaso Labranca (Il Mulino 2020) e «Ma se io volessi diventare una fascista intelligente?». L'educazione civica, la scuola, l'Italia (Rizzoli, 2021). Collabora al «Sole 24 ore», al «Foglio» e al «Post».



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



**Skill Mismatch:  
attenzione al gap  
tra formazione  
e lavoro**

Esiste una distanza tra le competenze richieste dalle aziende e quelle offerte dai lavoratori. Le conseguenze di questa asimmetria interessano tutto il mondo del lavoro: le aziende, i lavoratori e (soprattutto) l'intero sistema educativo.

DI LIDIA BARATTA  
— GIORNALISTA

Con la crisi energetica in corso, una delle figure più richieste nel mercato del lavoro italiano è quella dell'ingegnere esperto di Internet delle Cose. Un professionista in grado di far dialogare i robot presenti in fabbrica, raccogliere ed estrarre i dati e poi analizzarli per capire come ridurre i consumi e risparmiare sulla bolletta. Le aziende che ne hanno uno in casa se lo tengono stretto. Quelle che vorrebbero assumerne uno si contendono a fatica i pochi professionisti sul mercato dotati di queste competenze.

È solo l'ultimo esempio dello skill mismatch, il disallineamento tra le competenze possedute dai lavoratori e quelle di cui hanno bisogno le imprese. Secondo uno studio di Boston Consulting Group, la mancata corrispondenza delle

volte mancano del tutto, altre volte invecchiano in poco tempo. E non tutti riescono a stare al passo. Con il rischio che questa "tassa" nascosta potrebbe arrivare a costare anche l'11% del Pil mondiale entro il 2025.

«In questo ultimo biennio, complice la pandemia, c'è stata una riallocazione del lavoro, con un rimescolamento ai margini del mercato», spiega Maurizio Del Conte, professore di diritto del lavoro all'Università Bocconi. «Quando ci sono questi rimescolamenti o li accompagni con un percorso di riqualificazione oppure il mismatch aumenta».

#### MISMATCH A PIÙ LIVELLI

Il "qualification mismatch" complessivo, ovvero il dislivello tra le competenze richieste per un certo mestiere e quelle possedute dal lavoratore, nell'area Ocse è in media del 34,4%, in Europa del 32,2%.

Se guardiamo invece solo ai lavoratori sovraqualificati, con competenze in eccesso, la media Ocse scende al 16,5%, quella europea al 15,3%. Si va dal 29,1% della Turchia al 12% della Norvegia. I giovani hanno maggiori probabilità di avere titoli di studio in eccesso rispetto agli anziani. E lo stesso vale per i lavoratori immigrati rispetto agli autoctoni, spiegano dall'Ocse.

La mappa cambia ancora se si considerano i Paesi con la più alta presenza di lavoratori con competenze basse rispetto a quelle richieste nel posto di lavoro. A fare peggio, in questo caso, sono Regno Unito e Irlanda.

Ma c'è anche un altro tipo di mismatch, quello tra il lavoro che si fa e il background di studio posseduto nel curriculum. In questo caso la media Ocse è

competenze interessa nel mondo 1,3 miliardi di persone, comportando una perdita del Pil del 6% ogni anno. Nella sola area dei Paesi Ocse (Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico), il mismatch colpisce due lavoratori su cinque.

E più aumenta lo skill mismatch, più diminuisce la produttività di un Paese. Con la pandemia da Covid-19 che ne ha aggravato l'impatto, innescando un'accelerazione dei processi di digitalizzazione e automazione che spesso hanno trovato i mercati del lavoro del tutto impreparati a gestire il cambiamento.

Perché se il mondo del lavoro cambia a ritmi veloci, lo stesso non accade con la formazione. Le competenze richieste a

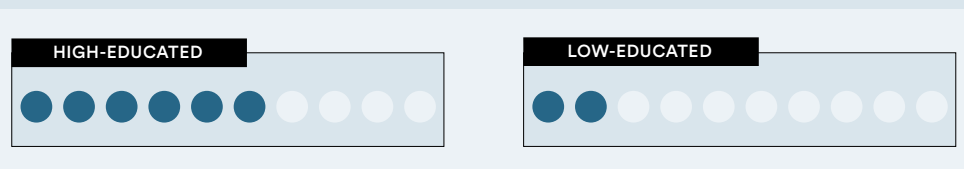


## Asimmetrie nell'apprendimento in età adulta

In un mondo incerto, in continuo cambiamento, la formazione permanente può aiutare gli individui a sapersi adattare ed essere resilienti agli shock esterni. In generale, sono essenziali fattori socio-emotivi e motivanti a sostegno della formazione permanente; la pandemia ha incrementato ulteriormente la loro rilevanza.

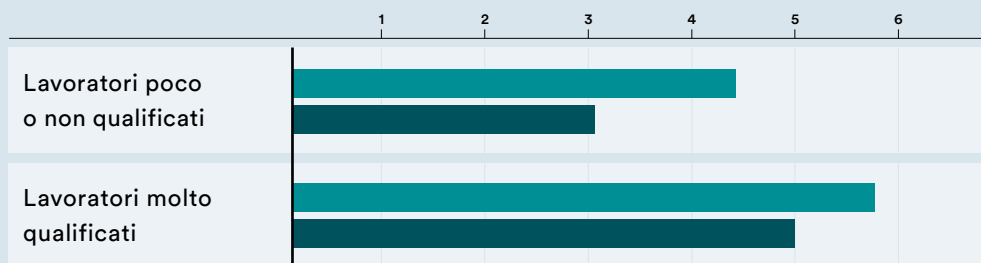
### ADULTI COINVOLTI NELLA FORMAZIONE

Numero di adulti che partecipano all'apprendimento formale e informale

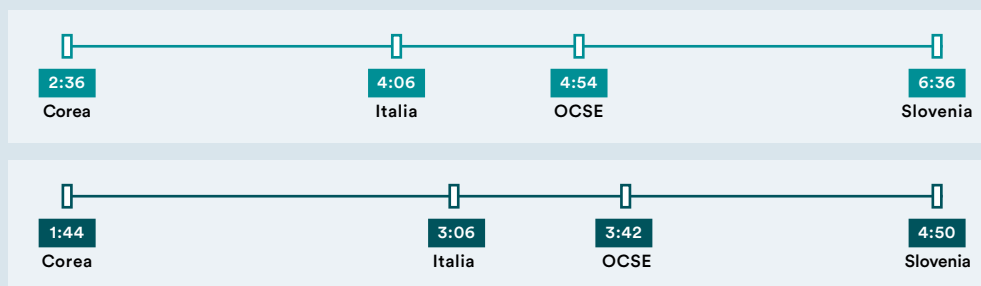


### APPRENDIMENTO INFORMALE

Stima delle ore settimanali per lavoratore



Stima delle ore settimanali per lavoratore nei Paesi OCSE



del 31,7%, quella europea del 32,2%. Nel Vecchio Continente si contano 80 milioni di lavoratori “mismatched”, con titoli di studio in ambiti che nulla hanno a che fare con la professione che si svolge. In Gran Bretagna sono 13 milioni, in Francia 10 milioni, in Italia 9 milioni. Chi fa molto meglio sono invece Germania, Austria, Finlandia e Svizzera.

## In Europa si contano 80 milioni di lavoratori con titoli di studio che nulla hanno a che fare con la loro professione

«A fare la differenza tra i Paesi, in questo caso, è prima di tutto il sistema di formazione professionale», spiega Luca Marcolin, economista dell’Ocse. «I Paesi che vantano un basso mismatch nell’ambito di studio sono quelli che hanno un sistema duale e di apprendistato molto forte. Questo contribuisce a far sì che una percentuale maggiore di lavoratori abbia un lavoro coerente con la propria formazione».

Il primo risultato del disallineamento dei lavoratori sovraqualificati o che svolgono un lavoro incoerente rispetto all’ambito di studio è la perdita salariale. Rispetto ai colleghi che hanno percorsi di studio coerenti con il proprio mestiere, guadagnano infatti il 24% in meno. Tuttavia, a contare nelle alte percentuali

di lavoratori “mismatched” non è la quota di laureati registrata in ciascun Paese. Sia la Germania sia l’Italia, ad esempio, hanno percentuali di laureati sotto la media europea del 41%, ma livelli di disallineamento delle competenze differenti. Quello che conta è ancora una volta il sistema di formazione. «Ci sono molti studenti tedeschi che si fermano prima della laurea, ma che fanno un percorso di formazione professionale che ha legami intensi con il sistema imprenditoriale», dice Marcolin.

### SKILL SHORTAGE

La conseguenza di queste asimmetrie è il cosiddetto “skill shortage”: i datori di lavoro non riescono a trovare nel mercato le competenze di cui necessitano. Una condizione che si verifica soprattutto in periodi di crescita economica o di forti cambiamenti, con l’adozione di nuove tecnologie che richiedono competenze non immediatamente disponibili.

Dalle misurazioni dell’Ocse, viene fuori che negli ultimi anni i Paesi rimasti più indietro nella digitalizzazione e che hanno meno adattato i sistemi educativi ai processi di trasformazione digitale, sono anche quelli in cui lo skill shortage è aumentato. E la carenza di competenze, a sua volta, riduce la performance economica dei singoli Stati. La mancanza di manodopera qualificata nel Regno Unito nella metà degli anni Ottanta, ad esempio, ha ridotto la crescita della produttività di circa lo 0,7% all’anno. E se non ci sono lavoratori qualificati a sufficienza, questo può creare anche una barriera all’adozione di nuove tecnologie, facendo calare gli investimenti delle imprese.



REUTERS / YUYA SHINO

## UN PROBLEMA CHIAMATO FORMAZIONE

A determinare le percentuali più o meno alte di skill mismatch sono tre fattori: la qualità dei sistemi di istruzione (scuola e università), la formazione permanente e l'impegno delle imprese nell'aggiornamento dei propri dipendenti.

Non tutto si può apprendere a scuola o all'università. Per cui, spiegano dall'Ocse, per creare un'economia di «lavoratori adattabili che possono assumere ruoli attuali e futuri», la soluzione è «l'apprendimento permanente», un approccio che «deve avere la precedenza affinché i cittadini siano in grado di muoversi nel mercato del lavoro e stare al passo con la trasformazione digitale».

Al primo posto nell'area Ocse per esperienze di formazione nella vita adulta si trova la Norvegia, seguita dalla Danimarca. All'ultimo posto la Grecia. Con differenze enormi a seconda del titolo di studio. Ad oggi, solo quattro adulti su dieci altamente qualificati non partecipano a esperienze di formazione formale o informale. Ma si sale a otto su dieci, il doppio, quando si fa riferimento ad adulti scarsamente qualificati. E il risultato è che il 68% degli adulti con bassi livelli di istruzione nell'Unione europea non possiede competenze digitali di base o non usa i computer. Numeri che rischiano di crescere, soprattutto se si tiene conto dell'invecchiamento della popolazione e del conseguente aumento dell'età pensionabile.

Negli ultimi anni, certo, sono stati fatti passi avanti. Ma molti Paesi restano ancora indietro. Nell'ultima rilevazione Ocse, ad esempio, solo il 20% degli adulti italiani ha dichiarato di aver partecipato a un

percorso di formazione nell'anno precedente.

L'Ocse spiega che tra le cause della mancata formazione degli adulti c'è la dimensione delle aziende. Le piccole imprese hanno spesso poche risorse per offrire corsi di formazione, oltre al fatto che hanno scarsa esperienza nell'identificare i fabbisogni di competenze degli organici. Più del 90% delle grandi aziende, con più di 250 dipendenti, fornisce corsi di formazione per i lavoratori. Ma si scende al 76% per quelle di medie dimensioni e al 57% per le piccole.

Ma conta anche la capacità dei Paesi di pianificare la formazione puntando sui settori nei quali si intende competere. I Paesi del Nord Europa, ma anche Stati Uniti e Giappone, hanno investito in sistemi di formazione concentrati in grandi hub industriali, che si riverberano a cascata anche sui fornitori e nell'indotto. In Paesi come l'Italia, invece, la struttura resta ancora frammentata tra diversi centri di formazione. «Il risultato è che non c'è un allineamento con i bisogni reali delle imprese», spiega Maurizio Del Conte. «L'Italia spende più della metà delle risorse nei corsi di lingua straniera e molto anche in pacchetti informatici di base. Ma non è certo un corso di Word che ti fa diventare campione nel 4.0».

## LE SOLUZIONI

Diversi Paesi hanno risposto alla carenza di competenze attraverso politiche di immigrazione mirate, «importando» i professionisti mancanti. Molti governi hanno anche tentato di incoraggiare un maggior numero di giovani a iscriversi a studi universitari in specifici settori, fissando obiettivi

numerici per i prossimi decenni. Ma nel suo “Skills Outlook”, l’Ocse raccomanda agli Stati di puntare soprattutto su una formazione permanente pianificata, in linea con i cambiamenti di mercato, incentivando anche le imprese a investire nella riqualificazione interna. Per progettare politiche efficaci per le competenze, scrivono dall’organizzazione parigina, l’apprendimento deve essere considerato «per tutta la vita». Questo implica considerare l’istruzione non solo nei classici contenitori scolastici e universitari, ma anche in contesti di apprendimento non formali.

La raccomandazione è che i governi procedano a una «pianificazione strategica» per lo sviluppo delle competenze, con la «fornitura di risorse ai

governi locali e centrali» e la collaborazione tra «pubblico, privato e civico».

Il percorso per arrivare a un sistema di formazione funzionante, secondo Luca Marcolin, passa anche da «una maggiore

**Diversi Paesi hanno risposto con politiche di immigrazione mirate, “importando” i professionisti mancanti**



REUTERS / PAUL CHILDS

collaborazione tra scuola e imprese per rafforzare i percorsi di formazione professionale sia nella quantità sia nella qualità». Attenzione, però, «fare più formazione non è necessariamente la chiave di volta. Si può anche fare tanta formazione che poi non è utile al datore di lavoro». E quello su cui bisogna investire, allora, sono anche altri due aspetti: «La cultura della formazione in azienda e l’inserimento di strumenti diagnostici dei fabbisogni delle competenze nelle imprese».

Senza dimenticare anche l’offerta di corsi di formazione più brevi e fruibili online. «Una delle barriere indicate dagli individui per seguire i percorsi di formazione è il tempo a disposizione», dice Marcolin.

**Lidia Baratta**

Giornalista, 36 anni, origini calabresi. Studia Comunicazione a Bologna e Roma, per poi frequentare la scuola di giornalismo “Walter Tobagi” di Milano. In mezzo, un periodo di studio a New York. Lavora a Linkiesta dal 2012, dove si occupa di lavoro ed economia, curando la newsletter settimanale “Forzalavoro”. È tra i conduttori radiofonici di Prima Pagina di Radio Tre. Fa parte del team giornalistico di Good Morning Italia, collabora con diverse iniziative editoriali di Feltrinelli ed è tra gli autori della rivista di giornalismo d’inchiesta a fumetti “La Revue Dessinée Italia”. Vincitrice dell’edizione 2016 del Premio giornalistico “Gaspere Barbiellini Amidei”. In passato ha collaborato con diverse testate, tra cui D di Repubblica, L’Espresso, La Stampa e Vice.



Donne alla ricerca di lavoro prendono appunti durante una sessione di orientamento allo stand di un’azienda durante una fiera per neo-laureati a Tokyo, Giappone, 20 marzo 2016.



Un uomo passa accanto a un centro per l’impiego a Luton, Inghilterra, 6 agosto 2020.



# L'incredibile storia della disarmonia indossata

Il disegno di Leonardo Da Vinci "Uomo Vitruviano" rappresenta le proporzioni ideali del corpo umano e mostra come possa essere armoniosamente inscritto nelle due figure "perfette" del cerchio, che simboleggia il Cielo, la perfezione divina, e del quadrato, che simboleggia la Terra.

Simmetria e asimmetria hanno assunto mutevoli significati nella rappresentazione dei canoni estetici delle diverse epoche. Questi concetti si appropriano dei linguaggi delle arti per affermare il rapporto dell'uomo con la propria identità e rispetto a Dio.

DI ANDREA BATILLA  
— BRAND STRATEGIST

Marco Vitruvio Pollione, in arte Vitruvio, scrive tra il 29 e il 23 a.C. l'universalmente noto trattato *De Architectura* che trova un grande disinteresse nei lettori dell'epoca ma che viene riscoperto con il Rinascimento grazie a gente come Leon Battista Alberti e Raffaello diventando uno dei fondamenti teorici più importanti dell'architettura occidentale fino al Novecento.

È nel secondo capitolo del *De Architectura* che Vitruvio definisce le categorie dell'architettura: *ordinatio*, *dispositio*, *eurytmia*, *symmetria*, *decor* e *distributio*. Senza entrare nella specificità di ognuno dei concetti, possiamo dire che la disposizione ordinata e razionalmente calcolata di tutti gli elementi in gioco doveva portare ad una generale idea

attenzione perché vanno esattamente in quella direzione. È da quel momento che il concetto di simmetria si salda a quello di armonia, piacevolezza e bontà etica e sempre in quel momento la bellezza diventa analizzabile matematicamente, misurabile, distante anni luce dal caos della natura. L'asimmetria viene associata all'errore (e al diavolo) e a un cambia-

Quando la bellezza diventa analizzabile matematicamente, il concetto di simmetria si salda a quello di armonia

di armonia, universalmente accettata e tranquillizzante. Il pensiero greco, del resto, si impernia sulla corrispondenza tra l'uomo e l'universo in quanto accomunati da leggi che rivelano il rispecchiarsi dell'uno nell'altro. L'idea di ordine (*taxis/cosmos*) è quindi la proprietà fondamentale che caratterizza il creato e al tempo stesso è la categoria con cui l'uomo (*anthropos*) si appropria del cosmo e lo trasferisce nel proprio mondo. Ogni volta che si costruisce una casa, un tempio o una città si mette in atto un vero e proprio rituale di comunicazione tra uomo e Dio.

Durante il Rinascimento la centralità dell'uomo e la sua posizione di confronto rispetto a Dio (e non di sudditanza) diventano un tema fondamentale e gli studi di Vitruvio hanno un'impennata di

mento potenzialmente disequilibrante, caotico, sbagliato.

Dovremmo arrivare alla fine dell'Ottocento perché si profili in maniera chiara una visione opposta, contemporanea alla nascita delle avanguardie artistiche e profondamente influenzata dalle filosofie orientali che entrano in Europa prepotentemente e si infiltrano in maniera capillare nel pensiero occidentale, da Jung a Virginia Woolf a William Morris.

Il concetto di asimmetria (o quanto meno la sua radice culturale) ha una matrice orientale, nello specifico deriva dai principi del taoismo, poi confluiti nel confucianesimo e nel buddismo, che accettano il caos universale e la mancanza di causalità come insiti nella natura dell'universo.

Il pensiero orientale accetta le imperfezioni, gli errori e il caos perché di fatto parte della vita, considera l'impermanenza una virtù e la fugacità irresistibile delle cose un valore profondamente positivo. Per il taoismo l'uomo può solo accettare il cambiamento continuo perché fa parte di un sistema che lo prevede naturalmente e, all'interno di questo sistema, il calcolo razionale non solo non è previsto ma è completamente inutile. In oriente la preghiera diventa meditazione, unico modo per astrarsi dal dolore.

L'asimmetria è quindi la normalità e non il contrario e la sua riproduzione o imitazione rispetta le leggi sconvolgenti ma giuste dell'universo. Questi due concetti hanno influenzato tutti gli ambiti del sapere e della riflessione, compreso evidentemente quello estetico e quindi anche quello della moda.

Uno degli assunti vitruviani è che la perfetta simmetria del corpo umano, divisibile verticalmente in due parti perfettamente uguali, avesse una corrispondenza con la perfezione divina e si è quindi per molto tempo pensato che la costruzione dei capi di abbigliamento dovesse rispettare questo principio anzi, se possibile, rafforzarlo.

La rappresentazione della divinità perfetta e assoluta nell'abbigliamento ha inizio più o meno nel Cinquecento quando i vestiti cominciano ad essere pesantemente tagliati per riprodurre forme perfettamente simmetriche e per costruire immagini fisiche che riportino direttamente alla discendenza divina dei sovrani europei.

Basta guardare un qualunque ritratto di Elisabetta I (1533-1603) per capire quanto i suoi abiti avevano il compito di elevare la sua personalità, rendendola

## Il concetto di asimmetria deriva dal taoismo che accetta il caos universale e la mancanza di causalità

potente e unica. Mentre l'imperatore cinese Jiajing, della dinastia Ming, fedele taoista vissuto tra il 1507 e il 1567, è ritratto con una lunga tunica dritta con solo dei tagli laterali.

Proprio nel momento in cui in Europa le tecniche costruttive degli abiti diventano sempre più complesse (una giacca formale da uomo può arrivare ad essere costituita da cento pezzi diversi), in India si esercita l'arte del drappeggio, attorcigliando attorno al corpo sari lunghi decine di metri ma evitando di operare qualunque tipo di taglio perché, come abbiamo detto, contrario alla loro visione del mondo.

Con l'Ottocento e la rivoluzione industriale le quantità di abiti prodotti e venduti aumenta vertiginosamente e si cerca un modo per rendere un procedimento completamente manuale e in genere elaborato su un'unica persona, qualcosa di ripetibile e quindi industrializzabile. È un approccio razionale che deve, per forza di cose, tendere alla semplificazione produttiva e che passa per due invenzioni: il modello in carta e il sistema delle taglie.

Il modello in carta bidimensionale permette di riprodurre all'infinito qualsiasi capo, mentre il sistema delle taglie crea uno standard attraverso il quale è possibile produrre abiti senza





RAWPIXEL

avere nessuna conoscenza di chi li indosserà. Entrambi i sistemi per funzionare devono rispettare rigide regole di semplificazione che porteranno l'abbigliamento di serie, dagli anni Trenta in poi, a ricercare in maniera ossessiva la regola della simmetria, molto più facilmente industrializzabile e più veloce da riprodurre.

Simmetria e asimmetria nella moda occidentale prendono quindi due strade diverse. La prima viene associata a quello che chiamiamo ready to wear o moda pronta (quindi meno costosa), mentre la seconda rimane appannaggio dell'alta moda, cioè della costosissima sartoria che può permettersi di lavorare su drappaggi o costruzioni asimmetriche (basta pensare al lavoro di Christobal

Con la rivoluzione industriale troviamo ricerca di simmetria per standardizzare ed aumentare la velocità di produzione dei capi

Balenciaga) perchè la sua clientela non ha limiti di spesa.

Tra gli anni dell'immediato secondo dopoguerra e la fine degli anni Settanta la moda occidentale smette



Fiera Ikebana (1896), di Ogata Gekko.

L'ikebana è un'arte della disposizione dei fiori recisi della tradizione giapponese che si basa su tre elementi principali disposti in maniera asimmetrica: il ramo più lungo, più importante, rappresentava il cielo, il ramo più corto simboleggiava la terra ed il ramo intermedio l'uomo.



Abbigliamento femminile (1932) di Martial et Armand e Bernard et Cie.

→

Modelle indossano creazioni della collezione Autunno/Inverno 2020 di Marni alla Fashion Week di Milano. Milano, 21 febbraio 2020.

progressivamente di lavorare sulle forme e, nel tentativo di popolarizzarsi, lavora in maniera quasi ossessiva su un'estrema semplificazione delle forme e un approccio quasi esclusivamente decorativo. Saranno un gruppo di stilisti giapponesi, a partire dai primi anni Ottanta, che, reintroducendo il concetto di asimmetria nell'abbigliamento, svolgono una funzione rigenerativa non solo sulla moda ma su tutta l'estetica occidentale.

Rei Kawakubo di Comme des Garçons, Yohji Yamamoto e Issey Miyake importano un profondo amore per il caotico, il non finito, lo storto e l'asimmetrico, cancellando inizialmente ogni forma di colore o decorazione, riportando così la moda a ragionare sulle

**In occidente,  
la simmetria viene  
associata al "ready to  
wear", l'asimmetria  
rimane appannaggio  
dell'alta moda**

forme. È una rivoluzione che deflagra come una bomba atomica e che condizionerà in maniera profonda il lavoro di Vivienne Westwood, John Galiano o Martin Margiela ma che soprattutto insegna a generazioni di giovani a prendere le distanze dalle

REUTERS / ALESSANDRO GAROFALO



REUTERS / ALESSANDRO GAROFALO



imposizioni normative del mercato e dalla standardizzazione.

L'instabilità di fondo di tutto ciò che è asimmetrico è un forte elemento narrativo anche nella moda contemporanea che viene ancora usato come segno di rottura rispetto a canoni di armonia stabiliti da decenni e che spinge in avanti l'innovazione. Ne fanno uso a piene mani Marni, disegnata da Francesco Risso, Diesel di Glenn Martens, Balenciaga di Demna Gvasalia o Acne Studios ma anche i giovani Dion Lee, Ottolinger, Atlein e Ekhaus Latta.

Tutti questi designer, e molti altri, si stanno nuovamente appropriando di un linguaggio che negli ultimi venti anni aveva perso visibilità ed era diventato meno rilevante e lo stanno facendo per





L'instabilità di fondo di tutto ciò che è asimmetrico è un forte elemento narrativo anche nella moda contemporanea

riaffermare la centralità dell'identità della persona all'interno del discorso della moda contemporanea. La parola persona sta velocemente prendendo il sopravvento sulla parola personalità e uno dei modi per raccontare questo cambiamento è usare l'asimmetria, l'imprecisione, il caos apparente che sono evidentemente più vicini agli esseri umani di una perfezione assoluta, trascendente e industrializzabile.

Andrea Batilla

Il mio primo lavoro è stato occuparmi di tessuti da Romeo Gigli per sette anni. Lì ho imparato l'amore per la materia, per il contenuto, per l'approfondimento e lì ho cominciato a sviluppare un amore viscerale per il bello. Successivamente ho collaborato come consulente creativo con molte aziende e brand tra cui Trussardi, Maska, Cerruti, Lawrence Steele, Kashyama, Arfango, Les Copains, Alberto Aspesi, Bottega Veneta.

Nel 1999 ho cominciato a collaborare con l'Istituto Europeo di Design di Milano prima come docente e coordinatore didattico, poi come direttore di IED Moda Milano. Lì ho scoperto la passione per l'insegnamento.

Dal 2009 al 2016 sono stato fondatore e co-direttore di uno dei primi magazine indipendenti italiani, PIZZA, semestrale cartaceo e pizzadigitale.it, quotidiano online riunendo i giovani talenti creativi italiani nelle aree della moda, design, fotografia e arte.

Dal 2010 mi occupo di direzione creativa, brand storytelling e comunicazione del prodotto.

Nel 2017 ho scritto e seguito il girato e il montaggio del documentario UNINVITED, per la regia di Mattia Colombo, sulla vita di Marcelo Burlon.

Nel 2019 ho scritto Instant Moda per Gribaud editore del gruppo Feltrinelli, una storia della moda del Novecento a carattere divulgativo.

(A. Batilla)



←

Il progetto di Asato Kitamura, uno dei finalisti dell'edizione 2022 di ITS Contest, il concorso internazionale per giovani creativi che si tiene ogni anno a Trieste, Italia.

# Il caro prezzo del Cashmere

**Il drammatico peso  
delle capre nell'economia  
della Mongolia.**

*In inverno le gelate decimano il bestiame e in estate il caldo provoca danni inestimabili alle praterie.*

FOTOGRAFIE E TESTO  
DI BENIAMINO PISATI/PARALLELOZERO  
— FOTOGRAFO

↓ Mongolia, Bayangovi, provincia di Bajanhongor. I pastori hanno aumentato le dimensioni delle loro greggi per soddisfare la crescente domanda del mercato: oggi circa 29 milioni di capre pascolano nella steppa, quasi un quintuplo rispetto a trent'anni fa. Il pascolo eccessivo, insieme al cambiamento climatico, sta danneggiando la terra.



Se vogliamo trovare una nazione in cui gli effetti dei cambiamenti climatici sono già drasticamente reali, questa è la Mongolia. In questa terra di nomadi, una delle poche fonti di reddito è la pastorizia e la vendita del cashmere; la qualità della produzione del Paese, infatti, è considerata una delle migliori al mondo. Qui, negli ultimi settant'anni, la temperatura media è aumentata di oltre due gradi, il doppio della media globale. Questo ha causato effetti devastanti sull'ambiente e, di conseguenza, sulla millenaria cultura nomade della popolazione mongola. Tuttavia, la colpa non può essere attribuita esclusivamente al clima. Negli ultimi decenni il numero di capi di bestiame in Mongolia – principalmente pecore e capre – è passato da pochi milioni a circa 70 milioni, sottoponendo il territorio a uno stress incommensurabile e rendendo sempre più difficile la rigenerazione della vegetazione. Di conseguenza,

alle famiglie non è rimasta altra scelta che abbandonare la vita nomade nelle campagne e migrare nell'unica città della nazione, la caotica Ulan Bator. La capitale, in effetti, negli ultimi trent'anni ha visto la propria popolazione triplicarsi. La maggior parte dei nuovi arrivati vive in squallide tendopoli nella periferia. Il governo mongolo sta cercando di affrontare il problema e di rendere sostenibile lo stile di vita dei nomadi, imponendo restrizioni ai pascoli per permettere alla terra di rigenerarsi. Tuttavia, la domanda di cashmere è elevata. Si tratta, dopo il settore minerario, della seconda fonte di reddito del Paese. È inoltre un settore particolarmente dipendente dalla vicina Cina, destinataria di otto tonnellate su dieci del cashmere grezzo prodotto dalla Mongolia.

↓ Mongolia, Ulan Bator, sullo sfondo gli edifici del centro città. Sulle colline che circondano la città si trovano i quartieri delle iurte. Un numero sempre maggiore di persone ha lasciato le campagne negli ultimi dieci anni, raddoppiando così la popolazione della capitale. Questo fenomeno è il risultato dei cambiamenti climatici che rendono la vita nomade sempre più complicata, trasmettendo la falsa percezione che la vita in città sia più semplice.



↓ Mongolia, Bayangovi, provincia di Bajanhongor. Il pregiato Baby Cashmere si distingue dalla versione adulta per la sua particolare morbidezza: è il 15% più fine rispetto al cashmere più sottile. Il Baby Cashmere è disponibile solo in piccole quantità in quanto può essere raccolto solo una volta nella vita di ogni capra, quando l'animale raggiunge l'età di circa 6 mesi.



↓ Mongolia, Ulan Bator. Un negozio Goyo Cashmere, il marchio di abbigliamento mongolo che fa parte della Gobi Cashmere.



↓ Mongolia, Bayangovi, provincia di Bajanhongor. Le capre sono radunate per essere pettinate così da ottenere il cashmere. La pettinatura si svolge da marzo a maggio.



↓ Mongolia, Ulan Bator. Operai della Goyo Factory. Come la Gobi Cashmere, società di cui è parte, essa realizza prodotti "Made in Mongolia". La maggior parte del cashmere grezzo della Mongolia è venduta agli intermediari cinesi.

↘ Mongolia, Elsen Tasarkhay, provincia di Bulgan. Batdorj Tserenbaatar, 60 anni, guarda attraverso il binocolo per individuare il suo pascolo.





↓ Mongolia, Bayangovi, provincia di Bajanhongor. Pettinatura delle capre. Ogni animale può produrre circa 250 grammi di cashmere grezzo. La pettinatura dura dai 15 ai 20 minuti.



↓ Mongolia, Ulan Bator. Il cashmere viene lavorato presso Bodio's Cashmere, una delle poche aziende mongole a lavorare questo prezioso materiale, la quale presta particolare attenzione alla tutela dell'ambiente e dei pastori.



↓ Mongolia, Bayangovi, provincia di Bajanhongor. Sacchi da 50 kg di cashmere grezzo sono accatastati e pronti per essere trasportati nella capitale, dove la lana sarà lavata e lavorata. Sono poche le aziende locali che realizzano il prodotto finito, mentre la maggior parte del cashmere mongolo è destinato alle aziende cinesi.



↓ Mongolia, Ulan Bator. Tessitura del cashmere alla Gobi Cashmere Farm, la più grande azienda di lavorazione del cashmere in Mongolia. La Gobi Corporation lavora con la Banca Europea per la Ricostruzione e lo Sviluppo e la Sustainable Fiber Alliance (SFA) nell'ambito del progetto "Supporting sustainable cashmere production".





↓ Mongolia, Bayangovi, provincia di Bajanhongor. Fulcro del commercio di cashmere. Qui i pastori vendono la preziosa lana delle loro capre che poi viene trasportata in camion verso Ulan Bator, dove verrà lavorata o venduta.



↓ Mongolia, Ulan Bator. Controllo di qualità nella Goyo Factory. Come la Gobi Cashmere, società di cui è parte, essa produce abbigliamento "Made in Mongolia" e ha attivato programmi sostenibili per gli animali e i pastori.



↓ Mongolia, Ulan Bator. Un negozio di Goyo Cashmere, un marchio mongolo di abbigliamento facente parte della società Gobi Cashmere.



### Beniamino Pisati

Nato a Milano nel 1977, vive a Sondrio. Fotografo professionista freelance specializzato in reportage geografico, da oltre 2 anni i suoi lavori sono rappresentati dall'agenzia italiana Parallelozero. Collabora attivamente con riviste e agenzie di viaggio internazionali. Da oltre 10 anni documenta lo stretto rapporto tra uomo e ambiente nel mondo. Ha ricevuto diversi premi fotografici nazionali e internazionali ed è stato due volte vincitore del Travel Photographer of the Year.



### Parallelozero

Parallelozero è un'agenzia di comunicazione fondata a Milano nel 2007. Nei primi anni, le sue attività si sono concentrate principalmente sulla produzione e distribuzione di reportage fotogiornalistici per i suoi clienti editoriali in tutto il mondo e sulla produzione di film e documentari per la televisione. Nel tempo, l'agenzia si è evoluta sviluppando competenze nella comunicazione digitale e dotandosi di tutti gli strumenti per lavorare con le nuove tecnologie, grazie al Creative Lab interno. Oggi Parallelozero è partner strategico-creativo di molte imprese ed enti pubblici, per cui gestisce ogni fase della comunicazione: la creazione e distribuzione di contenuti multilingue e multicanale, il marketing, la strategia di sviluppo, il posizionamento del marchio e l'analisi dei dati.

[parallelozero.com](http://parallelozero.com)

# Al fianco delle PMI nella transizione sostenibile

Il sito produttivo di ALGApplus a Ílhavo, nel distretto di Aveiro in Portogallo. L'azienda è dedicata alla coltivazione e commercializzazione di alghe e prodotti derivati: un alimento dall'elevato potere nutrizionale e un fertilizzante naturale, ma anche una risorsa rinnovabile che garantisce un'acquacoltura sostenibile e contribuisce alla cattura del carbonio, aiutando così a ridurre l'acidificazione degli oceani.

## Con il progetto SME EnterPRIZE Generali promuove la cultura della responsabilità sociale e ambientale tra le piccole e medie imprese europee nel loro percorso verso l'adozione di modelli di business più sostenibili. Per le persone, per il pianeta, per la prosperità.

### LA REDAZIONE

Un tessuto imprenditoriale costituito per oltre il 99% da aziende di piccole e medie dimensioni, che sempre più affrontano il tema dell'adozione di strategie e modelli di business sostenibili, dovendo fare i conti con barriere quali l'insufficienza di risorse economiche e finanziarie, la complessità amministrativa e la carenza di domanda per prodotti e servizi sostenibili. Ma vi sono anche veri e propri "gap" in termini di consapevolezza e preparazione alla transizione sostenibile, che dovrebbero essere colmati tramite la creazione di un "ecosistema" in cui decisori politici, grandi aziende, sistema finanziario e mondo accademico possano collaborare per creare un ambiente favorevole alla trasformazione green delle piccole e medie imprese. È questo il quadro europeo fotografato dalla nuova edizione del Libro Bianco Fostering Sustainability in Small and Medium-sized Enterprises (Promuovere la sostenibilità nelle piccole e medie imprese) realizzato da SDA Bocconi - School of

Management Sustainability Lab nell'ambito di SME EnterPRIZE, l'iniziativa di Generali dedicata alle Pmi europee con l'obiettivo di incentivarle ad adottare modelli di business sostenibili e di dare visibilità a quelle che già lo hanno fatto, stimolando il dibattito pubblico sul tema. Il progetto intende inoltre promuovere la conoscenza delle istituzioni e dei programmi dell'Unione dedicati alla ripresa economica e al supporto per le Pmi, in linea con l'impegno di Generali per promuovere una società più verde e inclusiva.

### L'AMBIENTE SOTTO I RIFLETTORI

Quello della transizione sostenibile delle imprese è un tema reso oggi ancora più attuale dall'aumento di fenomeni meteorologici estremi legati ai cambiamenti climatici, oltre che da uno scenario macroeconomico in rapido mutamento a causa della guerra in Ucraina, della crisi



energetica e dell'inflazione. Proprio la questione ambientale, per tutti questi motivi, è sotto i riflettori nel dibattito pubblico. Lo è anche nel caso di SME EnterPRIZE, che per la sua seconda edizione ha visto candidarsi oltre 6.600 piccole e medie imprese provenienti da nove Paesi europei. L'iniziativa si concentra su tre ambiti: Welfare, Environment e Community. È significativo il fatto che la categoria dedicata all'ambiente ha raccolto la maggior parte delle idee e dei progetti presentati. Ciò denota una maggiore sensibilità nei confronti dei temi climatici e ambientali, sia da parte delle imprese, sia da parte del Comitato scientifico che ha valutato i loro progetti. Va notato però che i progetti orientati verso obiettivi green si fondono molto spesso con iniziative di stampo sociale e di welfare, dando vita a modelli integrati che mettono la persona al centro del sistema. In Portogallo, ad esempio, ALGApplus coltiva e commercializza alghe e prodotti derivati: una risorsa

rinnovabile che contribuisce alla cattura del carbonio, aiutando così a ridurre l'acidificazione degli oceani, ma anche un alimento dall'elevato potere nutrizionale e un fertilizzante naturale. Anche la moda può essere green, come dimostra Manual Divat Kft., azienda ungherese a conduzione familiare specializzata nella manifattura di guanti che si impegna a promuovere la "slow fashion" e l'economia circolare. Anche il settore della mobilità sostenibile è in crescita: in Germania è infatti attiva Mint Future GmbH, una piattaforma che permette ai proprietari di veicoli elettrici di trasformare la quota di gas serra non emessa in denaro o progetti di sostenibilità. Dalla Croazia, invece, la soluzione di Callidus Group per la digitalizzazione e ottimizzazione della rete di alimentazione elettrica che permette di evitare la costruzione di nuove linee di trasmissione riducendone l'impatto ambientale. Il riciclo, infine, rimane una delle principali strategie adottate dalle Pmi a tutela

dell'ambiente, come testimoniano Cycle Terre, azienda francese che realizza materiali da costruzione eco-compatibili a partire dal terreno che, una volta scavato, diverrebbe uno scarto, o l'attività dell'austriaca R.U.S.Z. GmbH che offre servizi di riparazione per apparecchiature elettriche ed elettroniche, contribuisce allo sviluppo di nuovi modelli di produzione e consumo di tali dispositivi e ne promuove il riciclo. Sono solo alcuni degli esempi dei "Sustainability Heroes", nove aziende provenienti dai Paesi aderenti al progetto che hanno implementato le migliori pratiche sostenibili, premiate il 26 ottobre

2022 durante l'evento internazionale di SME EnterPRIZE a Bruxelles. Questi Eroi della sostenibilità non si concentrano solo sulla tutela dell'ambiente: tra le aziende premiate vi sono infatti esempi di attenzione alle comunità e alle persone, come la spagnola Nuevos Sistemas Tecnologicos che ha sviluppato una tecnologia per promuovere l'inclusione delle persone con disturbi visivi, l'attività rispettosa del territorio e della comunità dell'azienda agricola italiana Agrimad Srl e, infine, Sady sv. Prokopa, l'esperimento di "agricoltura sociale" che coinvolge le persone con disabilità in Repubblica Ceca.



↑  
I premiati alla recente edizione di SME EnterPRIZE, tenutasi a Bruxelles il 26 ottobre 2022.

↙  
Callidus Group è un'azienda informatica croata che ha sviluppato una soluzione IoT per la digitalizzazione e ottimizzazione della rete elettrica allo scopo di ridurre l'impatto ambientale delle linee ad alta tensione e favorire la transizione a fonti di energia rinnovabili.

## UNA TRANSIZIONE COMPLESSA MA POSSIBILE

Le storie di questi ambasciatori della sostenibilità raccontate attraverso SME EnterPRIZE indicano la strada da percorrere per una società più verde e inclusiva, ma per raggiungere questo obiettivo è necessario che le Pmi, così importanti per la creazione di valore e l'occupazione in Europa, siano pienamente coinvolte nella transizione sostenibile e aiutate ad affrontare tanto le conseguenze dei cambiamenti climatici quanto le tensioni che attraversano i mercati.

### Una strategia di business ambientale e sociale migliora la soddisfazione del cliente e la reputazione

Attraverso un sondaggio condotto su oltre 1.000 piccole e medie imprese europee, il Libro Bianco di Generali e Università Bocconi rileva infatti una crescente polarizzazione nell'approccio strategico alla sostenibilità: il 25% dei titolari e manager di Pmi intervistati dichiara di avere adottato un piano volto a migliorare il proprio business per renderlo più responsabile dal punto di vista ambientale e sociale. Due anni fa il dato era di appena il 14%. Tuttavia, oltre il 40% degli intervistati afferma di non avere adottato alcun piano di sostenibilità, evidenziando un aumento rispetto al 20% di due anni fa, nonostante i

risultati del sondaggio indichino che dotarsi di una strategia di business ambientale e sociale migliora la soddisfazione del cliente e la reputazione, aumenta l'efficienza e la quota di mercato. Una Pmi su due, poi, afferma di non essere adeguatamente preparata a gestire le sfide della transizione attraverso strategie di decarbonizzazione, digitalizzazione, efficientamento energetico e nell'utilizzo delle risorse ed economia circolare.

In conclusione: le Pmi europee hanno a cuore il tema ambientale, ma chiedono di essere agevolate nella transizione tramite l'accesso alla finanza sostenibile, incentivi pubblici per le Pmi e una maggiore promozione volta a incrementare la domanda di prodotti e servizi sostenibili. "Il nostro sondaggio mostra che l'adozione di buone pratiche ambientali e sociali offre notevoli opportunità da un punto di vista di business", ha commentato il Group CEO di Generali, Philippe Donnet, in occasione del lancio della seconda edizione di SME EnterPRIZE. "I settori assicurativo e finanziario possono contribuire migliorando l'accesso al finanziamento di iniziative legate alla sostenibilità, e questo costituisce anche un'opportunità di ulteriore coesione per l'Europa", ha aggiunto. La transizione sostenibile delle Pmi europee è dunque complessa ma possibile. E lo sarà solo se queste imprese verranno accompagnate nell'adozione di un approccio integrato alla sostenibilità, caratterizzato da pianificazione, individuazione di obiettivi e indicatori di performance. Per le persone, il pianeta e la prosperità.

# Abbracciare le diversità può fare la differenza

**Be Bold  
for Inclusion**

La Torre Generali a Milano, nel quartiere CityLife, illuminata con il motto della strategia Diversity & Inclusion del Gruppo in occasione delle celebrazioni per il 190° anniversario della Compagnia, il 23 febbraio 2021.

# Generali promuove costantemente la diversità, l'equità e l'inclusione con l'obiettivo di creare un valore duraturo, innovativo e sostenibile.

LA REDAZIONE

In un luogo di lavoro si trovano riflesse le principali caratteristiche e contraddizioni della nostra società. In particolare, ciò accade in maniera ancora più evidente nelle grandi aziende internazionali, nelle quali sono impiegate decine di migliaia di persone. Diverse culture, generazioni, generi, identità sessuali, abilità, mentalità devono convivere in

un'unica realtà, condividere obiettivi e portare avanti progetti in comune. È dunque importante, anzi prioritario, che la cultura aziendale sappia accogliere e valorizzare le molteplici "identità" che si ritrovano nelle organizzazioni più complesse.

Nella letteratura odierna, il processo di amalgama e di composizione delle diversità è indicato con il nome di Diversity & Inclusion, abbreviato in "D&I". Di recente, si è aggiunto poi il termine "Equity". I primi due termini si fondano sulla necessità, per un'azienda, di accogliere le differenze e di creare un ambiente di lavoro fondato sul rispetto dove ciascuno si senta libero di portare il proprio contributo. Con l'aggiunta del principio "equity" si inserisce anche la

necessità di garantire processi equi e pari opportunità lungo tutto il corso della vita professionale, partendo dai processi di selezione, e proseguendo con lo sviluppo delle competenze, i percorsi di carriera e le politiche retributive.

I programmi di DE&I sono tanto più efficaci quanto più entrano a far parte della vita di un'azienda. Non un "nice to have", ma un obiettivo concreto da raggiungere, al pari dei target economici e finanziari più rilevanti.

Esistono riscontri sulla necessità, o meno, di integrare la DE&I all'interno di un'organizzazione? La risposta è sì, i risultati iniziano a vedersi.

Secondo uno studio recente, le aziende in cui la diversità culturale viene valorizzata hanno il 35% in più di possibilità di superare i target; quelle in cui la diversità di genere è pienamente integrata hanno il 15% in più di probabilità di farlo.

Inoltre, una società che accoglie le diversità, favorisce l'inclusione e garantisce equità risulta più attrattiva soprattutto verso le nuove generazioni, ma non solo. Questo è un vantaggio competitivo cruciale: per un'azienda è infatti decisivo poter assumere i migliori talenti nel mercato del lavoro e garantirne nel tempo il "commitment" e il senso di appartenenza.

Ricapitolando, se si vuole incidere davvero sui meccanismi profondi che creano le condizioni affinché ciascuno possa contribuire con il proprio talento sono necessari obiettivi, processi, strumenti e l'impegno di tutte le persone a voler cambiare la cultura attraverso comportamenti quotidiani. È quello che si sta verificando nel Gruppo Generali, una realtà in cui convivono oltre 74 mila dipendenti, in circa 50 paesi diversi. Per Generali il luogo di lavoro è un ambiente

che accoglie una pluralità di punti di vista, capace di stimolare la nascita e la crescita delle idee attraendo e valorizzando il talento. L'impegno di Generali nei confronti delle proprie persone mira a favorire il benessere e la continua crescita professionale, garantendo pari opportunità e inclusione, nell'ottica di generare un impatto positivo per il proprio business e la comunità.

Questa costante attenzione all'ambiente lavorativo e allo sviluppo delle persone ha permesso a Generali di ricevere la certificazione Top Employer 2022, riconosciuta dal Top Employer Institute, l'ente certificatore globale delle eccellenze in ambito HR. Assicurazioni Generali si è distinta, tra le altre 1800 aziende coinvolte nella ricerca, mostrando particolare impegno in ambito di People Strategy, Leadership, Talent Acquisition, Ethics & Integrity, Sustainability, Diversity & Inclusion.

## Inclusione e pari opportunità sono temi attrattivi verso i nuovi talenti del mercato

Questo impegno prosegue, in continuità, anche con la nuova strategia "Lifetime Partner24: Driving Growth". In particolare, il Gruppo ha delineato una nuova "People Strategy" per il ciclo triennale 2022-2024: "GPeople24 - Ready for the Next", che ha come priorità l'applicazione sempre più consistente dei principi DE&I, un'importante leva strategica capace di



supportare la crescita continua e sostenibile del business, promuovere l'innovazione e accrescere il senso di appartenenza delle persone al Gruppo.

La strategia DE&I di Generali si fonda su tre priorità: valorizzare le diversità, garantire trattamenti equi per le proprie persone, promuovere una cultura inclusiva.

Nell'ambito della valorizzazione della diversità, prima leva della strategia del Gruppo, Generali attualmente sta focalizzando i propri sforzi su due aree principali: diversità di genere e diversità generazionale. Per quanto riguarda la diversità di genere, il gruppo ha assunto l'impegno di migliorare la presenza delle donne in posizioni strategiche raggiungendo il target del 40% a livello di Gruppo durante l'attuale ciclo strategico. A sostegno di tale obiettivo, tra le varie iniziative, si annoverano due programmi globali di accelerazione della leadership femminile: il Lioness Acceleration Program ed Elevate

## Siamo tutti persone uniche con caratteristiche, culture, stili di vita e idee diverse

2.0, a cui vanno ad aggiungersi decine di iniziative locali che vanno nella stessa direzione.

Relativamente alla diversità generazionale, il Gruppo mira a valorizzare al meglio tutte le generazioni presenti in azienda. Generali ha attivato il programma Future Owners che ha l'obiettivo di individuare e far crescere i giovani talenti, nonché il Group Reciprocal Mentoring Program, volto a promuovere la condivisione di esperienze e conoscenze, valorizzando così il know-how di tutte le persone del Gruppo, a prescindere dall'età.



Giovani talenti del Gruppo Generali hanno frequentato il Summit One Young World 2022 a Manchester, seguendo conferenze e workshop per un'intera settimana. Settembre. 2022

Il Summit One Young World riunisce giovani leader da ogni Paese e settore, tra politici e giornalisti, imprenditori, attivisti e talenti dell'ambiente aziendale, per discutere dell'impatto sociale e ambientale di ciascuno per un mondo più sostenibile ed equo.

Con lo scopo di rendere l'organizzazione sempre più equa, in quanto l'equità rappresenta la seconda leva della strategia DE&I, il Gruppo persegue l'obiettivo di azzerare l'Equal Pay Gap e ridurre strutturalmente il Gender Pay Gap.

Il terzo e ultimo punto focale della strategia DE&I è l'inclusione: con l'obiettivo di accogliere, rispettare e sostenere ogni persona, il Gruppo coinvolge tutti i dipendenti in programmi di upskilling e reskilling per valorizzare tutte le diverse identità esistenti all'interno dell'organizzazione. Inoltre, definisce piani d'azione locali per promuovere concretamente l'inclusione delle persone con disabilità e porta avanti campagne di comunicazione e altre importanti iniziative a sostegno dei diritti delle persone LGBTQI+, anche attraverso un movimento interno di colleghi impegnati nel promuovere la consapevolezza su questi temi. Un ruolo sempre più preponderante viene svolto dai cosiddetti Employee Resource Groups,

gruppi di dipendenti provenienti da tutto il Gruppo, che vogliono partecipare alla trasformazione culturale, promuovendo la DE&I attraverso la condivisione di best practice, lo "scaling up" di iniziative locali e il lancio di progetti innovativi su aree specifiche della DE&I.

Siamo tutti persone uniche con caratteristiche, culture, stili di vita e idee diverse. L'impegno costante di Generali è quello di far leva sulle diversità, sul talento e sul know-how di ogni persona per creare un valore duraturo, riconoscibile e motore di una crescita incentrata sull'innovazione, sulla sostenibilità e sull'inclusione. Essere un Partner di Vita e fare la differenza per le nostre persone, i nostri clienti, i nostri partner e la comunità, consapevoli del fatto che sono le nostre differenze a fare la differenza.



# Laboratorio Venezia: ripensiamo il ruolo della più antica città del futuro



In Piazza San Marco, lo storico edificio delle Procuratie Vecchie è tornato ad accogliere visitatori dopo 500 anni grazie al restauro commissionato da Generali. Un progetto che risponde a una missione sociale e alla riflessione su Venezia quale laboratorio di sostenibilità e inclusione.

LA REDAZIONE

Arcate che si susseguono con eleganza e abbracciano il lato settentrionale di Piazza San Marco a Venezia, testimoni silenziose di secoli di storia, di sapienti programmi di amministrazione, rinnovamento urbano e attenzione ai più vulnerabili. Sono le Procuratie Vecchie, progettate dall'architetto Bartolomeo Bon e sulle quali lavorò dal 1529 al 1538 anche Jacopo Sansovino. Secoli addietro, lo storico edificio ospitava i procuratori della Serenissima: funzionari incaricati non solo dell'amministrazione della città ma anche delle questioni sociali e dell'assistenza ai più bisognosi. Ed è proprio con una nuova missione sociale di respiro internazionale che il palazzo ha riaperto al pubblico, per la prima volta in 500 anni di storia, accogliendo la sede di



ALESSIO BARBANTI

## Secoli addietro, lo storico edificio ospitava i procuratori della Serenissima

The Human Safety Net: l'iniziativa di Generali che si propone di sviluppare il potenziale delle persone che vivono in condizioni di vulnerabilità affinché possano esprimerlo per migliorare la propria vita e quella delle comunità in cui vivono. Un luogo dedicato al dialogo e allo scambio di idee per superare le principali sfide sociali del mondo odierno e ispirare i visitatori ad agire con questo

stesso obiettivo. “La riapertura delle Procuratie Vecchie rappresenta un momento storico sia per la comunità locale sia per quella internazionale”, ha affermato il Group CEO di Generali, Philippe Donnet, in occasione dell'inaugurazione avvenuta lo scorso 8 aprile. “A distanza di cinque secoli, questo palazzo iconico, noto in tutto il mondo, recupera anche parte della missione originaria dei Procuratori: aiutare i più deboli della società. Questa diventa la casa della nostra iniziativa The Human Safety Net, e sarà un luogo di dialogo e di scambio di idee per superare le principali sfide sociali del mondo odierno e ispirare i visitatori ad agire per liberare il potenziale delle persone che vivono in condizioni di vulnerabilità. Uno



ANDREA MARTIRADONNA



“A World of Potential”, la mostra interattiva al terzo piano delle Procuratie Vecchie.



8 aprile 2022. Generali apre al pubblico le Procuratie Vecchie, a Venezia, sede di The Human Safety Net. A partire dal giorno dell'inaugurazione e per i successivi sette giorni, lo studio di architettura Migliore+Servetto ha esposto un'installazione di 100 arazzi al primo e al secondo piano della facciata delle Procuratie Vecchie in Piazza San Marco, in linea con la tradizione di Generali di esibire striscioni e arazzi sulle facciate delle Procuratie in occasione degli eventi più significativi.

## Gli interventi hanno guardato a tecniche costruttive locali e tradizionali

spazio aperto a tutti, che supporta anche pienamente il progetto di rendere Venezia la capitale mondiale della sostenibilità.”

La riapertura è giunta a coronamento delle celebrazioni per i 190 anni dalla nascita di Generali, che da sempre riconosce alla città di Venezia un ruolo speciale nella propria storia. Proprio nelle Procuratie infatti, a pochi mesi dalla fondazione della Compagnia avvenuta nel 1831, venivano aperti i primi uffici destinati alla direzione delle attività per la penisola italiana. E dal 1848 il Leone alato, simbolo della città lagunare, avrebbe rappresentato le Generali in tutto il mondo. Un legame unico, divenuto sempre più forte negli anni e arricchitosi di un nuovo capitolo che rappresenta anche il punto di arrivo del più ampio progetto di Generali per la riqualificazione dell'area marciana, iniziato con la riapertura dei Giardini Reali alla fine del 2019.

### IL PROGETTO DI RESTAURO

Nel corso di cinque anni, grazie all'importante intervento di rinnovamento condotto dallo studio David Chipperfield Architects Milan, Piazza San Marco ha visto fervere le attività che hanno restituito le Procuratie al loro antico splendore: gli interventi

hanno guardato a tecniche costruttive locali e tradizionali, e hanno utilizzato l'artigianato per pavimenti, muri e soffitti, cercando non di imporre ma piuttosto di ereditare, in modo da recuperare l'integrità di ciò che è stato presente per centinaia di anni nel luogo probabilmente più rappresentativo di Venezia. La direzione artistica del terzo piano è stata curata da Davide Rampello, di Davide Rampello & Partners Creative Studio, mentre il design degli interni, l'allestimento, la grafica e la multimedialità sono opera dello studio Migliore+Servetto Architects.

È grazie a tutto questo che le Procuratie tornano ad accogliere i veneziani e tutti coloro che visitano la città. Il progetto di rinnovamento punta anche a coinvolgere i visitatori in una riflessione sul bisogno umano di condividere tempo ed esperienze, sulla consapevolezza delle proprie fragilità e qualità, e sull'importanza della solidarietà, soprattutto dopo che la pandemia ci ha reso più consapevoli della nostra vulnerabilità.

“La casa di The Human Safety Net nelle Procuratie Vecchie apre tante opportunità per raggiungere più persone, creare nuove connessioni, scambiare, discutere, progettare e amplificare l'attenzione, la comprensione e l'azione intorno alle questioni urgenti relative all'inclusione sociale ma anche più in generale alla sostenibilità come pietra angolare per la resilienza e il benessere umano”, ha affermato Emma Ursich, Group Head of Corporate Identity di Generali e Segretario Generale di The Human Safety Net. “Quale luogo migliore della fragile e ingegnosa Venezia per discutere i modi in cui le persone possono lavorare insieme per conservare e



ANDREA MARTIRADONNA

migliorare il nostro futuro condiviso? The Human Safety Net è lieta di fare la sua parte per sostenere il futuro di Venezia, attivando tutto il potenziale della sua rete globale dalla sua sede all'interno delle Procuratie Vecchie, in una città aperta e permeabile che è per sua natura un simbolo per il mondo”.

Al terzo piano è infatti possibile visitare “A World of Potential”, la mostra

Venezia, con la sua bellezza e vulnerabilità, ci spinge a interrogarci sulla valorizzazione di un patrimonio unico

immersiva e interattiva curata da Orna Cohen di Dialogue Social Enterprise (DSE). L'obiettivo è aiutare i visitatori (oltre 28.000 dall'inaugurazione lo scorso 8 aprile ad oggi) a connettersi con il proprio potenziale, esplorando i punti di forza del proprio carattere, e a vedere le migliori qualità nelle altre persone. La mostra offre inoltre un'esperienza digitale e interattiva di The Human Safety Net, del suo scopo e del suo lavoro in 23 Paesi a favore delle persone svantaggiate; un'esperienza arricchita dalla presenza di Atelier dell'Errore, che all'interno dell'Art Studio presenta la mostra “Chutzpah”. Presente inoltre, nelle nuove scale, un'installazione dello scultore italiano Edoardo Tresoldi.

## UNO SGUARDO AL FUTURO

Un grande lavoro di restauro, dunque, ma non solo: una preziosa occasione per ripensare la vita di Piazza San Marco, cuore storico e politico di Venezia, nonché l'uso e il ruolo di questi spazi storici, come raccontano gli spunti e le riflessioni contenuti nel volume “Laboratorio Venezia. Ripensare Piazza San Marco” a cura di Luca Molinari ed edito da Marsilio.

Perché Venezia, con la sua struggente bellezza e allo stesso tempo estrema vulnerabilità, ci spinge a interrogarci su come valorizzare la ricchezza e la complessità di un patrimonio storico, urbano e sociale unico al mondo. Solo con una prospettiva di innovazione sociale e culturale a lungo termine sarà possibile preservare questo straordinario intreccio di arte, storia, cultura e paesaggio, per il futuro della città e dei territori, per il benessere delle persone e per il pianeta.



“A World of Potential”, la mostra interattiva al terzo piano delle Procuratie Vecchie.

# Tempi incerti, vite instabili. Come costruire il futuro?

Boaz Paldi, direttore creativo del Programma delle Nazioni Unite per lo Sviluppo, accanto a Frankie il Dinosaurio, mascotte della campagna "Don't Choose Extinction" ("Non scegliete l'estinzione"), durante una conferenza sul cambiamento climatico al Festival internazionale della creatività Leoni di Cannes, Francia, 2022.



Per la prima volta dal 1990, l'Indice di Sviluppo Umano è diminuito per il secondo anno di fila. Invertire la rotta, trasformando le nostre incertezze in altrettante opportunità è però ancora possibile. Anche grazie alla funzione sociale dell'assicurazione.

LA REDAZIONE

Sotto i colpi della pandemia, della guerra in Ucraina e di fenomeni meteorologici estremi che rendono sempre più urgente intervenire a tutela del clima, il mondo è tornato indietro di 5 anni. È quanto emerge dall'Indice di Sviluppo Umano 2021/2022 elaborato dal Programma di Sviluppo delle Nazioni Unite (United Nations Development Program - UNDP): un indicatore di sviluppo macroeconomico che dal 1990 misura la qualità della vita dei paesi considerando, oltre al PIL pro capite, l'alfabetizzazione e la speranza di vita. E che, per la prima volta in 32 anni, risulta essere diminuito per due anni consecutivi.

## IL REPORT DI UNDP

"Uncertain Times, Unsettled Lives: Shaping our Future in a Transforming World" è il titolo scelto da UNDP per il report che presenta i risultati dell'Indice di Sviluppo Umano. Un titolo estremamente eloquente: il mondo – come si legge nel comunicato stampa di lancio del report – sembra inesorabilmente passare da una crisi all'altra, in un circolo vizioso di problemi da affrontare

Le compagnie assicurative possono contribuire alla solidità e resilienza del sistema economico, sociale e ambientale

e incapacità di risolverli alla radice. Il passo indietro registrato dall'Indice di Sviluppo Umano rispetto agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile fissati dall'Agenda 2030 dell'ONU ha infatti coinvolto 9 Paesi del mondo su 10. Di questi, oltre il 40% ha subito il declino sia nel 2020 che nel 2021, a conferma della pervasività della crisi globale. La parziale ripresa, laddove iniziata, non riguarda comunque tutte le aree del mondo allo stesso modo, evidenziando disuguaglianze sempre più gravi soprattutto in America Latina, Caraibi, Africa sub-sahariana e Asia meridionale.

Una crisi alla quale il pianeta reagisce con difficoltà, spesso non riuscendo ad

andare oltre soluzioni emergenziali di breve termine (ad esempio nel far fronte all'incremento del costo della vita e alla crisi energetica) che ritardano i cambiamenti strutturali necessari. Alimentando l'insicurezza e danneggiando il benessere fisico e mentale delle persone. È ancora possibile uscire da questa spirale di iniquità e incertezza?

## LE "TRE I" CHE POSSONO FARE LA DIFFERENZA

La risposta è sì: secondo UNDP possiamo ancora invertire la rotta e trasformare le incertezze del nostro tempo in altrettante opportunità. Per questo sarà importante puntare sulle "3 I": Invest, Insure, Innovate. Dunque investire su risorse e capacità, incluse le energie rinnovabili e i piani per far fronte a pandemie e altre emergenze; assicurare, garantendo protezione sociale per proteggere le comunità dagli alti e bassi di un mondo incerto e in continua trasformazione; e innovare – dal punto di vista tecnologico, economico e culturale – per sviluppare le capacità necessarie ad affrontare le sfide di domani.

Con un patrimonio gestito di circa 11 trilioni di euro e una solida competenza negli investimenti a lungo termine, le compagnie assicurative possono contribuire alla solidità e resilienza del sistema economico, sociale e ambientale. L'assicurazione svolge infatti un'importante funzione sociale nel gestire e ridurre l'incertezza, proteggendo dai rischi e operando – come scriveva il fondatore di Generali, Giuseppe Lazzaro Morpurgo – "accoppiando al bene generale l'interesse particolare, che è la vera meta delle umane azioni".

## La partnership tra Generali e UNDP

Annunciata lo scorso 8 aprile in occasione della riapertura al pubblico delle Procuratie Vecchie, la partnership pluriennale con UNDP arricchisce le iniziative di Generali per lo sviluppo sostenibile. Insieme, i due partner esploreranno le opportunità di nuovi strumenti parametrici a sostegno degli SDGs, per rafforzare le Pmi e aumentare la resilienza climatica, proteggendo così le vite e i mezzi di sussistenza dei più vulnerabili.



↑  
Marco Sesana, General Manager del Gruppo Generali, alla presentazione dell'edizione 2021/2022 dello Human Development Report (HDR) lo scorso 24 ottobre presso le Procuratie Vecchie a Venezia.

Svoltasi per la prima volta in Italia, la presentazione è stata organizzata dal Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale italiano e dal Programma di Sviluppo delle Nazioni Unite (UNDP), in partnership con Generali e la fondazione The Human Safety Net.

### LA PRESENTAZIONE ALLE PROCURATIE VECCHIE

Sviluppo umano, inclusione e ruolo del settore assicurativo. È significativo che questi temi, oggetto del report UNDP presentato per la prima volta in Italia insieme al Ministero degli Affari Esteri italiano, siano stati discussi alle Procuratie Vecchie, l'edificio-“simbolo” in Piazza San Marco a Venezia che accoglie la sede di The Human Safety Net,

La sfida è permettere alle persone più vulnerabili di accedere a servizi finanziari e assicurativi per ridurre povertà e disuguaglianze

la fondazione di Generali che sviluppa il potenziale delle persone in condizioni di vulnerabilità. Attraverso la collaborazione con altre società, fondazioni e organizzazioni no profit in oltre 20 Paesi, The Human Safety Net si concentra in particolare sul sostegno alle famiglie con bambini piccoli e sull'integrazione dei rifugiati attraverso il lavoro.

Alla presentazione del report UNDP il 24 ottobre sono intervenuti, oltre al Presidente di Assicurazioni Generali Andrea Sironi, il Ministro Plenipotenziario presso il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale italiano Mauro Massoni,

Direttore per la strategia e la programmazione della cooperazione allo sviluppo, Ulrika Modéer, Assistente del Segretario Generale delle Nazioni Unite e Pedro Conceição, Direttore dell'Ufficio dello Human Development Report. All'evento hanno partecipato anche rappresentanti delle missioni diplomatiche straniere in Italia, del mondo accademico, della società civile, associazioni e fondazioni impegnate nel sostegno allo sviluppo economico e sociale e altri rappresentanti delle istituzioni internazionali ed europee.

È dunque complessa e delicata la missione alla quale è chiamato il settore assicurativo. Di fronte all'aumento delle disuguaglianze e dei meccanismi di polarizzazione all'interno delle società che hanno ridotto il livello complessivo di fiducia negli altri e, più in generale, nella collettività, l'assicurazione dovrà offrire una migliore e sempre più ampia protezione alle persone, puntando sull'innovazione e la modernizzazione dei servizi, in modo da poter affrontare con maggior efficacia l'attuale contesto di instabilità. Senza mai perdere di vista il tema dell'inclusione finanziaria e la possibilità, anche per le persone più vulnerabili, di accedere a servizi finanziari e assicurativi per ridurre la povertà e le disuguaglianze, permettendo loro di recuperare il controllo sulle proprie vite e coltivare la speranza per il futuro.

## 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

### In redazione

Gabriele Allegro, Ilaria Invernizzi

### 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

Carolina Ammendola, Doris Bisaro, Alexia Boro, Stefano Boselli, Chiara Tina Colombo, EOS Comunica (Luigi Borghi, Paola Lavezzoli, Daniela Mase, Paolo Monti, Michela Gelati), Alessandro Gandolfi, Pedro Antonio Gonzalez Rossia, International Talent Support (Barbara Franchin, Martino Pilot), Davide Ippolito.



