2024

GENERALI

Bollettino Generali



Protezione

transitivo

1. Azione mirata a difesa, soccorso, aiuto di qualcuno, tutelarne gli interessi: p. dei poveri, delle minoranze etniche, religiose, linguistiche; p. della propria famiglia; p. dalla prepotenza, dalla violenza, dai soprusi

2. Promozione, appoggio, tutela di un'attività, di un'iniziativa, di un settore: p. dell'arte, delle scienze; p. dell'economia

Rivista del Gruppo Generali dal 1893

Bollettino Generali

GENERALI

Protezione non implica rinunciare a ciò che è nuovo

C’è un comprensibile senso di insicurezza, diffuso da guerre, sfide sanitarie e tecnologiche. Ma la visione di Generali non è incentrata solo sulla difesa dai rischi per persone e aziende. È uno sguardo curioso e inclusivo sulle emergenti innovazioni che punta a migliorare la vita per ogni generazione

di **Andrea Sironi**
Presidente di Generali



In questi ultimi anni assistiamo a eventi che portano sempre più incertezza nelle nostre vite.

Dopo la pandemia, molte tensioni storicamente latenti in un ordine geopolitico che aveva retto per decenni si sono inasprite, sfociando in conflitti che oggi infiammano diverse aree del mondo. Mentre assistiamo ad un graduale indebolimento e delegittimazione dell’Onu, paralizzata da veti incrociati e interessi nazionali, e ad una crescita di sfiducia nei confronti della cooperazione internazionale, Occidente e Sud Globale si affrontano nel tentativo di imporre nuovi equilibri.

Il commercio internazionale, che aveva agito come collante nei processi di globalizzazione e favorito la riduzione di disuguaglianze fra paesi ricchi e paesi poveri, rivela adesso squilibri mai risolti, trasformandosi in arma di confronto nella nuova sfida delle forniture strategiche.

A tutto questo si aggiungono le incertezze legate ad un anno elettorale senza precedenti nella storia, con poco meno di 70 Paesi nel mondo chiamati a elezioni, corrispondenti a una popolazione di quasi 4 miliardi di persone. Le preoccupazioni legate alla diminuzione delle garanzie e dei presidi democratici in alcune parti del mondo si sono equilibrate con una sostanziale resilienza della democrazia in 42 nazioni, con un aumento della partecipazione al voto da parte dei cittadini.

Passando da tematiche globali a quelle più quotidiane e vicine a noi, anche nel mondo del lavoro e nella società possiamo osservare dinamiche in profonda evoluzione. La rivoluzione digitale, ad esempio, sta aprendo scenari imprevedibili fino a poco tempo fa. La diffusione dell'*Artificial Intelligence*, prima di essere un fenomeno trainante dei mercati finanziari, è prima di tutto un cambiamento profondo già entrato nei processi aziendali, con nuovi strumenti di lavoro e possibilità ancora da esplorare.

A fronte di una contemporaneità che sembra viaggiare a velocità sfuggente, la storica rivista del Gruppo Generali ha deciso di dedicarsi all'approfondimento di questi fenomeni, concentrandosi su una parola che a noi assicuratori sta molto a cuore: il concetto di "protezione".

Come descritto nella bella immagine di copertina firmata da Jacopo Rosati, il termine protezione assume molteplici significati. Non soltanto quello di "difesa", pure assai importante e prezioso, ma anche di "soccorso", di "prendersi cura" delle cose più fragili e importanti, di "promozione" di attività e iniziative.

Come assicuratori globali, la protezione è senza dubbio la missione centrale di Generali. Ma proteggersi dai rischi non deve implicare una chiusura al nuovo, al cambiamento.

I contributi raccolti in questo numero cercano di intercettare i trend più rilevanti per la nostra società e di indagarne le dinamiche, analizzando temi complessi e cercando di chiarire quali siano gli aspetti più decisivi che possono avere un impatto sulla nostra vita.

Ecco perché, accanto a una disamina sulle sfide che le democrazie stanno affrontando, abbiamo voluto affrontare i cambiamenti nel mondo del lavoro, la transizione climatica, l'emergere di nuovi rischi legati alla cyber-security, le domande e le incertezze che arrivano dalle nuove generazioni.

In ogni ambito, dalla geopolitica alle dinamiche relazionali, crediamo che in questa fase storica vi sia una grande necessità di punti fermi, di un'osservazione attenta e, al tempo stesso, di nuove direzioni da prendere. Da qui la volontà di interpretare il concetto di "protezione" nel suo senso più aperto e inclusivo.

L'attuale e comprensibile senso di insicurezza non deve infatti impedirci di guardare al futuro sapendo cogliere gli aspetti più fertili e positivi dell'innovazione tecnologica, dei progressi della ricerca scientifica e dell'intraprendenza delle nuove generazioni. Possiamo affrontare tutte queste sfide grazie alla curiosità e al desiderio di comprendere la complessità che ci circonda.

E un pezzo di questo percorso lo offriamo ai lettori con questo nuovo numero del Bollettino... Buona lettura!

2024

Proteggere

L'Arsenale delle democrazie 8
di **Paola Peduzzi**

Magia e trappole dell'algoritmo predittivo 16
di **Davide Burchiellaro**

Il lavoro che non c'è più, e quello che ci sarà 24
di **Lidia Baratta**

Proteggere dai rischi e gestire l'incertezza del futuro, la nostra visione di assicurazione 34
di **Philippe Donnet,** Group CEO di Generali

Le sfide della cybersecurity 38
di **Remo Marini,** Group Chief Security Officer di Generali

La leadership si è evoluta, i leader non altrettanto 46
di **Lydia Romano Dishman**

Estrazione/Astrazione: il potere dell'uomo sul clima 54
di **Fabrizio Fasanella**

Navigare in un mondo turbolento 68
di **Swenja Surminski**

Protetti dalla rete di famiglie estese 78
di **Rossana Campisi**

La tutela delle relazioni 88
di **Ester Viola**

La generazione che vuole un ambiente protetto 98
di **Ivo Stefano Germano**

Tutto a partire da un filo rosso 106
di **Viana Conti**

Le città visibili 114
di **Redazione**

Proteggere il futuro 122
di **Redazione**



LOUIS REED / UNSPLASH

L’Arsenale delle democrazie

Difendere libertà e diritti è stato facile, fino a oggi. Non c’erano vere minacce ai valori occidentali. Con la guerra reale i paesi democratici tornano alle armi. Ma la sfida va oltre la brutalità dei razzi. Perché difesa oggi significa perseguire un ordine mondiale fondato sulla pace

di **Paola Peduzzi**

El Segundo è un’area a sud di Los Angeles, in California, incastrata tra l’aeroporto internazionale e Manhattan Beach, che nella Seconda guerra mondiale divenne famosa perché ospitava la Douglas, la compagnia aerospaziale che era nata per produrre aerei che potessero fare il giro del mondo e che invece costruì i bombardieri che fecero la differenza nelle battaglie nel Pacifico. Poi arrivarono Lockheed e le altre e questo diventò un distretto di innovazione militare. Oggi El Segundo è semplicemente “il Gundo” e nei suoi 14 chilometri quadrati affacciati sull’Oceano accoglie migliaia di ingegneri, programmatori, visionari che vogliono ricostruire e innovare l’arsenale della democrazia americana. È una comunità in continua espansione, uomini bianchi, giovani e conservatori (di donne ce ne sono pochissime e solitamente sono le compagne) che appendono bandiere americane enormi nei loro uffici, citano spesso la Bibbia, bevono intrugli energetici e latte appena munto, inventano armi sofisticate per difendere l’America e i suoi alleati.

Come è facile intuire i “Gundo boys” - come sono stati sopran-

nominati dai giornalisti che si sono presentati in questi open space industriali in cui puoi portare un cappellino rosso trumpiano senza essere trattato come nel resto della California - sono in conflitto con la comunità più a nord, nella Silicon Valley, che rifiuta ogni contatto con l'industria della difesa e con le armi, anzi le disprezza. Fino a qualche anno fa i tanti tentativi del Pentagono di creare collaborazioni con il settore tecnologico venivano accolti con proteste e dimissioni: nella Silicon Valley si costruiva il progresso immaginando un mondo in cui le armi non sarebbero più servite. Poi la guerra di Vladimir Putin in Ucraina con le sue continue minacce di allargare il conflitto all'Europa e l'ascesa militare della Cina - che a Gundo è considerata la minaccia più grande e meno compresa dall'occidente - hanno cambiato ogni cosa: l'America, come i paesi europei, si è trovata a dover rivedere la programmazione dei propri arsenali e a doverlo fare con una certa urgenza. Soprattutto si è dovuta ricordare che se non c'è altro modo di difendere la democrazia che non siano le armi, è necessario essere pronti a farlo.

Uno dei fondatori di Gundo - si fanno chiamare così, hanno il mito delle aziende che arrivarono qui negli anni Venti e Trenta del secolo scorso, si sentono pionieri incompresi dal resto del paese - ha dato una definizione di questa comunità: «Qui sappiamo che l'America is back, i ragazzi spaccano, la nicotina è buona, stiamo andando sulla luna di nuovo e pure su Marte, siamo stanchi delle aziende di software: è fantastico difendere il nostro paese e costruire armi che lo facciano». Tra il 2021 e il 2023, sono stati investiti 108 miliardi di dollari in aziende tech della difesa che costruiscono armi all'avanguardia, inclusi missili ipersonici, droni, sistemi di sorveglianza satellitare: l'istituto di ricerca PitchBook prevede che entro tre anni, questo mercato varrà almeno 185 miliardi di dollari.

Il Gundo racconta anche un'altra storia, più politica, che ha a che fare con il riavvicinamento del mondo tecnologico a quello trumpiano: un grande magazzino di quest'area, una ventina di anni fa, divenne la prima sede di SpaceX, società aerospaziale di Elon Musk, l'imprenditore che guida una cordata più o meno coesa (ma determinata) che vuole vincere la battaglia culturale più ancora che quella elettorale contro il pensiero liberal. Così, a questa nuova industria della difesa guidata da giovanissimi che amano dormire sulle brande come i soldati, è stata subito affiancata anche una teoria, che prende il nome di "effective accelerationism", una emanazione del tecno-ottimismo che mescola il progresso tecnologico a un capitalismo senza controlli: sui social è chiamato "e/acc", al posto della "e" spesso c'è una bandiera americana.

Al di là delle etichette ideologiche e delle loro origini, il Gundo è un hub che racconta molto del bisogno di protezione che l'America sente per sé e per i propri alleati, tanto da far convergere, ancora una volta, il soft e l'hard power. Il dipartimento della Difesa ha modificato le sue abitudini di acquisto e di appalto dando alle start up maggiori possibilità, avanzando dentro questo ecosistema militar-tecnologico finora impenetrabile. Lo scorso anno, il Pentagono ha annunciato il progetto Replicator, un'iniziativa per armare i militari con sistemi autonomi entro il 2025. La sua Defense Innovation Unit, che in realtà esiste da una decina di anni con lo stesso intento ma che finora era stata poco efficace, oggi ha molti più finanziamenti e molto più peso dentro al dipartimento.

Lo sviluppo tecnologico è soltanto una parte di quel che serve per difendere le democrazie. Il modo di fare le guerre è cambiato ed è influenzato dalle intelligenze artificiali non soltanto per quel che riguarda il campo di battaglia ma



CLEM ONOJEGHUO / UNSPLASH

La nuova polarizzazione aggrega di volta in volta istanze nuove, ambientalismo, solidarietà ma anche bisogno di protezione per una crescita più giusta.

ancor più per quel che c'è dietro, il comando e il controllo, che fanno e faranno una differenza strategica oltre che di equipaggiamento. Ma come sanno bene gli ucraini per difendersi servono ancora e in particolare le armi considerate tradizionali, e tantissime munizioni. Il Congresso americano ha stanziato in primavera circa 100 miliardi di dollari di aiuti militari per gli alleati, dopo un enorme ritardo politico determinato dall'isolazionismo del Partito repubblicano a trazione trumpiana. La stragrande maggioranza di questi fondi resta in realtà negli Stati Uniti, per la produzione: c'è un equivoco enorme nella retorica conservatrice americana, che si rifiuta di armare gli alleati internazionali anche per ragioni economiche, sostenendo che quegli investimenti servono per altro - la riforma dell'immigrazione, per esempio - e che sguarnire l'arsenale americano diventa un pericolo per la sicurezza interna. La produzione degli armamenti avviene ovviamente in America, crea lavoro in America, rimpingua prima di tutto le riserve dell'America: non c'è bisogno



JONATHAN SIMCOE / UNSPLASH

di inoltrarsi in troppe analisi per sapere che l'economia di guerra crea un indotto consistente, ancor più se si considera che non è il territorio americano a essere attaccato e che non c'è alcun dispiegamento di soldati americani in Ucraina. Ma intanto il ritardo accumulato nella produzione di armi ha già avuto un costo nella guerra che è umano - come dicono i generali e i leader ucraini: voi contate i soldi e le munizioni, noi contiamo i padri e i figli - e pure politico, visto che si è diffusa l'idea dell'impossibilità di battere sul campo l'esercito russo.

Quel che avviene in Europa è molto simile, con l'aggravante che il continente europeo era poco attrezzato per un conflitto già prima che Vladimir Putin invadesse l'Ucraina. Il nuovo mandato della presidente della Commissione europea, la tedesca Ursula von der Leyen, è nei piani già molto più orientato al potenziamento dell'industria della difesa. Il dibattito sulla difesa comune europea, che tormenta l'Ue da molti anni e si sovrappone a quello sui fondi destinati alla partecipazione nell'Alleanza atlantica, ha

Non siamo dentro una nuova guerra fredda: le alleanze sono variabili e dipendono dagli interessi comuni dei governi. Per questo la mappa dello scontro diviene meno rigida rispetto agli anni 60

avuto un'accelerazione necessaria e ora si sostanzia sulla capacità produttiva delle aziende europee. Questo non vuol dire che il processo sia oliato, anzi: in questi anni ci sono state molte iniziative al di fuori delle negoziazioni comunitarie - come il fundraising della Repubblica ceca per acquistare 800 mila munizioni - più piccole ma anche più rapide nella loro finalizzazione. Resta ancora molto da fare: nell'aprile del 2023 era stato promesso un milione di munizioni a Kiev, ma un anno dopo ne era stato consegnata soltanto la metà e non c'è più un obiettivo temporale condiviso per mantenere la promessa. von der Leyen ha annunciato di voler introdurre un commissario per la Difesa che oggi, nel governo europeo, non c'è, ma pure se un coordinamento è necessario, la difesa resta una materia di competenza di ogni singolo stato. Anche la proposta di creare "uno scudo di difesa" in Europa, che è sempre nel programma di governo presentato a luglio da von der Leyen, è nella direzione giusta, ma non ha ancora né le risorse né una road map condivisa dai 27 paesi dell'Ue. L'arsenale europeo è, in sostanza, una sommatoria di arsenali che dipendono dai governi nazionali, che cambiano, che hanno priorità interne da seguire, che subiscono la stanchezza dell'opinione pubblica nei confronti delle guerre che si protraggono a lungo.

La stanchezza è in realtà molto più profonda. C'entra con la guerra russa in Ucraina ma anche con il riassestamento in corso negli equilibri mondiali: chi vince e chi perde la battaglia più grande, quella dell'ordine globale? L'ultimo saggio di Anne Applebaum, "Autocracy Inc.", è un'ottima lettura non tanto per avere una risposta, ma per comprendere cosa vuol dire oggi proteggersi dall'aggressione autoritaria, e con chi allearsi per farlo. Applebaum è una grande esperta di Russia, ha vinto il premio Pulitzer per il suo imprescindibile "Gulag", è conservatrice e ha raccontato come le destre globali si sono estremizzate, vive tra gli Stati Uniti, la Polonia e molti viaggi in Ucraina e Taiwan. Come prima cosa dice: non siamo di fronte a una Guerra fredda



IDA MARIE ODGAARD / AP PHOTO

A sinistra, Ursula von der Leyen. La Presidente della Commissione europea ha parlato della necessità di una difesa comune nell'Unione.

2.0, non c'è un monolite comunista da combattere in alcuni paesi e in altri no, le alleanze sono variabili e dipendono più dagli interessi in comune di alcuni governi, dai soldi a disposizione, dall'aiuto reciproco nel mantenersi al potere. In quest'ottica la mappa dello scontro diventa molto meno rigida rispetto a com'è stata fino al 1989 e comprende anche le ipocrisie che più sconvolgono l'opinione pubblica e quindi gli equilibri, come il commercio (delle armi, ma non solo) con paesi su alcuni fronti ostili e su altri alleati. "Non c'è una qualche stanza segreta in cui i cattivi si riuniscono, come in un film di James Bond", scrive Applebaum: "Tra gli autocrati moderni, ci sono quelli che si definiscono comunisti, altri monarchici, nazionalisti, teocrati. I loro regimi hanno origini storiche differenti, obiettivi differenti, un'estetica differente: il comunismo cinese e il nazionalismo russo non sono soltanto diversi tra loro, ma lo sono anche rispetto al socialismo bolivariano del Venezuela, allo juche della Corea del Nord, al radicalismo sciita della Repubblica islamica d'Iran. E questi sono ancora diversi dalle monarchie arabe di altri paesi - l'Arabia saudita, gli Emirati, il Vietnam - che non fanno di tutto per compromettere il mondo democratico. E sono ancora diversi dalle autocrazie più morbide e le democrazie ibride, spesso definite democrazie illiberali - Turchia, Singapore, India, Filippine, Ungheria - che a volte si alleano con il mondo democratico e a volte no. Al contrario di come funzionano le alleanze militari e politiche di altre parti del mondo e di altri tempi, questo gruppo di paesi non opera come un blocco, ma come un agglomerato di aziende, tenuto insieme non dall'ideologia, ma da una determinazione spietata di preservare il potere e la ricchezza: "Autocracy Inc.", appunto. Applebaum fa anche l'elenco degli "uomini forti" che guidano i paesi membri di questa società per azioni - "Russia, Cina, Iran, Corea del Nord, Venezuela, Nicaragua, Angola, Myanmar, Cuba, Siria, Zimbabwe, Mali, Bielorussia, Sudan, Azerbajan e forse un'altra trentina di nazioni" - che condividono la determinazione a sopprimere il dissenso interno, a difendersi uno con l'altro quando e dove serve e che sono tenuti insieme "non dalle ideologie ma dai deal - deal progettati per ovviare alle sanzioni, per scambiarsi tecnologia di sorveglianza, per aiutarsi uno con l'altro a diventare ricchi".

In questa prospettiva la competizione geopolitica assume un altro significato ed è per questo che l'arsenale della democrazia - fatto di valori e di armi - deve adattarsi a combattere un altro genere di sfida, smontando non soltanto una ispirazione antioccidentale, ma anche un sistema di interessi e di affari, ovunque questo si trovi a operare. È in questo contesto che si colloca anche Donald Trump, un grande sostenitore della logica del deal, delle transazioni come strumento di governo del mondo. Applebaum fornisce una serie di strumenti utili a combattere Autocracy Inc., dal punto di vista valoriale, del commercio ma anche tecnologico (sorveglianza, intelligenza artificiale, Internet Of Things), promuovendo standard di trasparenza e di responsabilizzazione contro le aggressioni economiche e militari. Secondo la saggista, non esiste più un ordine globale liberale e l'ambizione a crearne uno non è più reale: esistono società libere e aperte che offrono opportunità migliori alle persone di quelle offerte dagli uomini forti di Autocracy Inc. Questa è la risorsa essenziale di protezione, che ci si trovi a Gundo o in Europa o nelle associazioni che combattono per preservare la libertà nei loro paesi. Applebaum dedica il suo libro agli ottimisti, perché il pessimismo è l'arma di Autocracy Inc., non di chi costruisce protezione, arsenali, democrazie.

Paola Peduzzi



Vicedirettore de Il Foglio, si occupa di politica internazionale, in particolare europea, inglese e americana. Cura un approfondimento settimanale europeo che è anche un podcast, EuPorn – Il lato sexy dell'Europa.



DAVID BARRETT / ALAMY

Magia e trappole dell'algoritmo predittivo

Salute, soldi, lavoro, sicurezza. Stiamo addestrando le macchine a fare "oroscopi moderni" e personalizzati. La mole di dati che spontaneamente abbiamo donato alla rete sembra liberarci da tanti rischi. Lo sta facendo, ma ne ha creati anche di nuovi, difficili da controllare

di **Davide Burchiellaro**

Se la tecnologia, ai suoi livelli più sofisticati, è indistinguibile dalla magia, come ci ricorda la terza legge di Clarke, è altrettanto vero che negli anni Ottanta del secolo scorso si è sviluppata la letteratura cyberpunk che della tecnologia ha evidenziato soprattutto gli incubi, gli aspetti deteriori, come l'eccesso di sorveglianza. L'attitudine visionaria degli artisti ci assiste dai tempi di Charlie Chaplin e spesso ha portato rappresentazioni delle realtà future che abbiamo facilmente relegato alla fantascienza. Troppo facilmente, come nel caso di *Minority Report*, il film che più di tutti ha toccato il tema dell'algoritmo predittivo, infilando sulla scena alcune delle ultime scoperte degli scienziati del MIT di Boston. C'era, nei primi anni del millennio, come c'è oggi, qualcosa di molto difficile da comprendere per il grande pubblico e allora il film rappre-

In queste pagine, alcune immagini del lavoro dell'artista Banksy sul tema della sorveglianza.

sentava la predizione come dote sovrannaturale dei *precog*, che percepivano in anteprima i crimini più cruenti.

Mentre accadeva questo sui set e nelle case editrici, però, il mondo iniziava a riempire il web delle proprie immagini scattate con gli smartphone fino a raggiungere oggi i 40 miliardi di *upload*. Improvvisamente tutto ha iniziato a diventare smart grazie ai nostri dati rilasciati nella rete senza remora alcuna.

Ventidue anni dopo *Minority Report* e trenta dopo la fondazione di Amazon, il cui algoritmo predittivo (dei nostri gusti e delle nostre tasche) ha rivoluzionato l'e-commerce mondiale, ci ritroviamo oggi con una quantità di dati spropositata e con l'intelligenza artificiale che li sta mettendo in ordine in tanti cassetti infiniti, un grande demiurgo sta producendo realtà alternative, che accanto a enormi vantaggi portano nuovi rischi dai quali è necessario proteggersi.

Se si parla di violazione della privacy per scopi commerciali e pubblicitari, la parte più rischiosa dell'algoritmo predittivo si nasconde in ambiti come quelli della giustizia, della gestione finanziaria e della salute. In primo luogo bisogna quindi conoscere le tipologie di algoritmo e machine learning che si stanno implementando, in ambienti e con riti che talvolta hanno somiglianze inquietanti con l'esoterismo. La ricerca definisce l'ottimizzazione predittiva come un processo decisionale *che utilizza l'apprendimento automatico, prevede i risultati futuri e prende decisioni sugli individui in base a tali previsioni*. Elementi che nascondono insidie al momento della loro applicazione. Eccone alcune, codificate dall'Agenda Digitale Europea e relative alla sicurezza e al settore amministrativo e giudiziario:

Predictive policing: consente di identificare le aree geografiche in cui la polizia dovrebbe essere dispiegata a presidio dell'ordine pubblico;
Welfare allocation: è già in grado di decidere se un richiedente è idoneo per beneficiare dell'erogazione di un servizio pubblico;
Automated essay grading: utilizza i dati collezionati nel passato per consentire valutazioni nella contemporaneità;
Traffic prediction: calcola il livello di traffico per stimare l'ora di arrivo;
Pre-trial risk prediction: raccoglie informazioni pregresse sugli individui per prevedere futuri arresti o contenziosi giudiziari.

Al di là dei tecnicismi, la sintesi è che c'è un grado di pericolosità del processo decisionale automatizzato. Esiste anche nel nostro cervello, intendiamoci, e si chiama *bias* cognitivo o, in parole realmente più povere, pregiudizio. Prendiamo un caso classico e semplice che spesso è insegnato durante i corsi di giornalismo investigativo:

- Il signor P.M. viene trovato morto nel suo appartamento, al secondo piano di via Taldeitali. Al momento della scoperta non è stato possibile stabilire le cause, se si tratta di omicidio, di morte accidentale o naturale.

- Gli inquirenti non svelano nessuna pista ma i vicini dicono che dalla casa di P.M. si avvertiva spesso un forte odore di marijuana.

- Il giornalista viene poi a sapere che al terzo piano abita A.V., pluricondannato per spaccio di droga ed estorsione.

Dovendo scrivere in fretta l'articolo, il giornalista creerà alcuni collegamenti tra fattori certi per poter scrivere la sua storia così come gli si è creata in testa: il quartiere è malfamato, la vittima era disoccupata e viveva di espedienti, il soggetto residente al piano di sopra non può che essere il primo sospettato e il movente non può che essere legato alla droga.

La definizione esatta del *bias* è: «Costrutto derivante da percezioni errate, da cui si inferiscono giudizi, pregiudizi e ideologie. I *bias* sono utilizzati spesso per prendere decisioni veloci e non sono soggetti a critica o giudizio».

Ebbene lo stesso accade, con la capacità di calcolo delle attuali macchine, anche per gli algoritmi.

Ciò che era dunque nato per effettuare indagini di semplice comparazione statistica sulla raccolta di dati rilevati in passato, ha compiuto negli ultimi anni un salto che gli consente di fornire previsioni su ipotetici trend futuri.

Il grado di impatto che questo ha sulla vita delle persone ovviamente cambia a seconda della sensibilità dell'ambito, perché è chiaro che se

La polizia predittiva è, come in Minority Report, il sogno di ogni governo "ben ordinato". Ma la violazione dei dati sensibili intacca molti diritti

questa profilazione è prodotta per vendere più pannolini è un conto, se invece deve servire per arrestare qualcuno, tutto cambia.

La polizia predittiva

Negli anni Novanta, il Dipartimento di Polizia di New York diede il via a una politica che ha portato oggi la Grande Mela a essere una delle città più sicure d'America. Nel 2018, gli omicidi erano stati 289 nei cinque distretti cittadini. Il tasso di omicidi, 3,31 ogni 100.000 persone, è il più basso mai rilevato nei 50 anni precedenti.

Andava molto diversamente nel 1990, quando la conta delle persone uccise fu di 2.245, circa 31 ogni 100.000 abitanti (la popolazione tra l'altro è aumentata notevolmente nei 28 anni successivi). Per rendere questo senso di insicurezza, il *New York Times* scriveva: «New York sembra già una Nuova Calcutta irta di mendicanti. Criminalità e paura la fanno sembrare una Nuova Beirut. Le strade sicure sono fondamentali, uscire e camminarvi è la più semplice espressione del contratto sociale. Una città che non riesce a tener fede alla sua parte di quel contratto, soffocherà».

Nel 1993, Rudy Giuliani nominò Bill Bratton, un ex poliziotto di Boston, a capo del NYPD. Capì che il suo nuovo dipartimento non si concentrava per niente sulla prevenzione del crimine. Gli agenti pensavano che per fare il loro lavoro i crimini dovevano essere già avvenuti.

La polizia non aveva accesso ai dati, così il dipartimento iniziò a elaborare statistiche. Il consulente Jack Maple inventò l'*intelligence* tempestiva, ovvero il concetto che per prevenire il crimine erano necessari dati aggiornati in tempo reale. Non era per niente ovvio all'epoca.

Che questo sia stato risolutivo non è dimostrato ma contestualmente all'approccio basato sui dati il crimine è calato. Oggi, se parliamo di sicurezza, gli algoritmi predittivi sono una conseguenza di quell'approccio adottato dal NYPD e da altri enti nel mondo. Si sa però anche che l'assunto per cui un ladro deciderà di non rubare portafogli sulla Trentaquattresima Strada perché sa che la polizia usa l'algoritmo predittivo, non è credibile.

Phillip Atiba Goff del Center for Policing Equity della New York University, alle continue domande di giornali e siti tecnologici sulla reale efficacia di un approccio predittivo per l'azione della polizia, ha risposto in modo lucido: «Gli algoritmi fanno solo quello che diciamo loro di fare». E, dunque, che cosa gli diciamo di fare nell'epoca in cui le forze dell'ordine dispongono di 40 miliardi di foto (ottenute probabilmente in modo spesso dubbio) per costruire identikit e telecamere settate per il più preciso dei riconoscimenti facciali? La tentazione di creare una vera polizia predittiva è stata ed è in parte ancora molto forte. Come testimonia nel libro *La tua faccia ci appartiene* (in Italia edito da Orville) la giornalista del New York Times Kashmir Hill. Ebbene sì, i troppi pasticci e le troppe cantonate hanno prodotto l'arresto di persone innocenti. La lista degli episodi raccontati da Hill è inquietante e la giornalista ha abbandonato gli smartphone e ora usa un vecchio modello Nokia. Il che la dice lunga sui rischi che dovremo identificare.

L'algoritmo predittivo nell'economia

Laddove è percepito come un aiuto per fare aumentare le vendite di beni e servizi, l'algoritmo predittivo entusiasma gli animi degli imprenditori che non vedono o fingono di non vedere il rischio della manipolazione dei clienti. Perché l'IA predittiva si presenta come una gallina dalle uova d'oro: cosa c'è di meglio che indovinare e prevedere i gusti dei clienti?

La tecnologia c'è, il machine learning è sempre più preciso ma quello che spesso manca alle aziende è la lungimiranza nell'identificare



NIV SINGER / UNSPLASH

le aree che possono essere migliorate dalla Predictive Analytics.

Questa analisi è senz'altro utile in ambito di CRM (customer relationship management), in attività come campagne di marketing, vendite, customer satisfaction, aftermarket. Lo scopo è analizzare il comportamento dei clienti per determinare come possono reagire a diversi stimoli o per verificare se esistono modelli di comportamento ricorrenti che è possibile sfruttare ai fini di business. È in questo campo che trovano applicazione moltissime tecniche di machine learning come algoritmi di classificazione o di *clustering*, per segmentare la clientela, effettuare *churn-analysis* (che misurano il tasso di abbandono di un prodotto o servizio da parte del pubblico), valutare la *retention* (la variazione percentuale di clienti fidelizzati) o semplicemente di incrementare l'efficacia nelle vendite e nel marketing tramite ottimizzazioni e misure ad hoc. Tutto ciò non preoccupa perché sembra non toccare nel vivo la scelta consapevole del cliente. Eppure possono nascere diverse te-



matiche etiche, per esempio nella valutazione dell'impatto sulle filiere produttive, sulla loro sostenibilità, sulle scelte di esternalizzare le produzioni in paesi dove i controlli sulla qualità e sullo sfruttamento sono meno stretti.

Un'altra area in cui gli algoritmi predittivi sono efficaci è quella del supporto alle decisioni in contesti di informazione incompleta, nei quali permane un certo grado di incertezza generata dalla scelta umana. Nutriti con dati significativi presi dal passato, gli algoritmi sono infatti in grado di determinare che tipo di azioni hanno avuto successo in passato e di applicare le giuste decisioni ai casi simili che si presentano in futuro. Alcune di queste scelte potrebbero addirittura essere, almeno in parte, automatizzate. Come nel caso di decidere di scartare o meno un prodotto poiché difettoso. Vi saranno errori, questo è chiaro, nel processo di raffinamento di questa tecnologia verso la perfezione. Saremo in grado di prevedere quali e come trattarli?

Per le aziende che offrono una vasta gamma di prodotti, infine, l'Analisi Predittiva può aiutare a proporre offerte con l'obiettivo di vendere più prodotti allo stesso tempo, azione definita *cross-selling*, e il miglior esempio è l'offerta di uno smartphone abbinata a un orologio digitale. Con una strategia di *up-selling* invece si possono portare i consumatori a scegliere i prodotti di maggior valore aggiunto e maggior prezzo. Il consumatore però dovrà avere la consapevolezza necessaria a valutare davvero il rapporto qualità-prezzo, e questo nel commercio elettronico disintermediato da persone e luoghi di acquisto, non è facile da realizzare.

L'Analisi Predittiva sul comportamento dei consumatori è quindi utile a trovare idee per combinazioni di prodotti, strategie di comunicazione e stagionalità dell'immissione sul mercato. Però c'è un paradosso irrisolto, anche se la potenza crescente di calcolo della macchina potrà risolverlo: le tendenze di consumo sono standardizzabili per popolazione, età, reddito, ma sono anche personalizzabili, acquisendo sempre più dati sensibili, che a loro volta hanno un mercato e i recenti scandali per furto di dati successi in Italia a fine ottobre del 2024, ci devono spingere a rivedere le regole del gioco.

C'è infine l'ambito dei comportamenti fraudolenti da prevenire e quello del *risk management*: il settore dei servizi finanziari e assicurativi è sicuramente tra i più colpiti e molte società già adottano soluzioni di Analisi Predittiva che identificano le transazioni fraudolente e informazioni fasulle. Quando si parla di gestione dei rischi, l'obiettivo è invece quello di ridurre o eliminare l'esposizione ad eventi che potrebbero danneggiare le imprese. L'Analisi Predittiva in questo caso restituisce le probabilità associate a ciascun fattore di rischio, in modo da permettere l'adozione delle misure più adeguate.

La più sensibile delle previsioni: il rischio salute

Tra le applicazioni degli algoritmi predittivi, quelle studiate per il settore medico puntano decisamente all'obiettivo di migliorare la precisione delle diagnosi e l'efficacia dei trattamenti di particolari patologie. E qui, come del resto in tutte le applicazioni scientifiche che analizzano i dati, il concetto chiave è quello di igiene del dato. Nelle decisioni che riguardano la salute, la giusta selezione e aggregazione dei dati è il primo punto per raggiungere il risultato. Igiene del dato è anche ricerca di oggettività senza esposizione al vizio ideologico di chi può guidarne l'interpretazione. Prendiamo un caso di studio abbastanza frequente ma mai veramente affrontato. Vi sono cliniche private che vantano dati di mortalità dei propri pazienti molto bassi, se messi a confronto con il servizio sanitario pubblico. Quello che non si dice è che queste cliniche non hanno reparti per i malati terminali, come avviene nel pubblico. E così le persone possono essere portate a credere che il privato sia di qualità superiore.

Tuttavia la medicina predittiva ha fatto passi avanti grazie all'ottimizzazione di informazioni genetiche, biomarcatori e dati personali. Oggi prevedere il rischio di sviluppare patologie come malattie cardiache, cancro, diabete e altro è più facile. Si possono così prendere misure preventive o predisporre controlli più frequenti per ridurre il rischio o per diagnosticare la malattia tempestivamente. Dati che vanno nella direzione di fornire ai pazienti consigli e indicazioni specifici al posto di una generica via di prevenzione. Ciò significa che un trattamento può essere considerato appropriato se porta a risultati positivi per quel paziente specifico, anche se potrebbe non essere efficace per una popolazione di pazienti solo apparentemente simile. È chiaro però che questa strada richiede maggiori risorse economiche. Potrà essere per tutti?

L'IA può analizzare grandi quantità di dati clinici e diagnostici per identificare pattern, tendenze e correlazioni. Il modo con cui l'uomo saprà gestire queste potenti innovazioni impatterà quindi sulla possibilità di avere cure efficiaci. Ecco perché la protezione dai rischi deve al più presto passare da una buona regolamentazione.

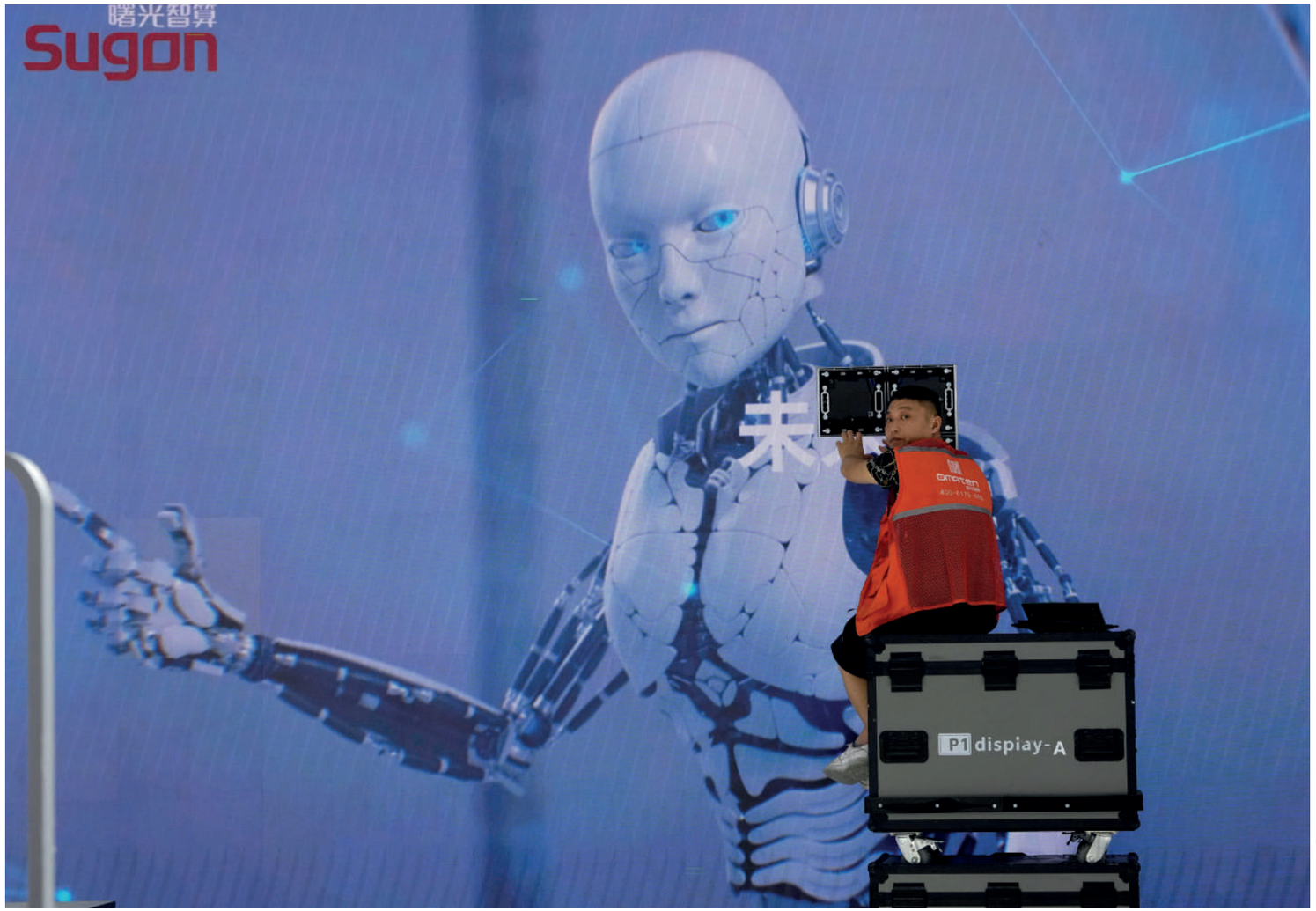
Davide Burchiellaro



Deputy Head of Content de Linkiesta, ha lavorato molti anni a Panorama, ha diretto Marie Claire digital e oggi studia punti di osservazione diversi e filosofici sull'IA.

L’IA è diventata l’imputata numero uno nella rivoluzione professionale in corso. Tutti rischiano il posto, soprattutto chi ha studiato di più. Eppure l’impatto è (e sarà) talmente forte da generare nuovi consumi e quindi anche nuova occupazione

di **Lidia Baratta**



NG HAN GUAN / AP PHOTO

Il lavoro che non c’è più, e quello che ci sarà

Nel 1983, Wassily Leontief, premio Nobel per l’economia, disse che il lavoro umano avrebbe fatto la fine dei cavalli dopo l’arrivo dell’automobile: «Prima si riduce, poi viene eliminato». Oltre quarant’anni dopo, la nuova ondata di previsioni catastrofiste ruota attorno all’intelligenza artificiale, la tecnologia che ha innescato nuove paure sulla sostituzione del lavoro umano da parte delle macchine, alimentando distopie

di un «mondo senza lavoro», in cui i robot producono ogni cosa e gli algoritmi forniscono tutti i servizi necessari. Lo schema si è ripetuto più volte nella storia umana: da sempre il progresso industriale ha affascinato l'uomo, ma contemporaneamente lo ha impaurito. La verità, però, è che nell'incessante progresso tecnologico degli ultimi ottant'anni il mercato del lavoro si è trasformato e ritrasformato più volte. E probabilmente ora accadrà lo stesso. Perché se è vero che con l'IA alcune professioni diventeranno obsolete (come è già successo in passato), altre potrebbero invece trarne beneficio in termini di produttività e altre ancora nasceranno.

La questione centrale è capire come l'intelligenza artificiale si integrerà nel mondo del lavoro. La banca d'affari Goldman Sachs, ad esempio, ha previsto che 300 milioni di posti di lavoro nel mondo saranno esposti all'automazione dovuta all'intelligenza artificiale, precisando però che l'"integrazione" tra algoritmi e uomini sarà superiore alla "sostituzione". Lo studio "Generative AI and Jobs: A global analysis of potential effects on job quantity and quality" dell'International Labour Organization (Ilo) spiega inoltre che l'intelligenza artificiale generativa ha maggiori probabilità di aumentare i posti di lavoro anziché distruggerli, automatizzando alcune mansioni e creando nuove opportunità professionali.

E molto dipenderà dalle competenze di cui saranno dotati i lavoratori coinvolti. Secondo uno studio dell'AI-Enabled ICT Workforce Consortium, di cui fanno parte giganti della tecnologia come Cisco, Google, Microsoft e Intel, con il miglioramento degli strumenti di intelligenza artificiale, «alcune competenze acquisiranno importanza (come l'etica e l'alfabetizzazione dell'Ai), mentre altre potrebbero diventare meno rilevanti (gestione tradizionale dei dati, creazione di contenuti, manutenzione della documentazione, programmazione)». Ma l'87% dei manager intervistati si aspetta che i profili lavorativi vengano ampliati, anziché sostituiti. Quello che serve, spiega il rapporto, è avviare con urgenza iniziative di aggiornamento e riqualificazione dei lavoratori. Lo devono fare le aziende, ma serviranno anche risorse pubbliche.

● Dati: IA Index 2024 (Stanford University)

Funzioni più comuni dell'IA nelle aziende

Non siamo ancora in grado di misurare bene la forza dello tsunami IA sul mondo del lavoro, ma sono tanti quelli che hanno iniziato a farlo. E, un po' a sorpresa, si comincia intuire che il catastrofismo non è il modo corretto di leggere la realtà.

Personalizzazione dei servizi

23%

Redazione documenti, bandi, rapporti

9%

Creazione campagne di marketing

8%



NG HAN GUAN / AP PHOTO

Nella tabella a sinistra: l'impatto sulle mansioni principali del lavoro nelle aziende generato dall'arrivo dell'IA. Sopra: nonostante i progressi mirabolanti della robotica, siamo indietro nell'emulazione dei lavori più fisici.

Una mappa

Secondo l'"Artificial Intelligence Index Report 2024" dell'Università di Stanford, le funzioni in cui l'IA è più comunemente usata nelle aziende sono due: l'automazione dei contact center con gli assistenti virtuali (26%), seguita dalla personalizzazione dei servizi (23%). L'IA generativa è invece più usata dai lavoratori per generare bozze iniziali di documenti (9%), progettare campagne di marketing personalizzato (8%), riepilogare testi lunghi (8%) e creare immagini o video (8%).

In Italia, dove il mercato dell'IA nel 2023 è cresciuto del 52% raggiungendo il valore di 760 milioni di euro, secondo l'Osservatorio Artificial

Intelligence della School of Management del Politecnico di Milano la quota più significativa del mercato è legata a soluzioni per analizzare ed estrarre informazioni dai dati (29%). Il 27% è per progetti di interpretazione del linguaggio, scritto o parlato; il 22% per algoritmi che suggeriscono ai clienti contenuti in linea con le preferenze; il 10% analisi di video e immagini.

In questo contesto, nel mondo la maggiore domanda di posti di lavoro in cui sono richieste competenze legate all'intelligenza artificiale si è registrata nel 2023 negli Stati Uniti, Spagna e Svezia. Ma i Paesi che hanno avuto i maggiori tassi di assunzione per professioni legate all'IA sono Hong Kong, Singapore e Lussemburgo. La principale skill richiesta è la capacità di gestione del machine learning, seguita da interazione con l'IA e Natural Language Processing.

L'IA skill penetration rate, tasso di penetrazione delle competenze in IA, dell'Università di Stanford segnala l'intensità della richiesta di queste competenze nelle occupazioni in tutto il mondo. Per il periodo dal 2015 al 2023, i Paesi con i tassi di penetrazione delle competenze IA più elevati sono stati l'India (2,8), gli Stati Uniti (2,2) e la Germania (1,9). Negli Stati Uniti, la penetrazione di queste competenze è stata 2,2 volte superiore alla media globale nello stesso insieme di occupazioni. Nella top 15, l'Italia si trova al tredicesimo posto con un tasso medio all'1,08%. Ma con una differenza sostanziale tra l'1,10 degli uomini e lo 0,46 delle donne.

In media sette lavoratori su dieci sono esposti all'impatto dell'IA. Tuttavia il monitoraggio umano in ambiti come medicina e giustizia resta sempre necessario

Come cresce l'IA

Secondo il monitoraggio dei ricercatori di Stanford, l'intelligenza artificiale ha superato nel 2023 le prestazioni umane in molti ambiti, tra cui la classificazione delle immagini, il ragionamento visivo e la comprensione testuale di base. Eppure resta ancora molto indietro per compiti più complessi, come le soluzioni matematiche di livello avanzato, il ragionamento visivo basato sul senso comune e la pianificazione.

L'area di interpretazione, comprensione e generazione del linguaggio, scritto o parlato, in cui rientrano chatbot ed Npl (Natural Language Processing), è quella che ha fatto maggiore scalpore nel grande pubblico. Modelli più sviluppati, come ChatGtp-4 di OpenAI e Gemini di Google, permettono tra l'altro di generare una prosa fluente e livelli elevati di comprensione del linguaggio. Anche con input diversi dalla parola scritta, come immagini e audio.

Ma nonostante i progressi, i modelli linguistici di grandi dimensioni (Large Language Model), che alimentano questi software, molto spesso producono ancora errori o informazioni false. Per cui, suggeriscono da Stanford, resta sempre necessario il monitoraggio umano, soprattutto nei settori della medicina e della giurisprudenza, in cui queste tecnologie sono maggiormente utilizzate per prendere decisioni importanti.

Guardare alle mansioni

Come spiega il World Economic Forum, sostituire i lavoratori con l'intelligenza artificiale è quindi più difficile di quanto sembri perché «i lavori sono un insieme di compiti e un software potrebbe non essere in grado di svolgerli tutti senza problemi».

L'analisi migliore da fare riguarda dunque le mansioni che l'intelligenza artificiale è in grado di svolgere, in modo da capire quali professioni potrebbero subire maggiori effetti dalla sua introduzione. Un gruppo di ricercatori ed economisti italiani - Guido Baronio, Antonio Dalla Zuanna, Davide Dottori, Elena Gentili, Giovanna Linfante e Luca Mattei - si è concentrato proprio sulle abilità umane che vengono utilizzate nelle varie professioni, per stabilire il grado di esposizione all'intelligenza artificiale.

Il concetto di esposizione - spiegano - non implica la sostituzione, ma si intende più in generale come una «interrelazione» che può tradursi anche in un rapporto di complementarità con possibili vantaggi in termini di maggiore produttività del lavoratore.

In questo contesto, proprio perché l'intelligenza artificiale è più connessa con le abilità cognitive, le occupazioni più esposte sono quindi quelle dove è maggiore il loro utilizzo. Ad esempio, per svolgere la professione di avvocato è necessario saper «ordinare le informazioni». Poiché l'IA è in grado di interagire con questa abilità in misura elevata, un avvocato viene considerato come molto esposto all'intelligenza artificiale, almeno per questa mansione.

Facendo la media dell'esposizione delle mansioni per ciascuna professione, i ricercatori hanno calcolato che in Italia oltre sette lavoratori su dieci (poco più di 15 milioni su circa 21,5 milioni) svolgono professioni potenzialmente interessate dall'introduzione dei sistemi di intelligenza artificiale. Per quasi 7 milioni, pari a un terzo dell'intera platea degli occupati, l'esposizione sarà elevata.

L'aspetto innovativo di questa tecnologia è che sono i lavoratori più scolarizzati a essere più esposti al cambiamento tecnologico. I soggetti in possesso di un titolo di studio universitario registrano infatti un'esposizione media o elevata nel 95% dei casi. Particolarmente significativa è la porzione di occupati altamente esposti nei settori dei servizi, pubblica amministrazione, informazione e comunicazione, attività finan-



MATTEO SECCI / AP PHOTO

Nel settore della logistica l'IA è già usata per ottimizzare la gestione degli spazi nei magazzini.

ziarie, assicurative e di istruzione, sanità e altri servizi sociali. E poiché le donne sono occupate in questi comparti nel 37% dei casi contro il 17% degli uomini, sono le lavoratrici che hanno un maggior livello di esposizione.

Ma non sono solo le professioni altamente qualificate a essere più interessate. Una percentuale di esposizione alta si registra infatti tra le professioni impiegatizie, caratterizzate da livelli elevati di «ibridazione uomo-computer».

Secondo l'Organizzazione Internazionale del Lavoro è probabile che l'impatto maggiore si verificherà nei Paesi a reddito alto e medio-alto a causa di una quota maggiore di occupati in posizioni impiegatizie e amministrative, le più esposte a essere integrate dall'intelligenza artificiale.

Ma non si tratta necessariamente di sostituzione. «Le professioni più esposte potrebbero essere in grado di sfruttare forme di complementarità per aumentare la propria produttività e quindi il salario», si legge nella ricerca. «Per questo motivo è importante monitorare non solo il rischio di una diminuzione delle assunzioni per le figure professionali più coinvolte, ma anche l'andamento dei redditi, soprattutto nel settore dei servizi».

Tutto dipenderà da che tipo di «convivenza» sapremo costruire con questa innovazione. E dunque dalle competenze che sapremo mettere in campo per sfruttare al meglio queste tecnologie, magari lasciando all'automazione le mansioni più elementari e concentrandoci sugli aspetti creativi del nostro lavoro.

L'intelligenza artificiale, spiegano dall'Ilo, potrebbe farci guadagnare tempo e valorizzare ancora di più l'apporto umano al lavoro, riducendo il tempo impiegato nelle attività di routine e focalizzando le giornate su compiti a maggiore valore aggiunto. Gli algoritmi non prenderanno le decisioni finali su un contratto o un processo in tribunale. Ma potranno fornire testi di base, creando velocemente contenuti da dati che già esistono. È per questo, quindi, che i lavori che richiedono un pensiero critico potranno diventare più preziosi.

Come va la convivenza

Quello che viene fuori dagli studi è che, in effetti, l'intelligenza artificiale consente ai lavoratori di diversi settori di completare le attività più rapidamente e produrre un lavoro di qualità superiore.

Una ricerca di Microsoft, che ha confrontato le prestazioni dei lavoratori che utilizzano Microsoft Copilot o Copilot di GitHub con quelli che non lo fanno, ha rilevato che i primi hanno completato le attività in un tempo inferiore dal 26% al 73% rispetto ai loro colleghi senza accesso all'intelligenza artificiale.

Allo stesso modo, uno studio della Harvard Business School ha rivelato che i consulenti con accesso a ChatGpt-4 hanno aumentato la loro produttività del 12,2%, la velocità del 25,1% e la qualità del loro lavoro del 40%. Il National Bureau of Economic Research ha evidenziato invece che gli addetti dei call center che utilizzano l'intelligenza artificiale gestiscono il 14,2% in più di chiamate all'ora rispetto a quelli che non la utilizzano. E lo stesso si è visto nel mondo degli avvocati: l'impatto dell'intelligenza artificiale nell'analisi legale ha mostrato che i team con accesso ChatGpt-4 hanno migliorato significativamente l'efficienza e hanno ottenuto notevoli miglioramenti di qualità in vari compiti, in particolare nella redazione di contratti.

L'aspetto sorprendente che emerge dagli studi, inoltre, è che l'accesso all'intelligenza artificiale sembra ridurre il divario di prestazioni tra i lavoratori poco qualificati e quelli altamente qualificati. Secondo lo studio della Harvard Business School sulle attività di consulenza, i partecipanti con titoli di studio più bassi hanno mostrato un miglioramento del 43%, mentre i partecipanti con competenze più elevate hanno mostrato un aumento del 16,5%. Sebbene i lavoratori più qualificati che utilizzano l'intelligenza artificiale abbiano comunque ottenuto risultati migliori rispetto ai loro colleghi meno qualificati, la disparità di prestazioni è stata notevolmente inferiore quando è stata utilizzata l'intelligenza artificiale.

Il lavoro si trasforma, non si distrugge

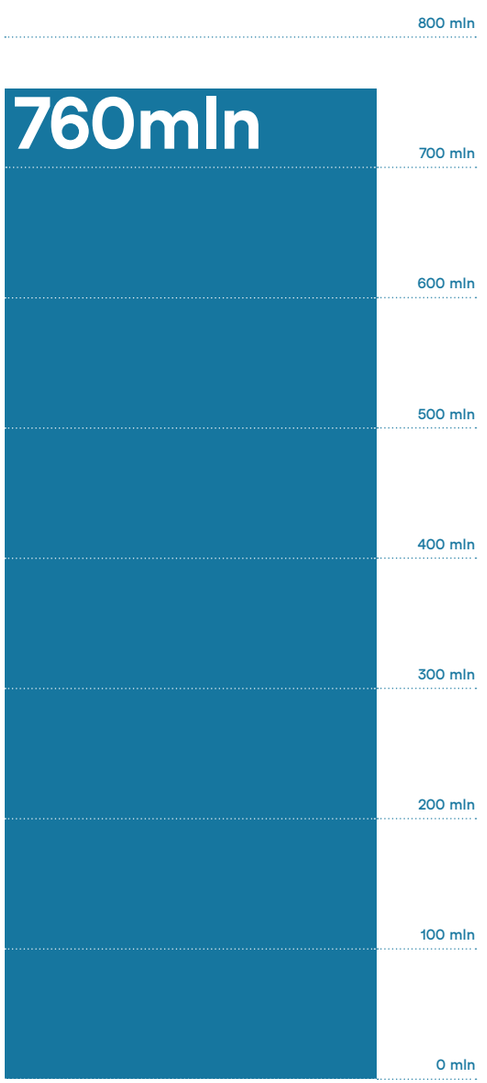
Secondo il World Economic Forum, bisogna allora guardare a quanto sta accadendo con una lente a lungo termine. Quello di cui non si tiene conto - hanno scritto Philipp Carlsson-Szlezak e Paul Swartz - è che la tecnologia è una «forza intrinsecamente deflazionistica». Quando hanno un impatto ampio sulla vita di tutti noi - come si prevede per l'IA - le tecnologie riducono costi e prezzi, facendo aumentare i redditi reali dei consumatori e la domanda di nuovi beni e servizi. Creando quindi, a cascata, nuova occupazione.

La dimostrazione più evidente riguarda quanto accaduto nell'industria alimentare. Alla

● I dati del Politecnico

Crescita del mercato dell'IA nel 2023 in Italia

Secondo l'Osservatorio della School of Management del Politecnico di Milano, la quota più significativa di un mercato cresciuto del 52%, è legata a soluzioni per analizzare ed estrarre informazioni dai dati. Altri usi riguardano: attività di organizzazione e gestione degli stoccaggi o di marketing personalizzato.



Algoritmi che suggeriscono ai clienti contenuti in linea con le preferenze;

22%

Attività di interpretazione del linguaggio (scritto o parlato);

27%

Analisi di video e immagini

10%

fine del diciannovesimo secolo, quasi la metà degli americani lavorava in una fattoria e spendeva più del 40% del proprio reddito in cibo. Nel corso dei successivi 150 anni, l'introduzione delle macchine ha fatto sì che solo circa l'1% degli americani lavori oggi in un'azienda agricola. Mentre i budget alimentari sono scesi a circa il 12% del reddito.

I prezzi più bassi del cibo hanno portato a guadagni di reddito reale. I consumatori spendono meno in cibo e utilizzano lo spazio extra nei loro budget per il consumo di nuovi beni e servizi, creando nuova occupazione.

È vero, il processo è sempre accompagnato inizialmente da perdite di posti di lavoro in alcuni ambiti, ma contemporaneamente è accompagnato dalla creazione di nuovi posti di lavoro. Lo stesso accadrà con l'intelligenza artificiale. Secondo il libro bianco del World Economic Forum, "Jobs of Tomorrow: Large Language Models and Jobs", che ha esaminato più di 19mila mansioni per 867 diverse occupazioni, i posti di lavoro più a rischio estinzione sono gli sportellisti di banca, gli addetti ai servizi postali, i cassieri e gli impiegati di data entry. Ma si creeranno anche nuovi ruoli, tra cui quelli di sviluppatore di intelligenza artificiale e machine learning, analisti di business intelligence, progettisti di interfacce, specialisti in etica e governance dell'IA. Le professioni che rimarranno relativamente inalterate saranno quelle nel settore istruzione e formazione, orientamento e consulenza di carriera.

«Sembra improbabile che l'IA porrà fine a una storia di rinnovamento e aggiustamento del mercato del lavoro», spiegano dal Wef. Difficile quindi che per gli esseri umani si prospetti "la via del cavallo" prevista da Leontief. Un risultato molto più probabile è un aumento graduale della produttività e della ricchezza, scandito però dalle perdite di lavoro, ricollocazioni e riqualificazioni delle competenze che abbiamo già visto in qualsiasi trasformazione economica.

E l'intelligenza artificiale potrebbe essere anche una risposta al crescente invecchiamento della popolazione. Se le aziende fanno fatica a trovare dipendenti, aumenterà la domanda di tecnologie sia per far fronte alla carenza di personale ma anche per migliorare la produttività dei lavoratori senior che rimarranno nelle aziende. Il mondo non sarà senza lavoro, ma funzionerà in modo diverso.

Lidia Baratta



Business editor de Linkiesta.it, realizza tutte le settimane una newsletter dal titolo Forzalavoro. Ha collaborato con D di Repubblica, L'Espresso, La Stampa e Vice ed è tra i conduttori radiofonici di Prima Pagina (RadioTre).

Proteggere dai rischi e gestire l'incertezza del futuro, la nostra visione di assicurazione



L'assicurazione ha accompagnato la nascita delle economie mercantili e contribuito allo sviluppo delle società moderne. E oggi guarda alla collaborazione con istituzioni nazionali e sovranazionali per continuare a essere al fianco di individui, famiglie e imprese

Philippe Donnet
Group CEO di Generali

Offrire protezione da possibili rischi e ridurne gli impatti negativi è, da sempre, al centro dell'attività delle assicurazioni. Perseguendo questa missione, il nostro settore è andato sviluppandosi di pari passo con la società nel suo insieme; per questo studiare la storia delle assicurazioni equivale a compiere un affascinante viaggio nel tempo e in un mondo in rapida evoluzione.

I primi contratti assicurativi, risalenti all'epoca medievale, riguardavano il commercio marittimo e la necessità di salvaguardare le merci da minacce quali naufragi, attacchi pirati o possibili confische in paesi stranieri. Qualche secolo più tardi, il grande incendio di Londra del 1666, che nel giro di cinque giorni distrusse oltre 13mila abitazioni e numerosi altri edifici, fu fondamentale per lo sviluppo dell'assicurazione sulle proprietà e contro gli incendi. Allo stesso modo, la rivoluzione industriale portò a nuove forme di copertura come quelle contro gli incidenti di viaggio, che andavano aumentando man mano che le reti ferroviarie si espandevano e che la società si faceva più "mobile".

Questi pochi esempi ci mostrano chiaramente come gli assicuratori abbiano sempre cercato di dare risposte concrete ai nuovi bisogni che andavano man mano emergendo, ed è così ancora oggi. In questo senso, l'attuale momento storico ci mette di fronte a sfide allo stesso tempo particolarmente complesse e del tutto inedite.

Innanzitutto, la pandemia da Covid-19 ha portato ad una rinnovata consapevolezza sull'importanza della protezione a tutti i livelli, e più in generale, sul ruolo fondamentale che le assicurazioni giocano nella stabilità economica e sociale dell'intero sistema. In un momento così drammatico per tutti noi, il poter contare su polizze vita o su altre forme di copertura ha fatto la differenza per un gran numero di singoli individui e di famiglie. Allo stesso modo, gli effetti dei *lockdown* sull'attività di numerose imprese hanno dimostrato quanto sia fondamentale tutelarsi dai rischi legati alla *business interruption*, che presenta oggi livelli di sottoassicurazione ancora piuttosto elevati, soprattutto tra le piccole e medie imprese.

In secondo luogo, i principali megatrend che stanno ridefinendo il nostro mondo continuano a generare nuovi bisogni di protezione. Ad esempio, con il cambiamento climatico assistiamo al verificarsi di eventi naturali estremi sempre più frequenti, anche in aree geografiche storicamente non interessate da questi fenomeni. Allo stesso modo, l'invecchiamento demografico nelle economie più avanzate del pianeta porta con sé un forte aumento delle spese per l'assistenza e le cure necessarie ad una popolazione sempre più anziana, mettendo sotto grande pressione i sistemi sanitari pubblici e pensionistici esistenti. Oltre a questo, dalla rivoluzione digitale derivano nuove necessità di assicurazione rispetto a fenomeni quali la mobilità, la cybersicurezza o la stabilità dei sistemi informatici. Infine, vi è il tema dell'intelligenza artificiale e delle sue conseguenze sul mondo del lavoro e su numerosi altri aspetti della nostra vita.

Scenari e rischi nuovi legati a fenomeni anche molto diversi tra loro, dunque, ma che, come già abbiamo visto in molteplici occasioni, possono generare costi sociali ed economici ingenti, impossibili da sostenere per il solo settore assicurativo e riassicurativo privato. Proprio per questo, si registra un crescente consenso sul fatto che le risposte a tutte queste sfide non potranno che arrivare da uno sforzo comune, che veda soggetti pubblici e privati collaborare per definire soluzioni inedite ed efficaci.

In occasione dell'ultimo G7, tenutosi in Italia a fine maggio, è stata sottolineata la necessità di creare partenariati pubblico-privati per ridurre il tema del divario di protezione assicurativo relativamente alle catastrofi naturali. Si tratta di un messaggio di grande importanza, perfettamente in linea con quanto Generali va sostenendo - pubblicamente e in tutti i nostri incontri con i principali esponenti politici a livello nazionale ed europeo – fin dai mesi successivi allo scoppio della pandemia. Siamo infatti convinti che solo attraverso la creazione di fondi a più livelli, che siano partecipati da istituzioni sovranazionali, governi, compagnie di assicurazione e riassicurazione e altri importanti soggetti privati, sarà possibile creare efficaci meccanismi di protezione dai rischi sistemici, di qualunque tipo essi siano.

Testimonianze di tale impegno sono la partnership tra Generali e UNDP (il Programma delle Nazioni Unite per lo Sviluppo), volta a ridurre il divario di protezione per le comunità vulnerabili attraverso l'accesso a soluzioni assicurative e di finanziamento del rischio, oltre alle collaborazioni con l'Insurance Development Forum - per infrastrutture sostenibili nelle economie emergenti e in via di sviluppo - e con l'OCSE nell'ambito del Forum mondiale sul benessere.

In un'epoca caratterizzata da grande incertezza, dovuta alle conseguenze dei cambiamenti climatici e a mutamenti tecnologici e demografici, è fondamentale comprendere l'impatto di queste sfide sul benessere delle persone, delle comunità e del pianeta. Fornire risposte adeguate, oltretutto in uno scenario geopolitico sempre più complesso, sarà dunque la sfida fondamentale dei prossimi anni, continuando al tempo stesso a fare ciò che da sempre caratterizza le assicurazioni: essere al fianco di individui, famiglie e imprese, proteggendole dai rischi e rendendo così più forte e resiliente l'intera società.



MILAN MALKOMES / UNSPLASH

Le sfide della cybersecurity

di **Remo Marini,** Group Chief Security Officer di Generali



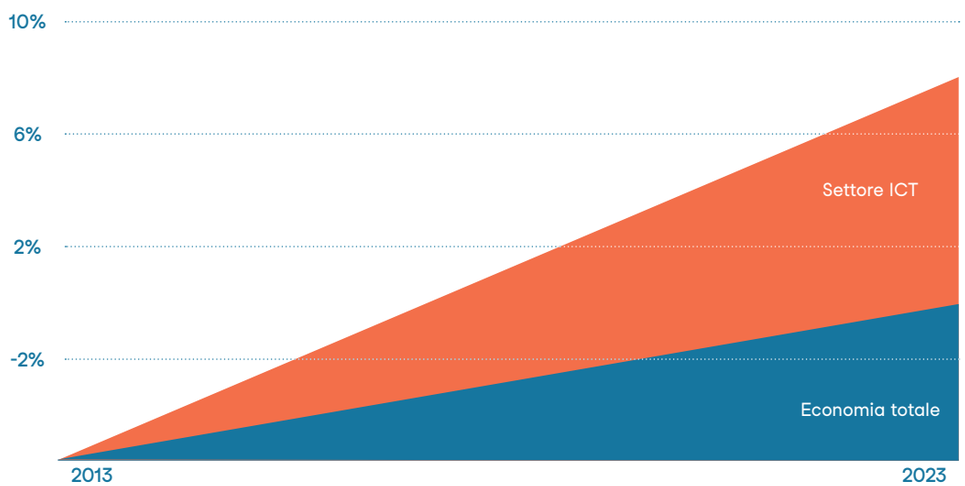
Nell'era digitale, aziende e istituzioni operano in un contesto tecnologico in rapida evoluzione, caratterizzato da grandi opportunità ma anche da altrettanti rischi. Diversi avvenimenti di cronaca recente come l'incidente causato da *Crowdstrike*, che ha portato a un'interruzione dei servizi di Microsoft a livello globale, hanno evidenziato la fragilità dei sistemi informatici e la necessità di una gestione strategica della digitalizzazione.

Ma il progresso è inarrestabile e tecnologie emergenti come l'intelligenza artificiale generativa, il cloud computing e il quantum computing stanno rivoluzionando, fra gli altri, anche il settore assicurativo, con implicazioni significative per la sicurezza dei dati e la fiducia dei clienti.

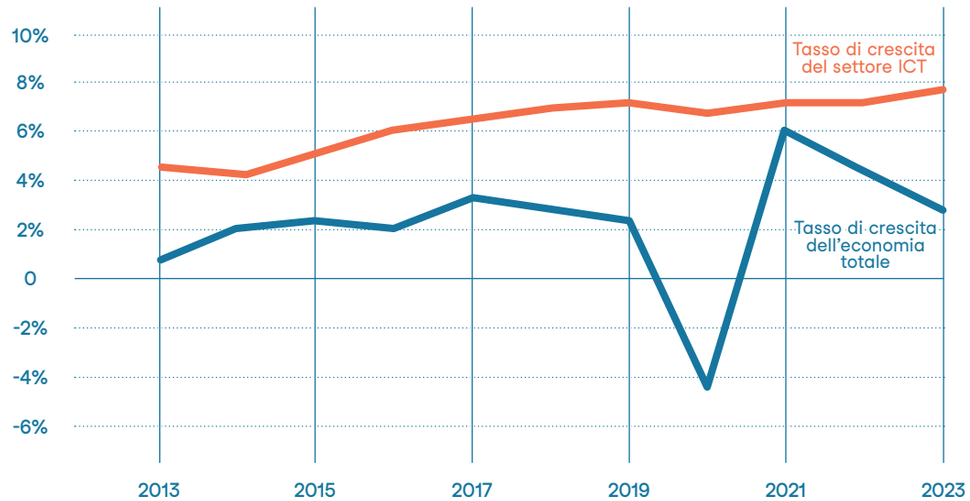
Un settore in rapida crescita

Nel decennio 2013-2023, il settore ICT (Information and Communication Technology) è cresciuto quasi tre volte più velocemente dell'intera economia dei Paesi OCSE[1].

Il settore ICT è cresciuto quasi tre volte più velocemente rispetto all'economia totale nell'OCSE.



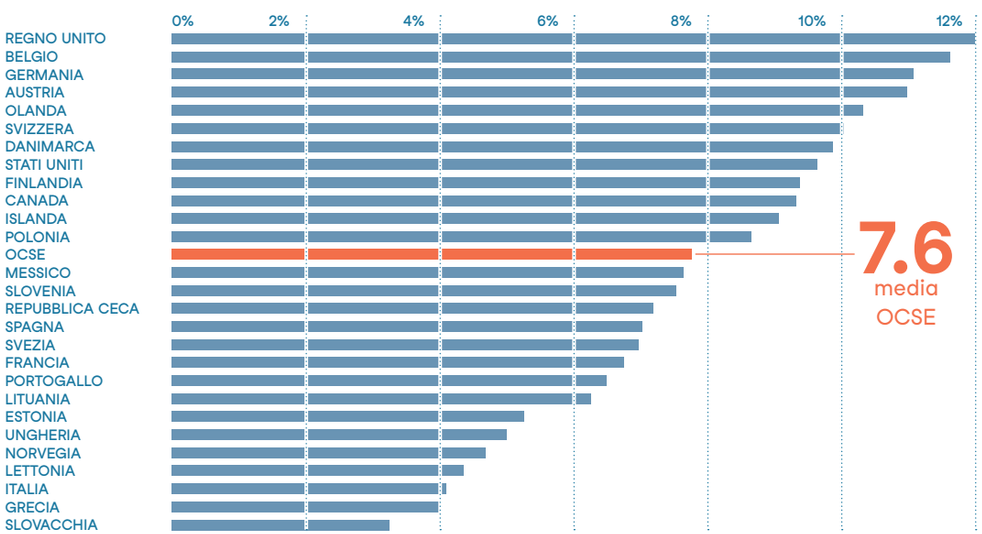
Il settore ICT ha resistito alla pandemia COVID-19, a differenza dell'economia in generale.



Fonte Gartner

Le stime mostrano una forte crescita del settore ICT nel 2023.

Tasso di crescita del settore ICT previsto per il 2023



In particolare, in paesi come Regno Unito, Germania, Austria e Polonia, negli ultimi 10 anni il settore ICT ha registrato una crescita media superiore all'8%. La stima è di circa il 7% per Slovenia, Repubblica Ceca e Spagna, mentre è di poco superiore al 6% per la Francia e al 4% per l'Italia.

Se per le aziende la trasformazione digitale è una condizione necessaria per garantire un ritorno superiore degli investimenti per i propri azionisti, non tutte riescono a rimanere al passo con un progresso tecnologico che spesso si rivela più rapido della capacità di adattarsi e intercettare opportunità in continua evoluzione.

Come ha infatti rilevato McKinsey[2], in tutti i settori analizzati le aziende più all'avanguardia dal punto di vista della trasformazione digitale e dell'adozione di tecnologie basate sull'IA registrano un rendimento totale per gli azionisti dalle due alle sei volte più elevato rispetto alle altre realtà. Non solo perché le aziende leader in questo ambito sanno come sfruttare le nuove tecnologie per generare valore, ma anche perché sono in grado di farlo più rapidamente.

Un tema di primaria importanza con cui le compagnie, anche nel settore assicurativo, devono fare i conti è quello della sicurezza: come preservare le informazioni, i dati sensibili, le infrastrutture, per scongiurare danni al business e mantenere la fiducia dei clienti. Come dimostrano diversi studi, tra cui quello di McKinsey, la crescita della digitalizzazione è una realtà con cui fare i conti; il fatto che si tratti di una tendenza in continua accelerazione e talvolta non presidiata, proprio a causa della sua rapida evoluzione, porta con sé numerose sfide da non sottovalutare.

Le sfide di oggi: IA generativa...

Non solo, dunque, enormi benefici in termini di rapidità, efficienza e progresso scientifico, ma anche possibili rischi per la privacy e la sicurezza. Sono soprattutto l'intelligenza artificiale generativa, il cloud e il quantum computing a rivoluzionare il panorama della sicurezza informatica.

Dal 2022 sono infatti aumentati notevolmen-

te gli incidenti legati all'uso dell'IA. I cosiddetti "deepfake" - contenuti falsi difficili da distinguere dagli originali - sono documenti, immagini e video che possono essere utilizzati per frodare le compagnie assicurative. Ad esempio, supportando le richieste di risarcimento con prove generate artificialmente, talvolta difficili da smascherare. Un'altra problematica riguarda la capacità dell'IA generativa di migliorare la sofisticazione degli attacchi di ingegneria sociale. Gli algoritmi attuali possono infatti generare e-mail e messaggi che imitano perfettamente lo stile e il tono di una comunicazione autentica, aumentando la probabilità che i destinatari cadano nelle trappole dei truffatori. Questi attacchi possono colpire sia i dipendenti delle compagnie assicurative che i loro clienti, esponendo dati sensibili e informazioni finanziarie; per questo è fondamentale prevedere strategie di monitoraggio e rilevamento delle minacce, piani di emergenza e strategie di ripristino efficaci per minimizzare l'impatto di attacchi o interruzioni, oltre alla formazione continua del personale. Gli stessi modelli di intelligenza artificiale possono essere oggetto di attacchi, noti come attacchi "*adversarial*". Questi consistono nella manipolazione degli algoritmi per ingannare l'IA, compromettendo la sua capacità di rilevare frodi, valutare rischi e prendere decisioni accurate.

In aumento negli ultimi anni anche i cosiddetti attacchi *ransomware*, che consistono nella cifratura dei dati nella richiesta di un riscatto per sbloccarli, spesso accompagnata dalla minaccia di divulgare le informazioni rubate. Le tecniche utilizzate in questi attacchi sono divenute via via più sofisticate e accessibili, grazie anche all'emergere del fenomeno del "*Ransomware-as-a-Service*" (RaaS): si tratta di un servizio offerto da organizzazioni criminali esperte che riducono significativamente le barriere all'ingresso.

Tradizionalmente, la creazione di *malware* richiedeva competenze tecniche avanzate in programmazione, ingegneria del software e sicurezza informatica. Gli sviluppatori di *malware* dovevano avere una conoscenza approfondita delle vulnerabilità dei sistemi e delle tecniche di evasione della sicurezza.

Con l'emergere dell'IA generativa, questa situazione potrebbe cambiare radicalmente:

1 Automazione della creazione di codice: gli strumenti di generative AI possono generare codice in base a semplici richieste. Anche senza una formazione tecnica approfondita, un utente potrebbe, ad esempio, chiedere a un modello di AI di scrivere un codice per un'applicazione dannosa. Questi modelli possono produrre un codice che è tecnicamente valido e, in molti casi, complesso, riducendo significativamente la curva di apprendimento necessaria per sviluppare *malware*.

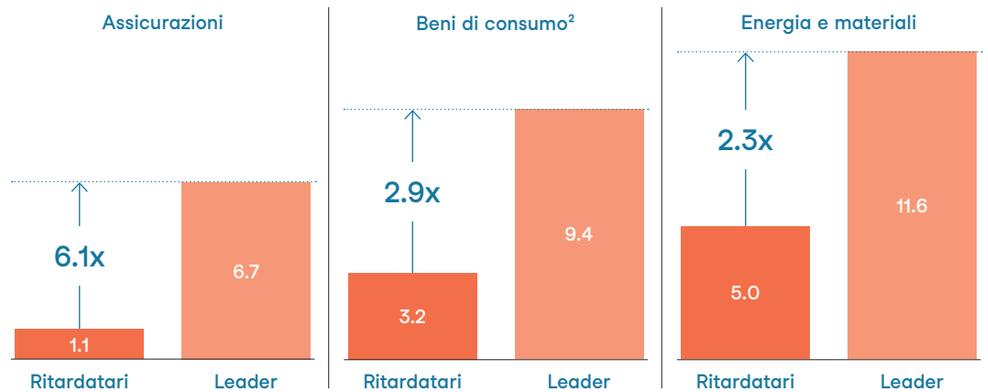
2 Generazione di tecniche di attacco: l'IA generativa può aiutare a creare strategie di attacco avanzate, come *phishing* o exploit di vulnerabilità. Ad esempio, modelli di linguaggio potrebbero generare e-mail di *phishing* più convincenti o progettare siti web falsi più credibili, sfruttando tecniche di *social* engineering sofisticate.

3 Facilitazione della distribuzione: gli strumenti di generative AI possono anche facilitare la creazione di varianti di *malware* e la loro distribuzione su larga scala. La possibilità di generare automaticamente varianti di codice permette agli autori di *malware* di eludere i sistemi di rilevamento, che si basano spesso su firme statiche.

● Il valore aggiunto

Le aziende leader nel digitale e nell'IA registrano una performance finanziaria superiore.

CAGR per il TSR, per settore, %[1]



1 indice S&P 500 per settore, 2018-22
2 Include i beni di consumo confezionati e la vendita al dettaglio

Fonte S&P Capital IQ; Analisi McKinsey

...e cloud computing

Parallelamente all'adozione di algoritmi e strumenti sempre più sofisticati, le imprese tendono a utilizzare il cloud per archiviare dati, eseguire applicazioni e gestire risorse informatiche. Si stima che entro il 2027 più del 90% delle imprese adotterà il cloud, per una spesa complessiva stimata di 1 trilione di dollari.[3]

Un trend guidato dalla flessibilità, dalla scalabilità e dalla convenienza offerte dai servizi cloud - ma che, di nuovo, comporta alcune preoccupazioni di sicurezza. L'adozione di servizi cloud può infatti aumentare la superficie di attacco, ovvero l'esposizione complessiva dell'ambiente, anche perché ogni nuovo servizio cloud aggiunge un potenziale punto di accesso. Inoltre, le impostazioni di sicurezza nei servizi cloud devono essere attentamente configurate da tecnici esperti: una configurazione errata o una mancata configurazione può esporre involontariamente i dati a rischi di violazione. Infine, usare i servizi in cloud significa affidare le proprie risorse più importanti - i dati - a fornitori esterni, che potrebbero essere localizzati al di fuori del proprio stato nazionale, con conseguenti problemi di privacy e possibili violazioni della confidenzialità delle informazioni.

Uno sguardo al prossimo futuro

Guardando ai prossimi anni, tra le tecnologie emergenti che plasmeranno il panorama della sicurezza informatica c'è sicuramente il quantum computing. Anche se le tecnologie attuali non sono pronte ad applicazioni pratiche, gli investimenti e la ricerca in questo campo sono in forte crescita: si tratta di un mercato che, secondo McKinsey,[4] ha già raggiunto 42 miliardi di dollari in investimenti e un valore economico potenziale stimato fino a 2 trilioni di dollari entro il 2035.

Attraverso l'uso di hardware e algoritmi basati sulla meccanica quantistica per risolvere problemi complessi che i computer o i supercomputer classici non possono risolvere (o perlomeno non abbastanza rapidamente), questa tecnologia promette di rivoluzionare i sistemi

● Cyber crimini

I principali impatti dell'IA generativa per i responsabili della sicurezza informatica



1 Utilizzare
Opzioni di fruizione multiple
Shadow IA
Privacy dei dati e copyright

2 Difendere con
Mancanza di maturità
Rischi dovuti alla fretta dei venditori
Problemi di privacy e di efficienza

3 Attaccato da
Aumento delle competenze
Automazione degli attacchi
Generazione di contenuti

4 Creare
Furto di dati/poisoning
Mancanza di best practice
Normativa futura

Fonte Gartner

digitali ma pone anche sfide significative in termini di rischi informatici. Rispetto ai computer tradizionali, ad esempio, la capacità dei computer quantistici di infrangere i protocolli crittografici attualmente in uso per proteggere la privacy delle informazioni rappresenta una minaccia senza precedenti.

La crittografia tradizionale è costruita su problemi matematici che richiedono un'enorme quantità di risorse computazionali per essere risolti. Attualmente, decifrare questi codici tramite *brute force* (tentativi sistematici) è praticamente impossibile, anche con i supercomputer più avanzati. Tuttavia, l'algoritmo di Shor, sviluppato per i computer quantistici, ha il potenziale di cambiare radicalmente questo scenario. L'algoritmo di Shor è progettato per fattorizzare numeri grandi in tempi esponenzialmente più brevi rispetto agli algoritmi tradizionali, minacciando direttamente la sicurezza. Se un computer quantistico abbastanza potente diventa operativo, potrebbe decifrare questi sistemi crittografici in un lasso di tempo molto breve.

I rischi per la sicurezza cyber

1 Decodifica di dati sensibili: la capacità dei computer quantistici di rompere la crittografia RSA e simili potrebbe esporre dati sensibili protetti da codici crittografici. Questo potrebbe avere implicazioni drammatiche per la privacy e la sicurezza delle informazioni personali, finanziarie e aziendali.

2 Compromissione di sistemi di sicurezza: molti sistemi di sicurezza, inclusi quelli utilizzati per la protezione delle infrastrutture critiche e dei dati sensibili, si basano su algoritmi crittografici vulnerabili agli attacchi quantistici. La compromissione di questi sistemi potrebbe minacciare la sicurezza nazionale e industriale.

3 Esposizione di dati storici: anche se un computer quantistico non è ancora disponibile, i dati criptati oggi potrebbero essere a rischio nel futuro. Gli attaccanti potrebbero raccogliere dati criptati ora e aspettare che i computer quantistici diventino abbastanza potenti per decifrarli.

Il ruolo di Generali nell'era della trasformazione digitale

È in questo contesto che Generali continua a investire per la propria sicurezza informatica e per proteggere i dati dei propri clienti: dal 2017 a fine 2023, la Compagnia ha destinato circa 77 milioni a livello centrale e assunto 29 nuovi esperti nella sola capogruppo per implementare tre piani di trasformazione della sicurezza che hanno coinvolto tutti i paesi di operatività. L'impegno per la resilienza informatica e lo sviluppo di competenze avanzate nella prevenzione, nel rilevamento e nella risposta ai tentativi di attacco da parte di cybercriminali sono volti a garantire che i sistemi aziendali non solo possano resistere a tentativi di attacco e a interruzioni, ma anche che siano in grado di riprendersi rapidamente da eventuali attacchi, minimizzando così l'impatto su operazioni e clienti.

Parallelamente, nell'ambito del piano strategico "Lifetime Partner 24: Driving Growth", è stato investito oltre un miliardo di euro per promuovere l'innovazione e la trasformazione digitale e raccogliere, processare ed estrarre tutto il potenziale derivante dai dati assicurando al contempo il miglior servizio digitale possibile a clienti, distributori e utenti interni. Un impegno che ha consentito di raggiungere gli obiettivi strategici, ma anche di affrontare in modo efficace le sfide emergenti, promuovendo una maggiore resilienza e sostenibilità nel panorama assicurativo ed evolvendo di pari passo con i cambiamenti dell'era digitale.

1 OECD Digital Economy Outlook 2024 (Volume 1) EMBRACING THE TECHNOLOGY FRONTIER, www.oecd.org/en/publications/oecd-digital-economy-outlook-2024-volume-1_a1689dc5-en.html.

2 McKinsey Digital, Rewired and running ahead: Digital and AI leaders are leaving the rest behind, www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights / rewired-and-running-ahead-digital-and-ai-leaders-are-leaving-the-rest-behind.

3 The Future of Cloud: 2027 I Gartner IT Infrastructure, Operations & Cloud Strategies Conference.

4 McKinsey Digital, Quantum Technology Monitor, April 2024 (mckinsey.com).



ALESSANDRO GAROFALO / AP PHOTO

La leadership si è evoluta. I leader non altrettanto

Il percorso verso una catena di comando che adotti empatia, senso di protezione e autenticità è iniziato, ma il modello del capo dominante è ancora troppo forte, anche tra i dipendenti. E questo rappresenta un rischio, in primis per le aziende

di **Lydia Romano Dishman**

L'evoluzione della leadership negli ultimi dieci anni riflette uno slancio verso una maggiore adattabilità, innovazione e collaborazione. Tuttavia, il persistente deficit di intelligenza emotiva e di soft skills come empatia, autenticità e trasparenza evidenzia un'area critica che necessita di crescita e di un approccio equilibrato.

«Sono frustrata», mi ha confessato un'amica, una giovane donna che lavora in un'azienda vecchio stile.

La venticinquenne si è laureata da poco e voleva intraprendere una carriera creativa. L'affitto e le altre spese di sostentamento a New York City le imponevano di trovare rapidamente un lavoro. Così ha trovato lavoro come responsabile operativa in un'organizzazione con oltre 200 dipendenti.

La buona notizia era che il ruolo non comportava troppe difficoltà. Il lavoro amministrativo di base non richiedeva grandi competenze tecniche. La cattiva notizia: il direttore (il suo

diretto supervisore) non era un buon leader. La comunicazione era discontinua e talvolta ostile. Le responsabilità non erano chiaramente definite. Il riconoscimento era inesistente. «Sto cercando un altro lavoro», mi ha detto «ma è un'impresa». Tuttavia, ha deciso di non demordere e di sopportare lo stress quotidiano di dover interagire con un leader che eccelle nel suo lavoro, ma che non riesce a ispirare il personale a dare il meglio di sé.

Questa lavoratrice all'inizio della propria carriera non è sola. Un'indagine condotta da Culture Amp ha rilevato che, negli ultimi due anni, si è registrato un calo globale della fiducia dei lavoratori nei confronti dei leader di livello superiore e il 44% dei lavoratori a livello globale sta pensando di cercare lavoro altrove. «I dipendenti riferiscono che i leader sono meno propensi a evidenziare l'importanza delle persone per il successo dell'azienda, sono meno capaci o disposti a tenere le persone formate e faticano a trasmettere una visione motivante», secondo l'analisi dei dati pubblicata sul *Times* da Lynda Gratton, docente di management alla London Business School.

Nella smania di sfruttare l'IA generativa, i leader dimenticano che conta di più l'umiltà del sapere di non avere risposte. E che queste devono essere individuate in modo collaborativo

Questo è in contrasto con ciò che i lavoratori più giovani dicono di desiderare. Uno studio della Regent University segnala una tendenza più ampia: il desiderio di avere leader emotivamente intelligenti. «I leader devono dare priorità alle esigenze del proprio team e operare con trasparenza e coerenza nella comunicazione. I leader devono agire adottando un'autentica mentalità di "guida attraverso l'esempio", che consente di ottenere un' effettiva adesione e costruzione della lealtà nel processo».

Continuare a dipendere da un leader che non dedica attenzione e tempo a mostrare le soft skills che i lavoratori dicono di desiderare è dovuto in parte a un mercato del lavoro sempre più ristretto, con licenziamenti che interessano quasi tutti i settori, e all'onere finanziario derivante dall'aumento dei prezzi dell'energia e dei generi alimentari. Secondo le stime, l'anno scorso il tasso di inflazione globale ha sfiorato il 7%, l'aumento più consistente dal 1996.

I leader che avevamo

Un decennio fa, questo non sarebbe stato un problema. I lavoratori più anziani erano abituati a un approccio dall'alto verso il basso, in cui le direttive arrivavano dalle alte sfere della dirigenza ai ranghi inferiori. La leadership di comando e controllo era la norma, con leader che enfatizzavano la propria autorità, la risolutezza e l'efficienza operativa.

Per alcuni leader i profitti avevano la precedenza sulle persone e l'etica era del tutto ignorata. Ricordo un reportage sul caso Volkswagen: quando la casa automobilistica tedesca ha installato un software destinato a eludere i test sulle emissioni, il carattere e lo stile di gestione dell'amministratore delegato Martin Winterkorn sono stati messi in discussione. Sebbene Winterkorn abbia affermato di non essere a conoscenza della tecnologia in questione, si è preferito descriverlo come un perfezionista che puntava ad assicurarsi il primo posto tra i produttori di auto a livello mondiale. Mentre l'accaduto meritava probabilmente un'analisi delle criticità generate dal suo comportamento.

Nel 2015, Martin Shkreli, fondatore ed ex amministratore delegato della Turing Pharmaceuticals e autoproclamatosi "Robin Hood", è stato arrestato per frode finanziaria e si è poi dimesso dal suo incarico. La startup Theranos di Elizabeth Holmes è stata oggetto di indagini che hanno portato al fallimento dell'azienda, anche se entrambi si sono affidati impunemente alla loro discutibile leadership.

Contemporaneamente, mentre le organizzazioni si confrontavano con l'ascesa dell'era digitale, dei social media e di una forza lavoro più informata e impegnata, il paradigma ha iniziato a cambiare.

Nel 2014, Tim Cook è stato nominato dalla CNN miglior CEO dell'anno per la sua leadership in Apple. Quell'anno Cook ha presieduto a un aumento del 40% delle azioni dell'azienda, mostrando come Apple potesse innovarsi anche dopo la morte di Steve Jobs. In particolare, la sua nomina ha coinciso con un coming out. E in un articolo su Bloomberg Businessweek Cook si è definito orgogliosamente gay e ha raccontato di aver capito come ispirare altri membri della comunità LGBTQ.

Nel 2015 la rivista *Time* ha nominato l'allora cancelliere tedesco Angela Merkel persona dell'anno (prima donna a ricevere questa nomina in 29 anni). Quell'anno la cancelliera aveva

permesso a rifugiati e migranti di chiedere asilo in Germania, quando molti altri Paesi stavano chiudendo le frontiere. Secondo le stime, il numero di persone entrate nel Paese è stato di 1 milione entro la fine di quell'anno.

Nel 2016, Hamdi Ulukaya, amministratore delegato di Chobani, si è offerto di concedere ai dipendenti azioni della società - una strategia non inedita, ma che ha permesso ai lavoratori della giovane azienda di trarre profitto da una IPO, ovvero un'azienda in fase di quotazione. Si è inoltre impegnato a fornire a tutti i tipi di lavoratori un'opzione di impiego, offrendo un posto di lavoro anche ai rifugiati. Il 2018 ha visto l'ascesa della *leadership attivista*, mentre i vertici aziendali hanno valorizzato i loro marchi affiancandoli alle questioni sociali. L'allora amministratore delegato di Patagonia Rose Marcario si è impegnata a restituire 10 milioni di dollari di sgravi fiscali alle organizzazioni ambientaliste di base, l'ex amministratore delegato di Levi's Chip Bergh, che ha guidato l'azienda attraverso un drastico cambiamento, e il fondatore di TOMS Blake Mykoskie, pioniere del modello "buy one give one", hanno preso una netta posizione sul controllo delle armi in America.

Le competenze di cui i leader hanno bisogno ora

Questi sono solo alcuni esempi di come i leader nell'ultimo decennio abbiano risposto all'esigenza di essere più flessibili, agili, collaborativi e stimolanti. Quando la pandemia ha dato il via alla diffusione del lavoro a distanza, si è reso necessario uno stile di leadership ancora più flessibile e inclusivo. I leader si trovano a muoversi in reti di relazioni complesse e a gestire team sempre più eterogenei, distribuiti su diversi fusi orari e appartenenti a diverse culture.

Inoltre, l'ascesa del processo decisionale basato sui dati ha portato a una maggiore attenzione verso le capacità analitiche. I leader devono sfruttare i big data per prendere decisioni strategiche e ottenere un vantaggio competitivo. L'integrazione dell'intelligenza artificiale e dell'apprendimento automatico nei processi aziendali ha ulteriormente complicato il panorama della leadership, richiedendo ai capi non solo di comprendere queste tecnologie, ma anche di anticiparne le implicazioni per le loro organizzazioni.

Non stupisce, quindi, che dare priorità alla lungimiranza, all'innovazione e alla capacità di ispirare e motivare gli altri sia una necessità. Anche l'intelligenza emotiva (EQ o EI, come viene talvolta chiamata), termine coniato nel 1990, ha iniziato a evolversi in una competenza degna di nota nel corso degli ultimi dieci anni, come riferiscono varie ricerche accademiche.

Mentre molti leader si arrovellano per sfruttare al meglio l'intelligenza artificiale generativa come ulteriore strumento competitivo dei team, Amy Edmondson, docente di Leadership alla Harvard Business School, sostiene che i tratti più importanti della leadership siano il coraggio e l'umiltà. «Il coraggio di affrontare le sfide - concrete e interpersonali - che ci attendono», mi spiega Edmondson in un'intervista. «E l'umiltà di rendersi conto di non avere le risposte, che devono essere individuate in modo collaborativo», aggiunge.

Secondo la Edmondson, la posta in gioco non è mai stata così alta. Nel 2014 i leader potevano essere validi, o almeno essere considerati tali dagli altri, grazie a un maggior grado di autoassoluzione, spavalderia e persino arroganza. Potevano anche cavarsela giocando sul sicuro, senza correre rischi che avrebbero potuto mettere a repentaglio la loro posizione. Ora i leader devono possedere "l'umiltà di rendersi conto che la leadership non riguarda il loro successo personale, ma fa la differenza per un'organizzazione, un Paese o il mondo intero".



FAUXELS / PEXELS

Leadership collaborativa: gli studi stanno dimostrando che un atteggiamento meno dominante garantisce alle aziende maggiore efficienza e soddisfazione dei team.

Il deficit persistente di soft skills

Il coraggio e l'umiltà, insieme all'empatia, all'autenticità e alla trasparenza, sono spesso considerati tratti essenziali per i leader moderni, nonché aspetti costitutivi di un'elevata intelligenza emotiva. Eppure molti sono ancora carenti in queste aree. La società globale di consulenza manageriale Korn Ferry ha rilevato che solo il 22% dei 155.000 leader possiede una forte intelligenza emotiva.

Empatia: la capacità di comprendere e condividere i sentimenti degli altri è costantemente supportata dalla ricerca. I leader empatici possono costruire team più forti e coesi, aumentare la soddisfazione dei dipendenti e ottenere risultati migliori in termini di organizzazione.

Tuttavia, molti leader fanno tuttora fatica a manifestare un'autentica empatia. Le pressioni esercitate dal processo decisionale ad alto rischio e l'attenzione ai risultati finanziari spesso mettono in secondo piano la necessità di entra-

re in contatto con i dipendenti a livello personale. Un rapporto pubblicato su Harvard Business Review rivela un divario tra il 78% dei senior leader che riconoscono l'importanza dell'empatia e il 47% che ritiene che le loro aziende la pratichino effettivamente.

Autenticità: i leader autentici alimentano la fiducia e il rispetto, elementi cruciali per la costruzione di solide culture organizzative e per il successo a lungo termine.

Gianpiero Petriglieri, professore associato di comportamento organizzativo all'INSEAD (Institut européen d'administration des affaires), ha condotto ricerche e insegna che cosa significa e che cosa occorre per diventare un leader. Petriglieri ritiene che nei luoghi di lavoro attuali le persone instaurino «legami profondi con il lavoro ma affiliazioni deboli alle organizzazioni, e che l'autenticità e la mobilità abbiano sostituito la lealtà e la progressione quali segni distintivi di virtù e successo».

Tuttavia, in un'intervista via Zoom, Petriglieri mi ha riferito che se si analizza la leadership nei vari settori, è possibile ricondurla a un "modello dominante". Secondo Petriglieri, si tratta di una persona che gode di grande visibilità, che attira l'attenzione e che esercita la sua influenza. Spesso sono narratori di successo piuttosto che leader autentici.

La pressione esercitata dal dover mantenere un'immagine pubblica curata e dal doversi destreggiare in un panorama politico complesso può indurre i leader a mostrare una facciata piuttosto che il loro vero io. Questa discrepanza tra il personaggio pubblico e la realtà privata può minare la fiducia e creare disillusione tra i membri del team. Eppure i lavoratori continuano a elevarli perché, come dice Petriglieri, abbiamo una «visione romantica del dominio».

Trasparenza: i leader che sono aperti e chiari sulle decisioni, sui processi e sulle intenzioni, favoriscono un ambiente di fiducia e di responsabilità, in cui i dipendenti si sentono informati e coinvolti nel processo decisionale. In un'epoca di crescente domanda di responsabilità sociale dell'azienda e di comportamento etico, costruire la fiducia attraverso la trasparenza è più importante che mai.

Una ricerca del MIT (Massachusetts Institute of Technology) dimostra che la fiducia sul posto di lavoro può offrire un vantaggio competitivo: porta a un aumento del 260% della motivazione, a una riduzione del 50% del turnover e del 41% del tasso di assenze.

La tendenza a nascondere le informazioni, sia per proteggere dati proprietari che per evitare conversazioni complesse, può generare una percezione di disonestà o di evasione. Questa mancanza di trasparenza può erodere la fiducia e ostacolare l'efficacia dell' azienda.

Non sempre è intenzionale. Alcuni leader non comprendono appieno le sfumature del concetto di trasparenza. Kieran Snyder, Chief Scientist Emeritus, cofondatore della piattaforma AI Textio e fondatore di *nerdprocessor.com*, ritiene che la comunicazione e l'adeguata trasparenza siano le pietre miliari di una leadership efficace in qualsiasi contesto.

«Questo non significa che tu, come leader, debba condividere ogni singolo pensiero che ti passa per la testa con ogni singolo interlocutore. Nessuno vuole lavorare per qualcuno di imprevedibile e caotico ma significa comunicare in modo onesto e schietto, sia che le notizie siano buone, cattive o insolite», sostiene Snyder, e «Si crea fiducia quando le persone sanno di poter contare su di voi in quanto a sincerità e fermezza».

I leader che abbiamo

Le soft skills come la comunicazione, la trasparenza e l'autenticità possono essere associate alla leadership trasformativa? Secondo un sondaggio condotto da LHH, fornitore globale di soluzioni per le risorse umane, quasi la metà (44%) ha dichiarato che l'intelligenza emotiva è più importante quando si tratta di guidare i team nei momenti di cambiamento.

Anche la professoressa Edmondson di Harvard ritiene che queste caratteristiche siano essenziali affinché la leadership abbia un impatto trasformativo. «Leadership significa fare le cose attraverso gli altri. I leader non fanno e non possono fare da soli il lavoro necessario per raggiungere gli obiettivi di trasformazione. Devono invece ispirare e coinvolgere gli altri nel duro lavoro che li attende. L'unico impatto di un leader risiede nella sua capacità di coinvolgere i cuori e le menti degli altri, e questo ha a che fare con la comunicazione».

La Edmondson afferma quindi che «l'autenticità può funzionare solo se si è genuinamente dotati di un senso di decoro e di generosità di spirito. Se il vostro io autentico è egoista, menefreghista o incurante, è improbabile che l'autenticità favorisca l'impatto positivo», spiega.

Purtroppo, sostiene Petriglieri, la mancanza di autenticità è proprio sotto la superficie delle proposte dei leader, quali la promozione della diversità o il congedo retribuito. Suggerisce che esse vengano in realtà utilizzate come strumenti per incrementare i profitti. In un articolo di opinione per *Fast Company* (nota: ho curato questo articolo) ha scritto:

«La maggior parte di questi sforzi consolida una visione della leadership che, detto senza mezzi termini, è un mezzo per raggiungere i propri obiettivi e per fare le cose con stile. Se riesci a farlo, sei un leader. Se non ci riesci, non lo sei. Questo è l'anello mancante dei ritratti della leadership come virtù individuale o come insieme di strumenti che permettono a una persona di piegare le menti degli altri e di muoverne anche i corpi. Influenzare gli altri è più importante che rappresentarli. L'efficienza conta più della libertà. La partecipazione è concepita come un modo per inglobare le persone, più che per liberarle».

Petriglieri ha scritto questo articolo quattro anni fa, all'apice della pandemia e di un'ondata di disordini civili. Ora sembra che ci troviamo in un ulteriore momento di svolta, poiché le strutture aziendali globali si stanno trasformando e metà del mondo sta facendo scelte in elezioni molto importanti. Iniziamo a vedere i leader aziendali, accademici e politici allontanarsi dai temi della governance sociale e ambientale (ESG) e della diversità, dell'equità e dell'inclusione (DEI), insieme alle relative soft skills utilizzate per promuoverli.

Petriglieri non è sorpreso: «Ammiriamo ancora un leader dominante», dice, spiegando che ciò che serve in primo luogo è creare la percezione che il leader "si preoccupi" dei suoi lavoratori o dei suoi seguaci. È qui che entra in gioco l'abilità della narrazione. Creando una storia di cura che le persone vogliono ascoltare, un leader può emergere. E, così facendo, si eleva a quel modello dominante che riconosciamo. «Se quello è il modello, tutti coloro che si comportano in quel modo sono dei leader», spiega. «Se individuiamo e valorizziamo un leader relativamente egoista, dice, la narrazione sarà che ci lamentiamo del prodotto che realizziamo».

Lydia Romano Dishman



Giornalista e opinionista economica in forza a Fast Company, ha un lungo corso di collaborazioni con importanti testate come Forbes e New York Time Magazine.

© EDWARD BURTYNSKY, COURTESY FLOWERS GALLERY, LONDRA

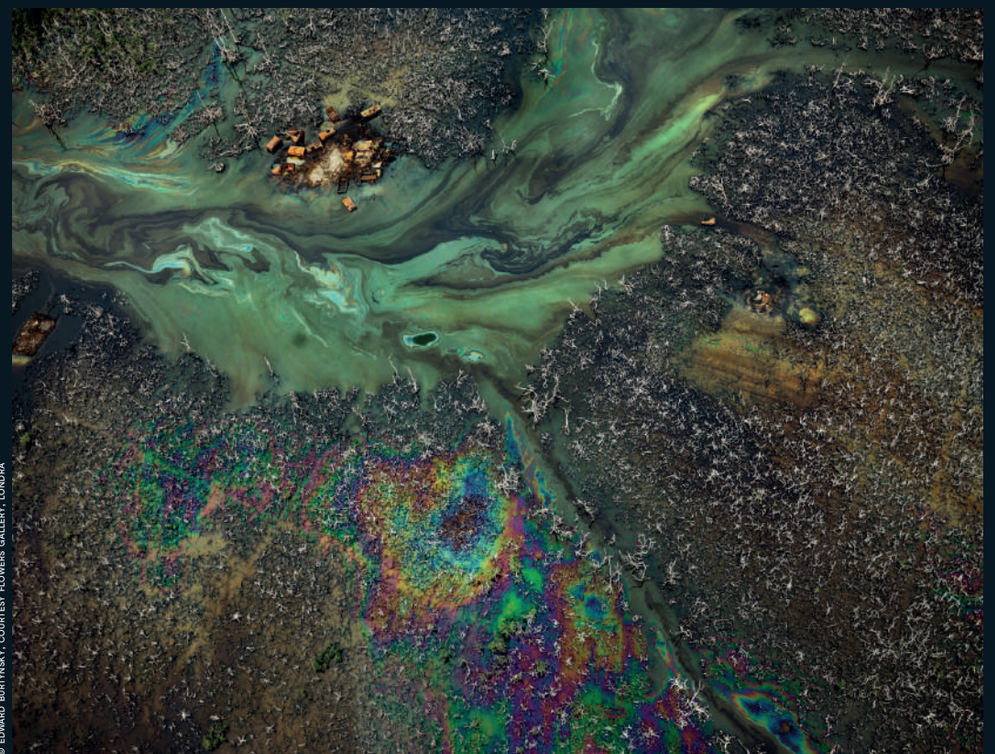


Estrazione/Astrazione: il potere dell’uomo sul clima

BOLLETTINO GENERALI

C’è una bellezza che fa male in queste immagini. Documentano quarant’anni di impatto umano sul pianeta. Con una visione non giudicante, spesso dall’alto, il fotografo canadese Edward Burtynsky spiega meglio di qualsiasi scienziato il prezzo del sostentamento di otto miliardi di persone su una Terra che non è infinita e alla quale nessuno ha mai chiesto permesso

di **Fabrizio Fasanella**
fotografie di **Edward Burtynsky**



© EDWARD BURTYNSKY, COURTESY FLOWERS GALLERY, LONDRA

Qui sopra, gli effetti del bunkeraggio di petrolio illegale sul fiume Niger, in Nigeria nel 2018.

Nelle pagine precedenti: l’impatto sul terreno di una miniera di diamanti a Kimberley, in Sudafrica.

Dall’alto il mondo fa un po’ più paura perché i nostri occhi non possono rifugiarsi nell’ignoranza, immergendosi nel bello e nel brutto senza preavviso e senza filtri. Pensate alla Sicilia, il cui lento ma inesorabile processo di desertificazione sfugge all’attenzione dei “terrestri” non abituati a vivere a contatto con la natura, ma stravolge violentemente lo sguardo di chi osserva l’isola dal finestrino di un aereo.

Non a caso, quella dall’alto è una delle prospettive preferite da Edward Burtynsky, canadese classe 1955, mostro sacro della fotografia naturalistica, che da quarant’anni gira il pianeta alimentato da una missione: documentare l’impronta antropica sui paesaggi verdi, incontaminati e ora dominati dall’uomo, a cui non è mai piaciuto chiedere permesso. Miniere, cave, raffinerie, fabbriche e corsi d’acqua deturpati dalle industrie fanno parte dell’immaginario (a tratti sconvolgente e te-







nebroso) proposto da Burtynsky, celebre anche per la produzione di documentari proiettati nei festival di tutto il mondo.

Tra le mura di M9, il museo multimediale del Novecento di Mestre (via Giovanni Pascoli, 11), fino al 12 gennaio 2025 sarà possibile immergersi nella più ampia antologica dedicata alla carriera dell'artista di St. Catharines. "BURTYNSKY: Extraction/Abstraction", il titolo della mostra curata da Marc Mayer (già direttore della National Gallery of Canada e del Musée d'Art Contemporain di Montreal), si divide in sei sezioni tematiche che non si limitano a proporre fotografie in grande formato: lo spettatore potrà scoprire, per esempio, i droni che hanno permesso a Burtynsky di reinventarsi in una fase cruciale della sua vita professionale.

Gli scatti provengono da ogni angolo del globo - dalla miniera di potassio di Berezniki (Russia) alle saline di Cadice (Spagna), passando dagli impianti di trattamento del nichel a Sudbury (Canada) o da un laghetto di scarico vicino a una miniera di diamanti

In questa pagina e in quella precedente: immagini tratte dal lavoro fotografico di Burtynsky sulla Xilella fastidiosa che sta distruggendo l'olivicoltura in Puglia.



© EDWARD BURTYNSKY, COURTESY FLOWERS GALLERY, LONDRA

A sinistra, Cathedral Grove, foresta in British Columbia (Canada), set di Guerre Stellari e ora meta di overtourism da pellegrinaggio.

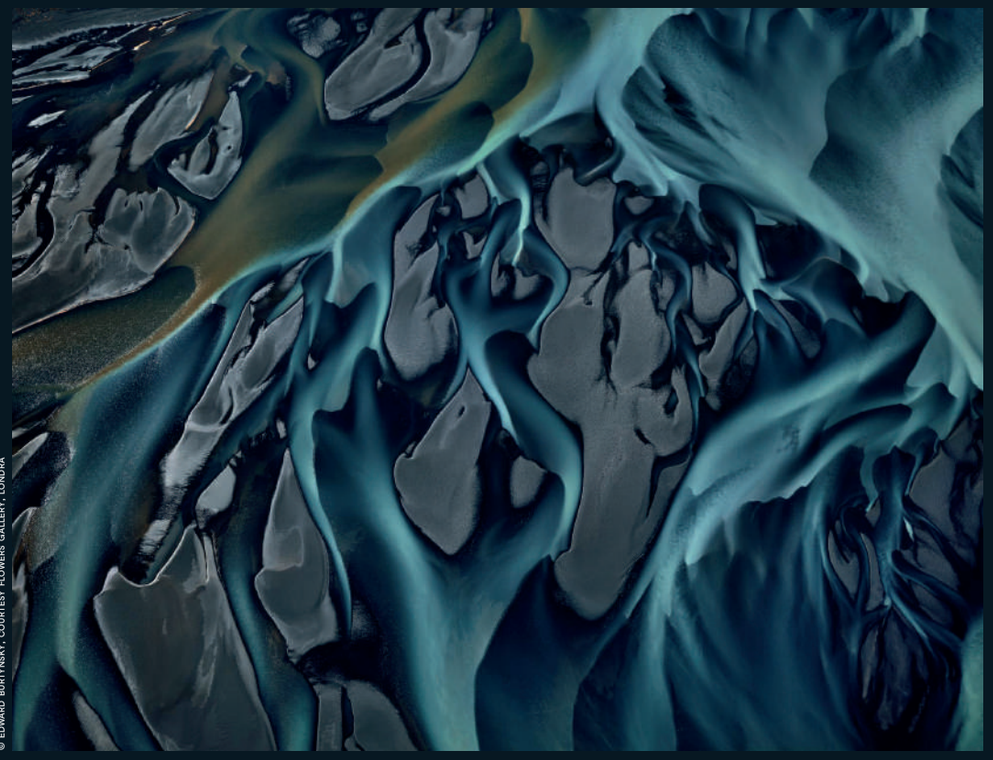
La miniera di potassio di Berezniki, le saline di Cadice, gli impianti di trattamento del nichel in Canada, il mondo mostra ferite sanguinanti



© EDWARD BURTYNSKY, COURTESY FLOWERS GALLERY, LONDRA

Qui sopra, le saline di Cadice, in Spagna, riprese dall'alto nel 2013. Al centro dal 2021 di un programma di protezione, ha visto in 70 anni perdere parte della sua biodiversità.

A destra, il fiume glaciale Thjorsa, in Islanda, nel 2012, quando stava avanzando il piano di costruzione di dighe, centrali geotermiche, fonderie d'alluminio, e una raffineria petrolifera.



© EDWARD BURTYNSKY, COURTESY FLOWERS GALLERY, LONDRA

a Wesselton (Sudafrica) - ma Burtynsky ha espresso un desiderio particolare rispetto alla mostra, richiamando la necessità di una visione d'insieme: «A chi guarda chiedo di accantonare le idee preconcette su dove si possa trovare la bellezza e di viaggiare con me, per esempio, fino alle discariche di Nairobi per guardare in faccia la realtà e le conseguenze di una cultura planetaria fondata sulla plastica. Queste immagini mostrano la condizione umana, senza approvazione né denuncia: sono semplicemente la realtà dei nostri tempi e illustrano il costo esorbitante del sostentamento di otto miliardi di persone su un pianeta che non è infinito», scrive il fotografo in un testo del volume "Burtynsky Extraction / Abstraction" (Steidl, Göttingen, 2024), tradotto da Barbara Del Mercato.

Parliamo infatti di una mostra che si comporta più da manuale di approfondimento, con l'obiettivo di indagare le sfaccettature dell'emergenza più pervasiva del nostro periodo storico: il cam-



© EDWARD BURTYNSKY, COURTESY FLOWERS GALLERY, LONDRA



© EDWARD BURTYNSKY, COURTESY FLOWERS GALLERY, LONDRA

Qui sopra, la miniera di Potassio di Berezniki, in Russia, fotografata nel 2017.

Le scorie dell'estrazione di nichel colorano di arancio i corsi d'acqua di Sudbury, in Ontario (Canada, 1996).

biamento climatico. Burtynsky ha scelto di focalizzarsi anche sulla questione agricola, soffermandosi - per quanto riguarda l'Italia - sugli effetti della Xylella fastidiosa sugli ulivi pugliesi. Le temperature sempre più alte stanno favorendo la proliferazione di un batterio che, stando all'ultimo monitoraggio di Coldiretti, ha contagiato più di ventuno milioni di piante in Puglia, causando danni calcolabili nell'ordine dei miliardi di euro.

Anche la fotografia può essere un mezzo in grado di intrecciare, rendendoli più accessibili, temi climatici e finanziari, che non possono più essere trattati separatamente: i danni economici di questa crisi, spiega uno studio pubblicato su Nature ad aprile 2024, hanno già superato di sei volte i costi necessari per rispettare il target dell'accordo di Parigi (non oltrepassare i +2°C di aumento della temperatura media globale rispetto ai livelli pre-industriali, restando preferibilmente nella soglia dei +1,5°C). In questo contesto, secondo Burtynsky, l'arte può ancora emergere come fonte di speranza e sensibilizzazione, perché «ci mostra un modo di essere nel mondo più pieno, dotato di un significato più profondo», indicando «un'altra via da percorrere» e abbracciando «il meglio che la scienza ha da offrire». Un concetto puntualmente ribadito nel documentario "In the Wake of Progress" (2022), co-prodotto da Burtynsky, proiettato in modalità immersiva e in esclusiva italiana come atto conclusivo del percorso espositivo.

Fabrizio Fasanella



Giornalista di Linkiesta, è esperto di ambiente e responsabile della newsletter Greenkiesta.

Navigare in un mondo turbolento

Nelle emergenze sociali e climatiche, il ruolo delle assicurazioni diventa centrale grazie alle risposte tempestive e personalizzate nella fase di risarcimento del danno

di **Swenja Surminski**



PHELAN M. EBENHACK / AP PHOTO

Viviamo in un'epoca di mutamenti geostrategici, ambientali, tecnologici e demografici, caratterizzati da un ritmo e da una portata raramente riscontrati prima. Il Global Risks Report 2024, curato dal World Economic Forum, ha intervistato 1.500 esperti a livello mondiale provenienti dal settore accademico, imprenditoriale, governativo, della comunità internazionale e della società civile sui rischi attuali e futuri che interessano le loro organizzazioni. Un'analisi che mostra un quadro di sfide complesse e interconnesse, partendo dai conflitti fino alle crisi ambientali e agli squilibri sociali. Queste minacce si collocano in un contesto di rapida evoluzione tecnologica e di incertezza economica che le persone devono affrontare in ogni regione del mondo.

Il rapporto di quest'anno individua la preoccupazione per la disinformazione come il rischio principale per i prossimi due anni, seguito dalle condizioni meteorologiche estreme e dalla polarizzazione della società, mentre, in una prospettiva decennale, i rischi ambientali e legati al

● Che cosa dice il Global Risks Report 2024

Essere all'oscuro di quanto sta accadendo è un rischio più pericoloso degli stessi eventi estremi

	2 anni	10 anni
1°	Disinformazione	Eventi idrici estremi
2°	Eventi idrici estremi	Cambiamento critico del sistema terrestre
3°	Polarizzazione sociale	Perdita di biodiversità e collasso dell'ecosistema
4°	Insicurezza informatica	Carenza di risorse naturali
5°	Conflitto armato interstatale	Disinformazione
6°	Carenza di opportunità economiche	Esiti negativi delle tecnologie di AI
7°	Inflazione	Migrazione involontaria
8°	Migrazione involontaria	Insicurezza informatica
9°	Flessione economica	Polarizzazione sociale
10°	Inquinamento	Inquinamento

Categorie di rischio: Economico · Ambientale · Geopolitico · Sociale · Tecnologico

Fonte Global Risks Report 2024



KATHY KMONICEK / AP PHOTO

clima dominano la graduatoria. A uno sguardo più attento appare chiaro come il rischio possa propagarsi a cascata attraverso i diversi settori e sistemi: le inondazioni possono innescare danni lungo le catene di approvvigionamento, la perdita di biodiversità può ostacolare lo sviluppo di nuovi farmaci e la recessione economica può portare a una polarizzazione sociale in grado di provocare un ritardo nell'elaborazione di politiche e regolamenti volti a ridurre gli impatti ambientali. Queste complesse interdipendenze creano instabilità e condizioni problematiche per i responsabili politici, per le imprese e per la società nel suo complesso. Anziché soluzioni rapide, sono necessarie soluzioni integrate che affrontino le cause e non solo i sintomi.

Affrontare insieme le sfide economiche, sociali e ambientali

Lo sforzo di trovare un equilibrio tra aspetti economici, sociali e ambientali è un tema tutt'altro che nuovo. È al centro del concetto di sviluppo sostenibile, emerso negli anni Ottanta come paradigma orientato a un processo decisionale responsabile e lungimirante. Nel 1983 le Nazioni Unite hanno istituito una commissione per esaminare gli indicatori ambientali globali dello sviluppo da una prospettiva economica, sociale e politica. Questo ha dato vita al Rapporto della Commissione Brundtland del 1987, che ha stabilito il concetto di sostenibilità come processo di elaborazione delle politiche nel rapporto simbiotico tra crescita economica, equità sociale e integrità ambientale. Da allora il discorso sulla sostenibilità ha preso forma. Il suo obiettivo centrale è quello di ridurre i compromessi e aumentare i benefici comuni tra un'economia forte, una società equa e un ambiente sano.

In tutto il mondo un numero crescente di settori sta diventando consapevole del fatto che una strategia che affronta le sfide sociali, ambientali ed economiche può aumentare la fidelizzazione dei clienti, attrarre talenti e fornire un vantaggio competitivo. Tuttavia, l'incertezza politica sulle normative e una scarsa chiarezza in termini di domanda da parte dei consumatori e degli inve-

stitori devono essere affrontati con attenzione. Un'ulteriore sfida è rappresentata dal fenomeno del *greenwashing*, che vede le aziende esasperare o dichiarare falsamente i propri sforzi ambientali e sociali per apparire più sostenibili di quanto non siano in realtà. Questo fenomeno può generare scetticismo tra i consumatori e gli investitori, dal momento che le parti interessate richiedono trasparenza e responsabilità. È importante notare che la capacità di un'azienda di essere sostenibile dipende in larga misura dall'impegno della sua leadership nel promuovere la sostenibilità e superare i limiti aziendali che ne impediscono l'integrazione all'interno delle pratiche di business (Metcalf e Benn (2013). Il settore finanziario, all'interno del quale troviamo gli assicuratori, può svolgere un ruolo importante nel sostenere le imprese e il settore pubblico nei loro sforzi in materia di sostenibilità.

È incoraggiante: il 90% delle imprese sta discutendo di strategie di adattamento. Con approccio olistico i manager aziendali possono aumentare la capacità di resilienza contro i rischi climatici

Assicurazione: il gestore del rischio della società

Il settore assicurativo svolge un ruolo cruciale nel sistema finanziario globale, gestendo oltre 30.000 miliardi di dollari di asset e fornendo un servizio di gestione del rischio essenziale per privati, aziende e governi. Storicamente, ha contribuito in modo significativo al miglioramento della sicurezza, ad esempio riducendo i rischi di incendio e migliorando la sicurezza stradale. In qualità di gestore del rischio, il settore assicurativo si trova ad affrontare sfide e opportunità derivanti dai rischi legati alla società. Pur fungendo da difesa contro le minacce, la capacità del settore di assicurare non è illimitata e comporta un costo. I sinistri sulle attività assicurate possono comportare un aumento dei prezzi e incidere sulla redditività. Di conseguenza, gli assicuratori devono monitorare attentamente i rischi e le tendenze emergenti per affrontare preventivamente le potenziali crisi. In effetti, un ruolo fondamentale dell'assicurazione in qualità di gestore del rischio della società è quello di segnalare le situazioni di pericolo e stimolare il resto del sistema a cambiare rotta prima che le minacce diventino difficilmente gestibili. Questo rende il settore assicurativo un top player nel campo della resilienza. Il concetto di resilienza, definito come la capacità di anticipare, adattarsi e rispondere ai rischi in modo sostenibile, è diventato centrale nella missione del settore assicurativo. Identificando in modo proattivo i rischi legati a fattori ambientali, sociali e di governance, gli assicuratori possono aiutare la società a gestire le incertezze e a minimizzare gli impatti negativi. Ciò include la valutazione di minacce come il cambiamento climatico e i mutamenti normativi. Il settore assicurativo non solo protegge dalle perdite finanziarie, ma promuove anche la resilienza, incoraggiando soluzioni proattive di gestione del rischio che creano valore a lungo termine per gli stakeholder. Comprendendo questi rischi, la società può definire piani per una maggiore solidità e resilienza, come per esempio nel contesto dei rischi climatici concreti e della perdita di biodiversità.

Dimostrare resilienza davanti ai rischi concreti del cambiamento climatico come strategia chiave di sostenibilità

Il cambiamento climatico sta avendo un impatto significativo sulla società e sulle economie di vari settori e territori, incidendo sulla vita e sui mezzi di sussistenza, sul benessere dei dipendenti, danneggiando i beni e interrompendo le operazioni e le catene di approvvigionamento. L'aumento della frequenza e dell'intensità di eventi meteorologici estremi, come incendi, bufere, inondazioni e siccità, comporta rischi sostanziali. Tra gli esempi principali ricordiamo:

- Caldo eccessivo: l'aumento delle temperature minaccia la salute dei dipendenti, compromette la qualità delle merci deperibili e danneggia le infrastrutture come l'asfalto, ostacolando i trasporti.
- Stress idrico: questo problema crescente ha un impatto sulle catene di approvvigionamento globali, in particolare nell'agricoltura, nell'industria manifatturiera e nella produzione di energia.
- Piogge intense: il maltempo può causare interruzioni di corrente e danni alle proprietà; ad esempio, le precipitazioni record dell'aprile 2024 hanno causato una perdita di 110 milioni di dollari per Emirates Airlines.

Con l'intensificarsi dei cambiamenti climatici si prevede un peggioramento di questi disagi. Il Marsh McLennan Flood Risk Index evidenzia le vulnerabilità, indicando che attualmente il 18% della capacità aeroportuale internazionale e



MARK BAKER / AP PHOTO

il 26% dei flussi commerciali in uscita dai porti sono a rischio di inondazioni. Con un aumento previsto di 2°C delle temperature globali queste cifre potrebbero raddoppiare, mettendo ulteriormente a dura prova le imprese e le comunità.

Di fronte a queste tendenze, l'adattabilità è fondamentale; non implica una sconfitta, ma è essenziale per affrontare responsabilmente la crisi in corso. Ignorare la necessità di adattamento complicherà i futuri sforzi di gestione del rischio. Una recente indagine di Marsh ha rilevato che la comprensione dei rischi e dei loro impatti è in crescita, ma ancora limitata: mentre molte aziende valutano oggi i rischi climatici in senso qualitativo, quasi la metà non ne quantifica efficacemente gli impatti. È incoraggiante notare che il 90% delle imprese ha iniziato a discutere strategie di adattamento al clima. Adottando un approccio olistico alla gestione del rischio - che comprende la gestione del rischio d'impresa e la gestione della catena di approvvigionamento - i leader aziendali possono sviluppare solide strategie di adattamento che aumentano la resilienza contro i rischi climatici attuali e futuri. L'assicurazione può svolgere un ruolo chiave in questo senso, coniugando il suo compito di trasferimento del rischio finanziario con la promozione della riduzione effettiva del rischio. Per evidenziare il loro ruolo nella gestione del rischio sociale, l'International Cooperative and Mutual Insurer Federation (ICMIF) e l'Ufficio delle Nazioni Unite per la riduzione del rischio di disastri (UNDRR) hanno recentemente lanciato l'ICMIF Prevention Hub. Questa piattaforma presenta diversi metodi con cui gli assicuratori possono potenziare i segnali di riduzione del rischio, illustrando oltre 60 casi di studio che vanno dalle strategie di Building Back Better in seguito a un sinistro, all'ingegneria del rischio e alla collaborazione per la condivisione dei dati sul rischio e per la sensibilizzazione sul tema. L'attuazione di queste strategie può essere impegnativa per gli assicuratori. Ma, di fronte a molteplici fattori di rischio e a trend sempre più complessi, il comparto sta sta sempre più comprendendo che la gestione del rischio deve essere rinnovata con l'obiettivo di renderla più lungimirante e trasversale, affrontando i fattori di rischio sottostanti e inquadrandone la gestione come un'opportunità di investimento (Marsh McLennan 2023).

Gli assicuratori possono aiutare la società a ottenere i benefici comuni derivanti dalla sostenibilità: l'esempio delle soluzioni basate sulla natura

Le soluzioni basate sulla natura (NbS) rappresentano un approccio promettente per affrontare i rischi del cambiamento climatico e della perdita di biodiversità. A differenza delle tradizionali soluzioni di *hard-engineering*, le NbS si concentrano sull'utilizzo dei benefici intrinseci offerti dalla natura stessa. Queste soluzioni prevedono azioni per proteggere, gestire e ripristinare gli ecosistemi naturali, fornendo benefici alla società e alla biodiversità e affrontando efficacemente i rischi. Se ben implementate e gestite, le NbS non solo possono agevolare l'adattamento ai cambiamenti climatici, ma offrono anche vantaggi economici e opportunità di riduzione delle emissioni grazie ai pozzi di assorbimento del carbonio, nonché benefici sociali più ampi per le comunità locali. Ad esempio, le infrastrutture verdi, come le zone umide e gli spazi piantumati consentono di mitigare gli impatti climatici e di alleviare la pressione sui sistemi di drenaggio. L'implementazione di reti interconnesse di zone umide su scala più ampia può migliorare ulteriormente la resilienza.

Il trasferimento del rischio può svolgere un ruolo fondamentale nella riduzione dell'impatto delle imprese sull'ambiente naturale e nella costruzione della resilienza aziendale di fronte alla perdita di biodiversità. Le soluzioni assicurative esistenti, come la responsabilità civile per danni all'ambiente (EIL), l'assicurazione per amministratori e dirigenti (D&O) e l'assicurazione per interruzione dell'attività (BI), vengono adattate per affrontare le criticità legate all'ambiente. Si stanno inoltre esplorando soluzioni innovative, come l'assicurazione parametrica.

I progressi tecnologici nel campo del telerilevamento e della modellazione consentono ai sottoscrittori di estendere la copertura assicurativa a nuovi rischi, tra cui la perdita di biodiversità. L'assicurazione parametrica si presenta come un potente strumento per il trasferimento del rischio e per la promuovere la resilienza di fronte ai cambiamenti climatici. Se progettata correttamente, l'assicurazione parametrica offre rimborsi rapidi basati su criteri predefiniti, facilitando un rapido recupero finanziario dopo eventi meteorologici estremi. I recenti progressi nella raccolta dei dati, nel telerilevamento e nell'analisi hanno aperto la strada a soluzioni assicurative parametriche su misura, colmando le lacune lasciate dai modelli assicurativi tradizionali. Tra gli esempi vi sono le assicurazioni contro le catastrofi su base comunitaria di New York, o la copertura contro la siccità legata alle piogge per i piccoli agricoltori, o ancora l'assicurazione sul reddito da caldo estremo per le lavoratrici in India. Le soluzioni parametriche sono inoltre promettenti al fine di preservare gli ecosistemi e ridurre i prezzi assicurativi legati ai rischi climatici.

Con la crescente consapevolezza dei rischi legati all'ambiente naturale, si espande il potenziale delle soluzioni assicurative parametriche. Questi prodotti possono integrare i metodi assicurativi tradizionali fornendo una copertura aggiuntiva per le responsabilità ambientali e le interruzioni dell'attività. Tuttavia, un'implementazione efficace richiede quadri normativi di supporto, nonché l'integrazione con strategie di resilienza più ampie. Le partnership tra enti pubblici e privati svolgono un ruolo cruciale nella creazione di un mercato assicurativo privato sostenibile, che rafforzi la resilienza finanziaria e ampli le opzioni di copertura. Ini-

● La semplificazione

Più scienza, meno burocrazia



ziative come il progetto pilota CBCI, che combina misure di riduzione del rischio con soluzioni parametriche, esemplificano come gli approcci integrati siano in grado di rafforzare la resilienza climatica nelle comunità vulnerabili. (Rooted in Resilience, 2023).

Si tratta di un settore ancora in fase emergente e tuttora sussistono ostacoli significativi all'adozione di soluzioni assicurative legate all'ambiente naturale, come la mancanza di dati e le difficoltà normative. Questo implica che sono necessari nuovi modelli di collaborazione e nuovi investimenti in sistemi analitici e di gestione del rischio finalizzati a promuovere l'innovazione e a sviluppare su larga scala nuove soluzioni assicurative. Iniziative come Naturance sono state concepite per aiutare a superare questi problemi: Naturance, istituita dal quadro di ricerca e innovazione dell'UE Horizon Europe, mira a valutare la fattibilità e le capacità delle strategie per affrontare le crisi climatiche e della biodiversità. Integrando il finanziamento per il rischio di catastrofi con soluzioni basate sulla natura, Naturance esplora "soluzioni assicurative e di investimento basate sulla natura", riconoscendo il valore dei servizi ecosistemici e traducendoli in strumenti finanziari come assicurazioni, titoli legati alle polizze assicurative e obbligazioni per la resilienza.

Conclusione

In un mondo che si trova ad affrontare sfide senza precedenti dovute ai rischi ambientali e ai cambiamenti climatici, il ruolo dell'assicurazione nel rafforzare la resilienza e nell'affrontare tali problematiche è diventato sempre più cruciale. Il settore assicurativo, con i suoi elevati asset e la sua esperienza nella gestione del rischio, svolge un ruolo fondamentale nell'indirizzare la società verso una maggiore resilienza. È in grado di segnalare i campanelli d'allarme e di stimolare il resto del sistema



JEFF ROBERSON / AP PHOTO

a cambiare rotta prima che le minacce diventino ingestibili. Tra le sue attività vediamo infatti la valutazione di minacce come il cambiamento climatico, gli eventi meteorologici estremi e i cambiamenti normativi. Per continuare a salvaguardare la società dalle perdite finanziarie, il settore deve inoltre promuovere la resilienza incoraggiando strategie proattive di gestione del rischio, compresa l'adozione di NbS. Il settore assicurativo può svolgere un ruolo fondamentale nel sostenere l'implementazione delle NbS, adattando le soluzioni assicurative esistenti ed esplorando approcci innovativi come l'assicurazione parametrica. Queste soluzioni forniscono una copertura aggiuntiva per le responsabilità ambientali e le interruzioni dell'attività, facilitando un rapido recupero finanziario a seguito di eventi meteorologici estremi e favorendo l'adattabilità.

Mentre le imprese e la società nel suo complesso sono sempre più consapevoli dei rischi connessi ai cambiamenti climatici e al degrado ambientale, il settore assicurativo ha l'opportunità unica di guidare il processo di promozione della resilienza e dello sviluppo sostenibile. Considerando l'assicurazione come un catalizzatore del cambiamento, le imprese possono migliorare le loro strategie di gestione del rischio, creare adattamento e contribuire a un futuro più sostenibile. Grazie alla collaborazione, all'innovazione e all'impegno condiviso nell'affrontare i rischi ambientali, possiamo navigare nel mondo turbolento che abbiamo di fronte e costruire una società più resiliente e sostenibile per le generazioni a venire.

Prof. Swenja Surminski



Responsabile per il clima e la sostenibilità presso Marsh McLennan, insegna al Grantham Institute on Climate Change and the Environment della London School of Economics and Political Science (LSE).

Protetti dalla rete di famiglie estese

La parola chiave è net, reticoli. Ognuno costruirà i propri come rifugi. L'addio al nucleo tradizionale si intreccia con l'aumento dell'aspettativa di vita e con l'individualismo. Ma qualcosa bisognerà imparare a barattare, usando l'unica moneta possibile: la fiducia

di Rossana Campisi



ZACH REINER / UNSPLASH

Tra *Lessico famigliare* di Natalia Ginzburg (il romanzo che nel 1963 vinse il Premio Strega ed è stato poi tradotto pure in coreano) e *La portalettere* di Francesca Giannone (una saga familiare diventata il libro più venduto del 2023) sono passati sessant'anni. Ma soprattutto sono successe tre cose. Abbiamo registrato il massimo storico della natalità nel 1963 e abbiamo toccato anche il suo minimo nel 2023 (siamo scesi sotto i 59 milioni per la prima volta). Nel frattempo, abbiamo anche creato nuove famiglie. Il racconto della Ginzburg, così pieno di storie di zii, fratelli, cugini e amici di famiglia, fa parte di noi ma è solo la nostra *comfort zone*, intima e radicata. Per il resto, è tutto cambiato fuori: la nostra storia è meno collettiva, le saghe come quella della Giannone ci piacciono, ma da leggere più che da riflettervi sopra. Nella vita quotidiana pratichiamo l'individualismo come fosse l'unica legge interiore e se c'è un'epica a cui lavoriamo è quella

Nella pagina precedente: la fine della famiglia tradizionale come comfort zone fatta di convivialità e lessico familiare.

A destra: famiglie monogenitoriali, monoreddito, pochi figli. Unica prospettiva contro il rischio isolamento: il social housing.

personale. Siamo gli unici eroi, o forse gli unici protagonisti: ecco la verità.

Siamo la baby boomer che al party per i suoi settant'anni ha comunicato a figli e nipoti il suo divorzio dal marito. Siamo la nonna che sta spesso al telefono per le call di lavoro: la legge Fornero manda in pensione le donne non prima dei 67 anni e in fondo ad alcune di loro sta bene così («amo il mio lavoro», dicono). Siamo la comitiva variegata di millennial dove c'è chi ha divorziato in sei mesi (grazie alla legge sul divorzio breve del 2023), chi ha svenduto la villa familiare in Sicilia per comprare un monolocale nella periferia di Milano e tenersi i genitori anziani vicini, e chi ha messo in affitto la sua casa a Torino per tornare invece a Napoli, la città dove ha parenti e amici, e dove vivrà tra smart

La mappa della famiglia allargata è un mosaico di rapporti tra ex e nuovi partner con figli, parenti vecchi e nuovi, lavori flessibili e anziani in call. Per questo aumenta il social housing



ALEXANDER DUMMER / UNSPLASH

working e biglietti aereo per gli uffici torinesi. Siamo quelli che scrivono libri meravigliosi con trame che, vedi caso, si aggirano sempre intorno ai rapporti con il padre, la madre. O con gli ex, le persone da cui ci separiamo improvvisando un'educazione sentimentale necessaria che nessuno però ci ha mai impartito finora. Da *Invernale* di Dario Voltolini a *Il fuoco che ti porti dentro* di Antonio Franchini fino a *I dieci passi dell'addio* di Luigi Nacci. Siamo anche altro, infine: siamo portatori di un'eredità intellettuale che suona come uno slogan. "La famiglia sono le persone che ti scegli", ci ha ricordato Michela Murgia prima di andarsene. Ci scegliamo i parenti non perché oggi siamo spesso figli unici, single o separati, ma perché abbiamo prima di tutto realizzato una verità: tutto cambia. Ovvero: il cambiamento a cui siamo esposti è la prova che siamo vivi, e l'indissolubilità delle cose nate per dissolversi è ormai scaduta. Abbiamo insomma famiglie che restano le nostre radici, certo, perché siamo italiani e siamo anche la terra del "familismo amorale", quella dove l'interesse della propria famiglia viene prima di quello della collettività. Ma sono radici che nessun perbenismo né felicità ipocrita e finto-borghese riescono a nascondere, sono radici esposte all'aria dei mutamenti sociali. Vulnerabili, cangianti. Sono simili alle radici penzolanti di un ficus a Palermo. Vistose e visibili, appese dietro ai rami che in fondo sono i figli da seguire se cambiano città, i nipoti da accudire. O i nuovi partner da sposare per la seconda volta visto che, come diceva Murgia, quel "prometto di non lasciarti mai" è la promessa più crudele, arrogante e disumana che si possa fare.

Le conferme sono i divorzi che aumentano (anche quelli tardivi, over 65), come le seconde nozze, le famiglie allargate e i progetti all'insegna del social housing: vivere insieme anche tra amici - ovvero tra i parenti che ci scegliamo - è una realtà finalmente anche nazionale. E così: mentre la famiglia nucleare (mamma, papà, prole) affida a una videochiamata i rapporti con quella estesa (nonni, zii e cugini), nel frattempo ne nasce un'altra molto allargata (parenti vec-



Sopra: godersi la pensione, sì ma come? Aumentano i divorzi tra gli over 65, si va a svernare a Londra dai figli, si aprono srl.

chi a cui si aggiungono i nuovi partner degli ex) o molto striminzita (genitori single per scelta o separati). A volte è una coppia che resta senza bambini, e accade sempre di più.

Entro il 2042, dice l'Istat, solo una famiglia su quattro sarà composta da una coppia con figli. Più di una su cinque non ne avrà e il 37,5% sarà persino composto da una persona sola. Ma famiglia non era la parola usata per un gruppo di almeno due persone? No, quelle composte da persone che vivono da sole sono sempre esistite ma se in passato riguardava solo giovani uomini che lasciavano la famiglia per motivi di lavoro, da tempo ormai le micro-famiglie sono quelle degli anziani che vivono da soli. Dietro ci sono ormai fenomeni consolidati - ovvero l'aumento della speranza di vita e quello dell'instabilità coniugale - e l'aumento dei dati è una previsione realistica. Se la quota di persone sole di 65 anni e oltre, rappresenta oggi circa la metà di chi vive da solo, nel 2042 raggiungerà quasi il 60%. Ci saranno più uomini soli (+13%) ma soprattutto donne (+21%). I numeri sono quelli che sono ma poi ognuno pensa a ciò che vuole: e io penso alle due parole chiave degli aperitivi con le mie amiche. *Invecchiare insieme*. *Casa grande, giardinetto*. Addormentarsi tutti alle 21 davanti ad *Affari tuoi* su tre divani, cucinare e pulire con i turni delle case degli universitari. Aiutarsi, soprattutto. Burocrazie, ritiro in lavanderia, sopravvivere a malanni e tristezze della terza e quarta età. Nelle nostre previsioni ci vediamo solo donne, e non credo dipenda dal fatto che gli uomini vivano meno a lungo. Forse perché la parola solidarietà è un sostantivo femminile e la lingua ci azzecca sempre. Il *senior cohousing* in ogni caso è un fenomeno nato in Danimarca negli anni Sessanta su iniziativa di un architetto e oggi in costante aumento: a Bari quattro sessantenni lo hanno già sperimentato, in Francia e in Inghilterra rappresenta il 68% degli investimenti nel settore (in Italia se ne contano una trentina e due terzi sono frutto di iniziative private).

Questo è lo scenario e sotto c'è tanto altro: c'è la globalizzazione culturale che unisce i continenti più lontani resettando valori e istituzioni. Mark Regnerus, docente di Sociologia presso l'Università del Texas (USA) e presidente dell'Istituto di Austin per lo Studio della Famiglia e della Cultura, parla di matrimonio come meta e non più come base di partenza nella società occidentale: nessuno si sposa più con pochi soldi e un lavoro precario per costruire, da quel momento, una famiglia e una ricchezza. Tutti arrivano sull'altare con un buon lavoro e molte ambizioni conquistate. Accade in America come nell'Europa occidentale. La mentalità del matrimonio come "finitura" è diventata un prodotto di esportazione occidentale insomma. Da Istanbul a Lagos passando per Varsavia, i giovani confermano quel che anni fa papa Francesco aveva dichiarato: c'è in corso una colonizzazione ideologica, le aspettative materiali sono aumentate in un mondo in rapida globalizzazione, in cui i media mostrano prontamente come vivono gli altri. Per cui, in alcuni luoghi, standard di vita irragionevolmente elevati vengono adattati allo stile di vita locale, come fossero prodotti di esportazione occidentale: la vita coniugale è diventata altro, ovunque. Non solo. Accanto a questa realtà, quella delle leggi che premiano la natalità con assegni mensili poco fanno: le donne fanno figli se vivono in contesti dove, nonostante i limiti economici e non solo, le altre donne fanno figli. Conta l'esempio che assorbi in modo indiretto, insomma. Conta il contesto culturale. Anche in Giappone. La popolazione mondiale valorizza in sostanza il vincolo coniugale perché le donne, per natura, capiscono che la stabilità è la cosa migliore per i figli. Ma non per altro: la conferma è che oggi possiamo fare una ricerca vasta e rapida per trovare dei compagni, le possibilità di relazione sono ben più numerose ma non sembra che tutto ciò contribuisca a un aumento del numero di matrimoni. Quanto alla natalità, i record negativi si aggiornano di anno in anno dal 2008: nella crisi demografica senza fine del Giappone, il numero di bambini nati è sceso per l'ottavo anno consecutivo nel 2023, raggiungendo un nuovo minimo storico. Significa che fino al 42% delle donne nate nel 2005 non avrà mai figli. Mentre Tokyo registra il numero medio di figli più basso delle 47 prefetture (0,99 per donna), il governo ha lanciato un app di dating contro il declino demografico del Paese. Si chiama "Tokyo Futari Story" e fa parte di un piano per la natalità più ampio del governo del valore di 500 milioni di yen. Tutto ciò significa che nel prossimo futuro la dimensione complessiva dei nuclei familiari dovrebbe diminuire in modo permanente a livello internazionale. Se nel 1950 una donna di 65 anni

aveva 41 parenti in vita, entro il 2095 una donna della stessa età ne avrà solo 25: sono questi i risultati dello studio coordinato dall'Istituto tedesco Max Planck per la ricerca demografica (Mpidr), pubblicato sulla rivista dell'Accademia americana delle scienze. La riduzione più drastica è attesa in Sud America e nei Caraibi: in queste regioni una donna media di 65 anni nel 1950 aveva 56 parenti in vita, mentre nel 2095 una donna della stessa età ne conterà appena 18,3, con un calo del 67%. Nel Nord America e in Europa, dove le famiglie sono già relativamente piccole, i cambiamenti saranno meno pronunciati: si passerà da una media di 25 parenti nel 1950 ai 15,9 del 2095.

In tutto ciò, l'aumento delle famiglie monogenitoriali corre parallelo ed è sotto gli occhi di tutti: secondo una ricerca del Pew Research Center che la sede a Washington, gli Stati Uniti sono il paese che ha il maggior numero di monogenitori (il 23% sul totale delle famiglie). Il che significa che quasi un quarto dei ragazzi statunitensi di età inferiore ai 18 anni vive in una famiglia con un solo genitore. Il secondo Paese è la Gran Bretagna (19%), seguito da Sao Tome e Principe, Russia e Danimarca. L'unico paese africano nel sondaggio con oltre il 15% dei bambini che vivono con genitori single è il Kenya. Va ricordato che in questi dati non rientrano le famiglie in cui il genitore solo vive con i propri figli e con altre persone (parenti o amici), e questo ci fa subito pensare che se così fosse i numeri sarebbero ben più alti.

In ogni caso ci aspetta un mondo popolato sempre più da persone sole: suona come una rivoluzione futura, in realtà è già un po' il nostro tempo. Vedovi, single, donne che scongelano gli ovociti conservati nelle banche e decidono di diventare madri senza un partner, famiglie monogenitoriali (che da 2,7 milioni supereranno in vent'anni 3 milioni). Quel che conta però è che tutti sceglieremo di contare su una rete monca, imperfetta, ma in evoluzione: sarà la famiglia che vorremo, in evoluzione. E sarà quella che ci proteggerà perché stiamo imparando a coltivarla ogni giorno. Quando partiamo e cambiamo vita, quando ci sradichiamo e rinasciamo altrove mantenendo però una rete fitta di punti di riferimento. Stefania, Lucia, Mariateresa, Titti, Chiara: questi sono i nomi di quella famiglia che io sto coltivando mentre vedo orde di genitori dei miei amici mollare i loro 200 mq di case al Sud - piene di sogni e nipoti mai transitati dentro - e trasferirsi dentro nuovi 38 mq della periferia di una città lontana, quella di figli e nipoti. Sono i "ricongiungimenti" dei nonni "expat" e sono tutte storie che nascondono due grandi buchi della nostra società. Ovvero: il supporto alle giovani coppie con bambini e il sostegno agli anziani, che non hanno luoghi di aggregazione e passano intere giornate in solitudine. E se in favore del primo ci sono tanti dati peggiorati con la crisi economica post pandemia (oggi un nonno su due sostiene economicamente figli e nipoti: è lui il pilastro del welfare "informale"), in favore del secondo se ne parla poco. «È successa una cosa nuova», precisa Stefano Poli, sociologo dell'Università di Genova e autore di *Gli anziani che verranno* (FrancoAngeli). «Il fatto che i genitori si spostano rientra in un discorso di welfare culturale tipicamente italiano e di stampo familistico. Le due generazioni stavolta però si riuniscono per risolvere i problemi legati alla crescita della terza. Ovvero mentre prima si partiva solo per ricevere delle cure dai familiari oggi si parte per aiutare anche i figli».

L'aumento inarrestabile dei pensionati trasferiti all'estero è in corso dal 2008. Ogni anno ne partono 4100, un terzo è rappresentato dai lavoratori stranieri, meno di un terzo è rappresentato da chi sceglie paesi come Svizzera e Germania per raggiungere i figli, e dell'altro abbondante terzo invece fanno parte quelli che vanno in Spagna, Portogallo e paesi del Nord Africa per via delle agevolazioni particolari in termini di tassazione, oltre che per il clima. C'è migrazione e migrazione, certo: il babyboomer che resta in Italia non vive tanti traumi quanti quelli che toccano a chi si trasferisce all'estero e perde i vantaggi della residenza italiana (come quelli sanitari). «La novità in ogni caso è questa», continua Poli. «Se l'unità di misura oggi è l'individuo, è pur vero che come individui non abbiamo perso i vincoli e gli obblighi con l'anziano. Una donna separata con figli torna sempre a casa dei genitori, del resto. E viceversa. Cioè la famiglia così tanto bersagliata resta il baluardo che ci protegge. E così, da una parte abbiamo il welfare che perde risorse e dall'altra la famiglia che si disperde in microunità. Chi va a mangiare dai nonni la domenica per ritrovarsi coi cugini come si faceva un tempo? Pochissimi. Eppure la tutela della famiglia per me resta l'unica soluzione finché non troveremo



ELENA RABKINA / UNSPLASH

Nuovi uffici che diventano luoghi di socialità e case che diventano posti di lavoro con bambini che strillano. La flessibilità aumenta la necessità d una rete di aiuto reciproco.

un'alternativa. Magari una famiglia allargata al vicinato. Chissà. Quel che conta è che serve ripensarla, e con urgenza», conclude.

Ecco il "vicinato" allora: una rete che anticiperebbe quella, attivabile in pensione, del social housing. La casalinga del primo piano che diventa la tata del lunedì pomeriggio, il pensionato dell'ultimo che aggiusta la caldaia e resta poi a cena perché è vedovo e simpatico. E le nonne? Alcune continueranno a supportare full time la giovane famiglia del figlio, schiacciata tra costi della vita e servizi insufficienti, altre lo faranno part time o a richiesta perché sono diventate le baby boomers apripista di una nuova "tendenza grandpa" dove i rapporti con le generazioni più giovani sono inediti. Di qualità, e non solo per necessità.

Vogliamo essere liberi
di sceglierci i parenti
ma anche il tempo:
quello per noi,
per il lavoro, per i nipoti,
quello per la vita che,
per fortuna, si è allungata.

Il quadro è questo: siamo il paese in cui la partecipazione al mercato del lavoro degli over 55 cresce senza sosta, la povertà assoluta per questa fascia di età si è dimezzata in meno di vent'anni e il primato del numero di over 65 in UE (23,5%) resta invariato. Oltre la metà ha nipoti che vede con frequenza settimanale ma a prendersi cura di loro, quando entrambi i genitori lavorano, è il 60,4% (Istat). E sarà sempre meno. E non perché certe leggi, come quella Fornero, obbligano le donne a restare a lavorare. «Una donna dopo una vita di lavoro ha il diritto di scegliere come gestire le proprie giornate o no?», precisa Silvia Vegetti Finzi, psico-pedagogista, tre nipoti e un'età per cui potrebbe non lavorare più. «Io lavoro dalla mattina alla sera perché mi sento viva. Il mio riposo è fare ciò che mi piace. Oltretutto mi sembra di avere ancora qualcosa da dire e non voglio rinunciarci. La nipote più piccola ha dodici anni e sono a disposizione se serve, certo, ma sono anche per un ruolo dei nonni più attivo, ovvero per il diritto di aiutare nell'organizzazione familiare i figli secondo le nostre disponibilità e assecondando anche il nostro diritto di dire no. Che i nipoti poi stiano sempre bene e soltanto con i nonni è pura retorica», aggiunge Vegetti Finzi, autrice di *Nuovi nonni per nuovi nipoti. La gioia di un incontro* (Mondadori). «Detto ciò, se lavorare fino a 67 anni come vorrebbe la Fornero può insomma aiutare a essere meno ricattabili dai figli nella gestione "obbligatoria" dei nipoti, ben venga. Ma se qualcuna desiderasse non lavorare dovrebbe avere comunque il diritto di mollare prima perché le energie sono comunque diverse», conclude. Vogliamo essere liberi di sceglierci i parenti ma anche il tempo in buona sostanza: quello per noi, quello per i nipoti, quello per il lavoro fino a quando vogliamo noi. Quello per la vita che, per fortuna, si è allungata.

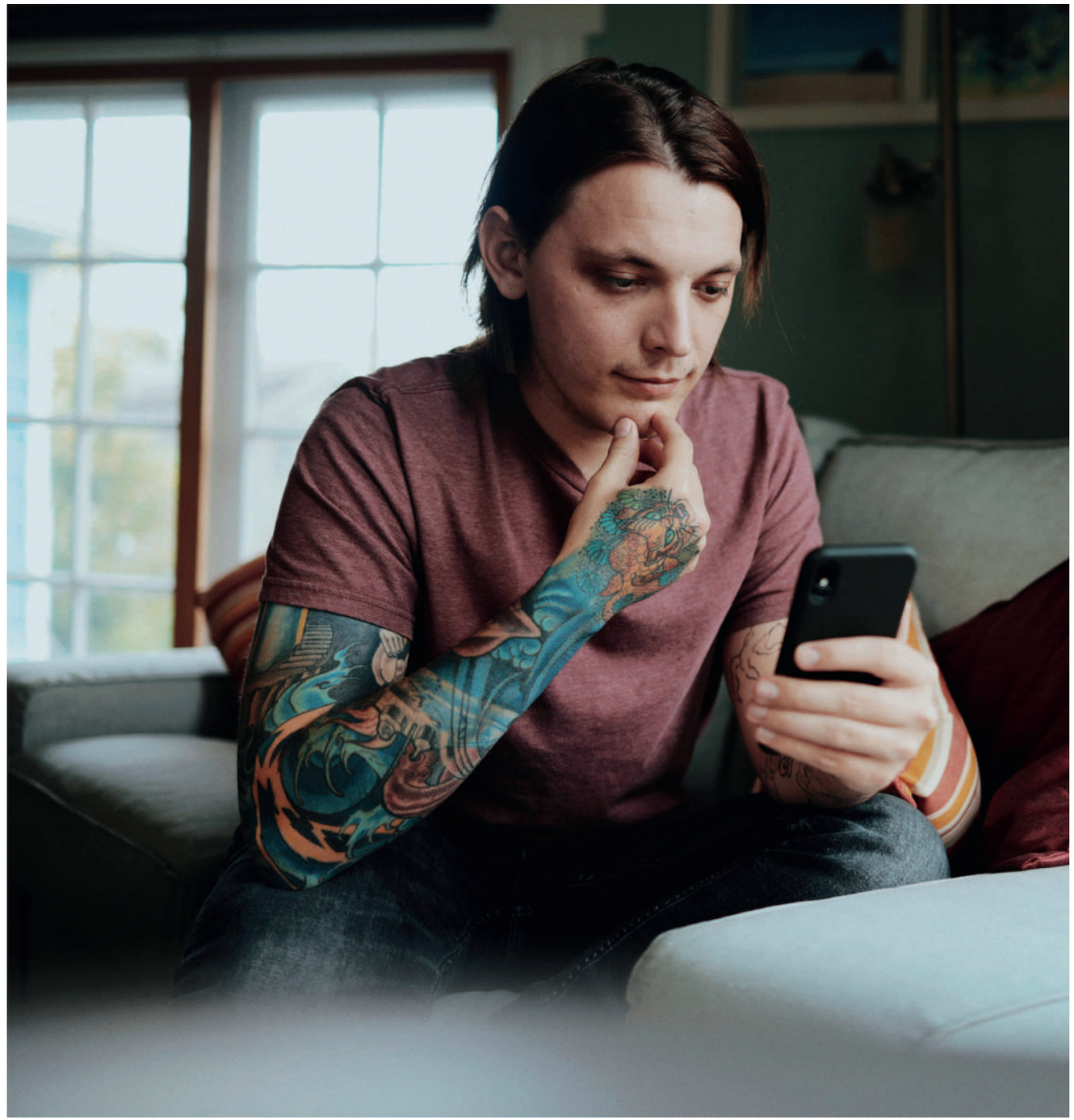
È una storia di smarginatura, potremmo concludere. I margini delle storie familiari si assottigliano, si dissolvono, accolgono nuove sagome di amici, vicini, nipoti fluidi, genitori che svernano dai figli a Londra e tornano nel paesello in estate. La parola chiave semmai è net: la rete. Ognuno costruirà la propria - di città in città - e lì dentro si sentirà protetto. Nel frattempo, servirà imparare a barattare sempre meglio un po' di individualismo con la fiducia verso gli altri. Chiamatela solidarietà. Mettetevi a pensare ad altre parole, se volete. Un nuovo lessico familiare del resto ci serve, o forse lo abbiamo già.

Rossana Campisi



Siciliana e milanese di adozione è una giornalista di lungo corso esperta in tematiche di work-life balance femminile. Ha scritto Partorirai con dolore (Rizzoli) sul tema della gravidanza nel sistema sanitario italiano.

La tutela delle relazioni



CHARLEY PANGUS / UNSPLASH

Amore, truffa, revenge porn. Un attimo per diventare vittime, almeno cinque anni per avere una giustizia non giusta. Sesso e sentimenti vissuti “da remoto” fanno aumentare i reati. E la legge è sempre un passo indietro

di **Ester Viola**

Nella pagina precedente, una scena comune in tutte le famiglie e in tutte le scuole: i rapporti via smartphone non facilitano più i rapporti fisici, ma li sostituiscono.

A destra, le tecniche di indagine delle polizie postali si evolvono, ma troppo lentamente: nell'ultimo rapporto sulle love scam si legge che in un anno sono stati sottratti 4.500.000 euro.

Anni di amori prevalentemente scritti. È previsto, contemplato, normalissimo che due si frequentino online. Stare in chat e non vedersi. Stare in chat e restarci. Questa la premessa - delirante o accettabile pare dipenda dall'età - che spiega le nuove cose che ci circondano.

Dicono: se ti trovi tra le mani il telefono di chiunque abbia vent'anni, troverai un minimo (a volte più di un minimo) di porno fatto in casa dal proprietario. C'entra con l'interesse per il sesso offline che è colato a picco, ma c'entra anche la comodità. Vedersi ognuno a casa sua, dal divano, si fa con tutti i benefici e nessun investimento di tempo e impegno. Naturalmente il discorso sul virtuale sarebbe anche più articolato: le immagini hanno sostituito le persone che rappresentano. Instagram per esempio dà un continuo immaginario di confinante-col-porno, il modello è il cartone animato iper-sessualizzato e irreale delle Kardashian-Jenner e le altre omologhe, che siano cantanti, popstar o creator, come si chiamano i famosi generici.

A voler essere più precisi ancora sul trend sentimentale, si deve per forza catalogare la più frequente delle relazioni del contemporaneo, battezzata *situationship*.

Parola intraducibile, una via di mezzo tra piacersi e non considerarsi. Va pure ammesso che il non-amore esiste almeno da quando esiste il classico greco, arriviamo pure fino all'Eneide, dove Didone non è morta per caso.

Solo che il riferimento attuale, *situationship*, appunto, ultimamente ha avuto la promozione ed è passata tra le parole virtuose. Curioso che sia successo proprio alla parte più difettosa del catalogo sentimentale: chi vuole starci, nella situationship? In quelle sabbie mobili che passano tra amicizia e amore. La trappola in cui ti avvertivano di non cadere. Gli anni 90, molto più prosaici, li definivano quelli che ti vogliono e poi non ti vogliono. Nel frattempo gli anni passano. Solo i tuoi, loro trovano altro, si innamorano ma non di te.

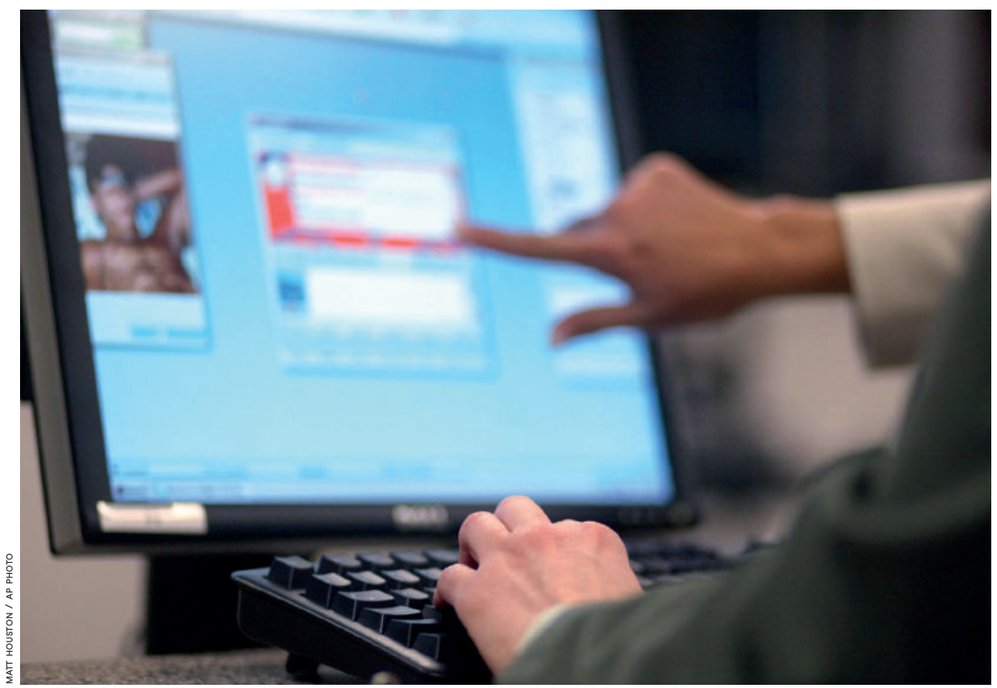
Situationship è il "tra noi non c'è niente, però". *Situationship* racconta bene l'illusione prevalente di questi ultimi anni di amori scritti. Anni di analisi del testo frenetiche, di fraintesi, di pesca a strascico, persino un "ok" in chat riesce a generare frustrazioni perché cos'è un ok, se non un modo anaffettivo di dirti: t'accontento per toglierti di torno, non ho tempo per te? Tanto che le nuove generazioni pare abbiano dichiarato resa, l'amore non fa per loro, troppo complicato, troppi rischi, ma chi ha voglia di soffrire.

Insomma c'è un nuovo inedito protocollo di accettazione del minimo relazionale e il quadro socio-amoroso che si delinea è il seguente:

Non vi siete mai visti? Va bene.
Vi scrivete e basta? Va bene.

Un estraneo ti chiede materiale pornografico suggerendo che tra voi ci sia qualcosa visto che vi state scambiando chat da settimane? Va bene.

Se questo è il retroterra, se «La generazione meglio equipaggiata tecnologicamente di tutta la storia umana è anche la generazione afflitta come nessun'altra da sensazioni di insicurezza e di impotenza», lasciandolo dire a Zygmunt Bauman, previsione nera di anni fa, c'è pochissimo da soprendersi se i numeri (gli ultimi disponibili sono del 2021) registrano incrementi anno per



MATT HOUSTON / AP PHOTO



ELENA HELADE / UNSPLASH

Profilo pubblico e privato, ormai la distinzione non ha senso. L'esposizione dei propri dati personali e delle proprie immagini è ancora regolata male e spesso la vittima di questo abuso diventa colpevole.

Love scam, ovvero raggiro, astuzia nel fingere di amare una persona per sottrarle soldi. Vive di vuoti normativi e di vergogna delle vittime

anno di oltre il 100% rispetto ai casi che si sono verificati nell'anno precedente di *love scam*.

Love scam. Facilità della lingua inglese per una fattispecie complessa: fingere di amare una persona con il fine di ottenere un vantaggio patrimoniale. Si tratta di truffa soltanto, se ci spostiamo, l'infiocchettamento amoroso anglosassone alle definizioni del nostro codice penale.

Gli interventi della Cassazione sono ancora pochi e tutti recenti, il caso-scuola è della sentenza della II Sezione Penale, 13 giugno 2019, n. 25165.

Nella fattispecie un uomo aveva simulato una relazione sentimentale con una donna più adulta: le aveva proposto l'acquisto in comproprietà di un appartamento, aveva chiesto prestiti, una



AVE CALVAR / UNSPLASH

Screenshot di conversazioni private che fanno il giro dei gruppi Whatsapp. Uno dei reati più commessi, che viola la posta personale.

cointestazione di quote societarie. Era riuscito ad ottenere molto denaro.

Come si arriva a un processo per truffa?

Intanto serve l'elemento oggettivo del reato (art. 640 codice penale). Per definire penalmente la condotta serve una sequenza precisa di artifici o raggiri, e che questi siano legati all'errore della vittima, che, indotta da false motivazioni, fa scelte patrimoniali inavvedute o direttamente folli che altrimenti non si sarebbero determinate.

Raggiro è una simulazione: serve a far passare il falso per vero, opera sulla psiche della vittima. Artificio è bravura a sistemare la realtà esterna in modo da costruire anche l'inesistente. Le cattedrali di balle delle *romantic scam* sono impressionanti. La capacità umana di credere a tutto, nei fumi dell'amore, anche.

La legge si dimostra elastica: la possibilità degli artifici e raggiri di diventare elementi determinanti è poggiata su un unico dato, il nesso causale tra azione ed evento. Non rileva invece la mancanza di controllo, la diligenza e la capacità di verifica da parte della vittima. L'oggettività non è contemplata, la possibilità di chiedere a sé stessi lucidità neanche. Quel che l'ordinamento domanda - e poi basta - è l'accertamento che l'errore in cui è incorsa la vittima sia conseguenza di quegli artifici e raggiri.

Tutto chiaro, in teoria. Un'ottima struttura difensiva, si direbbe. Non solo la costituzione più bella del mondo, quella italiana, anche i codici e la giurisprudenza. Non si può dire lo stesso per l'altro ingranaggio, quello vitale per le leggi, l'applicazione. L'applicazione di quella norma perfetta richiede - dalle nostre parti - cinque anni per tre gradi di giudizio, stima ottimistica e per difetto, perché deve andare tutto benissimo e devono capitare tribunali virtuosi.

Cinque anni per la definizione di truffa e un'applicazione di pena. I tempi di internet invece? Gli stessi del fulmine.

Una sentenza è l'unico risarcimento previsto, è la giustizia che tenta di compensare il difetto congenito dei processi: nessuno potrà tornare indietro fino a riparare i danni che sono stati fatti. La ricucitura non è possibile. La legge è l'ammissione universale che abbiamo solo l'alternativa di contarli, quei danni, e prevedere, se tutto va bene, qualche improbabile restituzione. Un foglio di carta con una decisione presa in nome del popolo italiano dovrebbe ristabilire la parità, visto che per lo status quo ante è tardi. È il massimo che si può avere. In nome del popolo italiano qualcuno - un giudice - ti dice che hai ragione. Soldi, generalmente pochi e difficilmente recuperabili, perché l'altra parte si è già messa al sicuro svuotando quel che si poteva svuotare. Finisce lì, è tutto.

Non manca nessuna difesa, manca un'applicazione rapida, di quella difesa. Qualsiasi ufficio giudiziario, in ogni parte del paese, dirà la stessa cosa: le soluzioni ci sono, non ci sono abbastanza persone. Non resta quindi che fare la conta dei danni causati dalle *sentimental scam*. La Polizia Postale ha fornito gli ultimi dati nel Rapporto 2021 dal quale risulta che le somme sottratte ammontano a 4.500.000 euro.

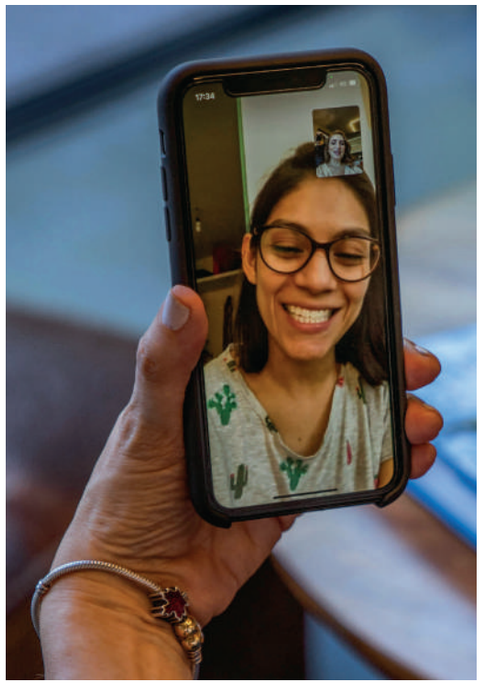
E le denunce sono ancora poche. Motivo, quello ovvio: la vergogna. Si deve ammettere di essere stati adulti stupidi, sprovveduti, deboli. Soldi al prezzo di sentirsi speciali per qualcuno che neanche si è mai visto.

Revenge Porn

A vent'anni l'innamorato ti chiede e tu dai. Senza nemmeno farti troppe domande. Parole d'amore non usano più, "send nudes" sarà il messaggio statisticamente più frequente tra coppie, tiro a indovinare ma nemmeno troppo. Giovani, meno giovani, adolescenti, gente dell'età dei datteri. Non pare una cosa da matti, e ormai da qualche anno, mandare foto esplicite e libere, girare e inviare materiale pornografico di produzione propria. Sul presupposto, ingenuo, che le storie dureranno per sempre. Ci siamo passati tutti, solo i più fortunati di noi non avevano le telecamere all'età in cui non t'accorgi di nessun pericolo imminente.

In Italia sono in preoccupante aumento i casi di *Revenge Porn*. È quanto segnala l'Autorità garante per la protezione dei dati personali nella Relazione al Parlamento 2024, 299 le segnalazioni di persone per il pericolo di diffusione di foto e video a contenuto sessualmente esplicito, «raddoppiate rispetto allo scorso anno».

Abbiamo aspettato qualche tragico epilogo evitabile finito in cronaca, si è trattato di un massacro, in alcuni casi, e poi anche il Parlamento italiano ha cercato di dare risposta alla domanda "che facciamo con questi video espliciti diffusi senza consenso?". Fenomeno endemico anche questo, c'è poco da girarci intorno, figlio di questi tempi, del fatto che s'è deciso che siamo liberi, liberissimi di adeguarci al nuovo o tempora o mores, e se sei contro le varie libertà



CRISTIAN ROJAS / PEXELS

Anche una semplice chat sentimentale, un video privato non necessariamente a sfondo sessuale, se diffusa ad altri, può rientrare nel contesto del "revenge porn".

sei boomer o vecchio ordinario o anche fascista, quindi ci si tiene alla larga da ogni questione etica, di decenza o di buonsenso. Anche fosse un due più due che capirebbero pure i bambini.

Così è servita l'introduzione per direttissima nel Codice penale del nuovo art. 612-ter, approvato con un emendamento staffetta al pacchetto "Codice Rosso" (L. 19 luglio 2019, n. 69).

Qualcuno ha messo in discussione la collocazione della norma all'interno di un sistema dedicato alla tutela delle vittime di violenza domestica e di genere. Si è detto che avrebbe avuto più rilievo e più forza in un nuovo Titolo del Codice sui delitti contro la riservatezza sessuale. Tecnica e dottrina mentre il problema dilaga in una forma già diversa da quella descritta dalla fattispecie.

La portata del *Revenge Porn* viene dalla sua definizione anglosassone, che considera una ipotesi precisa e (parere di molti) già troppo limitata: la pubblicazione, da parte di uno dei due membri di una coppia, di fotografie o video dell'ex partner acquisiti con il consenso dell'altro e dal contenuto sessualmente esplicito, con un intento preciso: quello vendicativo. La punizione terrificante che segue la rottura della relazione sentimentale.

Il correttivo è venuto soltanto dopo, quando l'espressione *revenge porn* è diventata una formula "catch all" per tutte le possibilità di diffusione di materiale intimo. Anche nel nostro ordinamento il nuovo art. 612-ter c.p., sanzionando «con la reclusione da uno a sei anni e con la multa da euro 5.000 a euro 15.000» chi ha divulgato il materiale, tiene nella previsione anche i cosiddetti "secondi distributori" delle immagini sessualmente esplicite. Quelli che la ragazza della foto o del video non la conoscono ma diffondono lo stesso, per divertimento.

Ancora si chiama *Revenge Porn* e già la definizione, come la legge, è diventata stretta in pochi anni. Perché non è più neanche vendetta. È sfizio macabro. È diventata in alcuni casi estorsione: se mi dai tanto, non le pubblico. O un reato nuovo di zecca, attenuato, gestito meglio perché i *revengers* si son fatti furbi: è una tua ex di poco conto, una compagna del liceo, mandi il video al tuo migliore amico, lo vedono in venti, cancellano. Si sono fatti criminali migliori, si fermano in tempo, hanno la chat blindata. O sono minorenni.

Privacy è forse il più recente tra i diritti. Il più fragile senza dubbio. Right to be let alone, il diritto di essere lasciati in pace. Perduto o venduto, non importa più chiederselo, perché pubblico e privato si perdono, si sovrappongono continuamente. Passando dai massimi sistemi penali ai minimi del diritto civile, nemmeno materiale acquisito dal telefono dell'ex coniuge per provarne l'infedeltà può configurare una violazione.

L'ipotesi elementare: il partner tradisce, si chiede la separazione con addebito per infedeltà, dove prima serviva l'investigatore privato adesso basta una foto fatta di nascosto.

Chat sottratte a un telefono, fotografate, inviate a un altro dispositivo: pare qualcosa di comune, in teoria avrebbe rilevanza penale, quella è corrispondenza, la riservatezza è protetta dall'art. 616 c.p..

Anche se è un reato, il codice privacy non può escluderne l'utilizzabilità in sede civile per il diritto di difesa (art. 24 let. f); art. 13 e art. 160 co.6 , D.Lgs. n. 196/03. Cioè se non è contestata l'autenticità, il magistrato può prendere screenshot acquisiti in maniera illecita e usarli per pronunciare condanna con addebito (ord. Tribunale Torino VII sez. civ. 17.11.11 e sent. 08.05.13, v. anche Cass. n. 3034/11 e n. 18279/10).

È di quasi quindici anni fa la prima sentenza che ci avvertiva del tracollo imminente. Tribunale di Monza, Sez. IV, n.770/10: "Coloro che decidono di diventare utenti [di social network] sono ben consci non solo delle grandi possibilità relazionali offerte dal sito, ma anche delle potenziali esondazioni dei contenuti che vi inseriscono: rischio in una certa misura indubbiamente accettato e consapevolmente vissuto".

Il disastro è arrivato, la legge per ora gli corre dietro senza troppo successo.

Ester Viola



Avvocato giuslavorista prestata, a volte, ai divorzi. Ha scritto tre romanzi, L'amore è eterno finché non risponde, Gli spaiati e Voltare pagina, pubblicati da Einaudi.



GUIDO CALAMOSCA / AP PHOTO

La generazione che vuole un ambiente protetto

Tutto è ansia, visione messianica e futuro distopico. I 20-30enni si nutrono di “ecosofia”, un credo che li rende combattivi e pronti a cambiare il presente

di **Ivo Stefano Germano**

Secondo un recente rapporto Deloitte *Global GenZ and Millenial Survey 2024*, in Italia, rispetto alla media mondiale il 68% della Generazione Z (62% media globale) e il 64% dei Millenial (59% media globale) si esprime in termini di ampia sensibilità nei confronti del cambiamento climatico. Più in generale, il dato complessivo tende a rinforzarsi, in termini di “preoccupazione”, se non proprio, di “ansia”. Non solo parole, tantomeno slogan, ma prassi concrete ed effettive: il 37% della Generazione Z e il 42% dei Millennial è attento a ridurre il proprio impatto ambientale, ad esempio, rinunciando al *fast fashion,* limitando i voli aerei, adottando una dieta vegetariana o vegana. Attorno ai trent’anni o poco più sono già informatissimi. *Eco-friendly*, dal punto di vista sociale, culturale, alimentare. Fortemente convinti, i più critici addirittura fissati, di doversi occupare di tematiche ambientali, transizione ecologica, cambiamento climatico e altre tematiche che, a livello internazionale, impegnano il dibattito dell’arena politica. In una Terra sempre più surriscaldata, media, governance, aziende, rappresentano un “blocco d’ordine” semantico, nei confronti dell’intensificarsi delle istanze e delle ondate di attivismo ambientalista, seppure con diverse gradazioni.
La strada delle idee brucia, al pari, dei tanti incendi che si susseguono, da alcune estati a questa parte, anche se le trentenni e i trentenni si mostrano, quasi unici, nel sollevare la grande “questione ambientale” dei prossimi decenni. Ragionando di temi significativi balza alla vista la presenza di una generazione (termine mai del tutto convincente) che sperimenta, giorno dopo giorno, un doppio livello d’ansia: tecnologica e ambientale. Si tratta di un tema sociologicamente in chiaroscuro, in relazione alle paure, ai conflitti e all’impegno, se non proprio,

all'ossessione post-moderna di chi ha intorno ai trent'anni per le sorti del nostro pianeta. Nel pieno delle contraddizioni del *woke capitalism*, della socialità resiliente e sostenibile, a emergere è il nuovo continente giovanile, per così dire, senza vie d'uscita. Lungi da me buttarla sulla metafisica del costume giovanile, tuttavia la difesa dell'ambiente è ritornata a essere qualcosa di archetipico, ribadendo la sincronicità delle prassi sociali con i ritmi della natura. È ciò che il sociologo Michel Maffesoli ha definito "Ecosofia" (2018), come consapevolezza della natura delle cose, armonia originaria fra madre terra, comunità e individui, al contempo, riparazione, cura, tutela degli strappi e delle ferite del «prometeismo industriale e post-industriale», della tecnica mono-paradigmatica. Un tema che ha i propri presupposti nella riflessione su cultura e civilizzazione, così presente nel pensiero critico della scuola di Francoforte nel XX secolo, nel senso di cristallizzazione dell'esistente di quelle che Adorno nel sottotitolo di *Minima Moralia* ebbe a definire "le vite danneggiate".

Al netto dello scialo di titoloni e delle bacchettate televisive su imbrattamenti dei monumenti, blocchi autostradali, attuati da «un'élite: bianchi, ricchi con genitori ricchi, pochi tra noi hanno il problema di fare la spesa e se in casa mia si rompe la lavatrice posso serenamente aggiustarla. Ma per questo lottiamo anche per chi non può lottare», come da recenti dichiarazioni di Marina Hagen, leader austriaca di Ultima Generazione a Il Corriere della Sera di venerdì 9 agosto 2024. A una lettura meno pigra, ci sarebbe l'occasione di fare i conti con una visione di chi non è più orientato a ciò che non riusciamo più a vedere. Chiamatelo particolare, inatteso incontro con la possibile fine del mondo. Monito più da visionari o anacoreti di ritorno della contemporaneità unita all'antica proiezione di ogni movimento sociale e culturale di rendere reali i proprio sogni o le loro allucinazioni. Anche quelle più tragiche, contorte e disperate, spaccio diffuso della bestia totalitaria. Essere/sentirsi perennemente in ansia consente di produrre idee, non rimpannucciandosi mai nelle ideologie. Credere che siamo di fronte a una seria di errori catastrofici, in nome di un paradigma attivo che obbliga a uscire dal "gioco al ribasso" fra categorie e segmenti di società che s'annullano nel rimpiattino di un'elencazione stremata degli effetti. Meglio discutere di cause, al fine di ripercorrere la strada di una meta condivisa, senza, per forza, essere ruffiani, simpatetici e autoreferenziali. Fuor d'imbarazzo, favola della favola, oppure, parabola della fine, quasi fantascientifica, della società dei consumi in tutte le zone del pianeta, da San Paolo a Detroit, da Calcutta a Kuala Lampur. Passaggi teorici che accomunano le letture dell'immaginario di Slavoi Zizek e Alejandro Jodorowsky, più cuoca di Lenin che artista, abbiamo a che fare con un generazione che intende modulare e de-strutturare l'immaginario, quasi fosse una tavola di Dürer.

"Tutto è ansia": sorta di atmosfera sociale onnipervasiva, frutto di una precisa cultura che produce ansia, come profondamente investigato da Vincenzo Costa, docente di Fenomenologia alla Facoltà di Filosofia dell'Università Vita-Salute San Raffaele, nel suo recente saggio: "La società dell'ansia" (2024). Sempre più si vivono ore d'ansia. Il "post-pandemia" è ormai noto che abbia dilatato a dismisura il perimetro dell'ansia. Di giorno, di notte abbiamo a che fare con l'ansia. Di più ogni fase della giornata produce e allinea ansie diverse. Stato molteplice, condizione comune, eterno morso allo stomaco che ci assale, profondo. Attorno all'ansia si è andato edificando un vero e proprio immaginario, a tal punto che basta dirsi o dichiararsi ansiosi per fluidificare la conversazione sui so-



VALENTINA STEFANELLI / AP PHOTO

cial. Tra immediate solidarietà e acido stigma. Creando l'idem sentire, al tempo stesso, percependo un destino comune, una consonanza molteplice. Così va il mondo e le cose nell' "età dell'ansia": fase matura della globalizzazione o nuovo tempo dell'impossibilità? Più che risposte, enigmi. Lasciti complicati di un malessere diffuso, compatto, quasi prepotente. Fosse solo per la consegna di Amazon, oppure, per la recita di fine anno. Senza tregua. Si tratti d'Incel, "eco-ansiosi", "neo" o "post-fragili", "eterni precari", lo stato ansioso è la *drôle de guerre* del tempo presente. L'impossibilità come destino si agglutina in ansia continua e totale. Realtà che supera l'immaginazione e diretta conseguenza della cronofagia, come consapevolezza di essere divorati da impegni, più o meno reali, necessari. Ansia. Parola trasversale, onnipresente. Se non provi ansia, non sei nessuno. Estremizzo volutamente. Dato l'argomento: stresso il concetto. Resta innegabile, tuttavia, che lo stato d'animo che caratterizza la contemporaneità sia l'ansia. I cantieri e i limiti di velocità, il la-

La società digitale pretende uno stato di coscienza immersivo, dove non esiste più distacco né contemplazione, ma solo frenesia che si traduce in una performance sociale continua, dettata da tempi tecnologici

voro, lo studio, l'ambiente, la scuola, gli affetti, le promesse, le premesse, ognuna a modo loro, generano ansia. Piccola o grande che sia vivere la società ansiosa pare essere un destino ineluttabile. La piega degli eventi che si dipana in un preciso stato d'animo. Anche e solo per aspettare un corriere mobilitiamo un condominio, il negozio di prossimità, se ancora aperto, un bar nelle vicinanze. Non è apologo minimo, bensì la constatazione di uno stato e moto perpetuo. Senza accordi preliminari, tantomeno verità bastevole. Proiettare attese senza saperle più reggere, poiché troppe, sempre di più. A non dire che, a parere dello psicologo sociale Jonathan Haidt, viviamo una fase di piena maturazione, come da titolo di un suo recente saggio, di una vera e propria *Anxious Generation: how the great rewiring of childood is causing an epidemic of mental illness*. Secondo Haidt, sempre prima, presto, prestissimo l'ansia ci attenderebbe a braccia aperte. Più precisamente a portata di smartphone. Non è che il tempo sia sindacalizzato abbastanza per risparmiarci un po' d'ansia, a tal punto, da sentirsi impreparati al benché minimo cambiamento di programma, al più che naturale cambiamento delle cose. Non siamo pronti. Non ci sentiamo preparati. In un tempo di profonda solitudine, per quanto ostentiamo brillantezza e protagonismo sui social. Una sorta di spleen ininterrotto dentro il sovraccarico informativo e comunicativo, le spunte blu, i cicalini, i vocali conclamati, gli avvisi di raccomandata, la crono-compressione vertiginosa. Ansia da flussi d'informazione che agiscono ventiquattrore su ventiquattro. La società digitale pretende uno stato di coscienza immersivo, dove non esiste più distacco o contemplazione. Frenesia, cioè assenza di stasi che si traduce in una performance sociale continua, dettata da tempi macchinici, tecnologici. Finito e indefinito si saldano nel nuovo «ecosistema ansiogeno» dilatando la percezione sensoriale di un diffuso senso di stanchezza unito ad un rimontante mal di vivere. Qualsivoglia ambito o situazione instilla ansia, al di là, degli aspetti anche positivi rappresentati dall'ansia di crescere, migliorarsi, sperimentarsi in nuovi campi. A dirla tutta, l'altra declinazione dell'ansia risulta essere negletta, rimossa. Prevale, in vario modo, un mood che, forse, per la prima volta dichiariamo apertamente, non so quanto consapevolmente, ma a differenza del comportamento elettorale, dei gusti sessuali, del credo valoriale non riteniamo di ostacolo alcuno il dichiararsi, o più semplicemente ammettere di provare ansia. Tranquilli: non cederò alla tentazione di disquisire sulle cause struttura-



VALENTINA STEFANELLI / AP PHOTO



VALENTINA STEFANELLI / AP PHOTO



VALENTINA STEFANELLI / AP PHOTO

li del fenomeno. Mi pare che l'ansia, prima di tutto, sorga dalla consapevolezza dell'ineluttabilità di certi processi. Forma di spaesamento continuo, senza traguardare una soluzione futura. Un rilancio reiterato a carte scoperte, di fronte a troppe novità, in mancanza d'inedito. S'avanza un quinto stato, psichico e allo stesso tempo, sociale: «gli eternamente ansiosi». Che le paure, i dubbi siano più o meno fondati, reali non è dato sapere. L'ansia è uno dei grandi collanti contemporanei. Un tema. Un dilemma. Declinandosi a impronta metaforica che più degrada relazionalmente e più incrementa il surplus del diversivo e della distrazione, nel frattempo, simile allo stordimento. Abbandonata la sorpresa esistenziale e antropologica che ogni atto sociale dovrebbe garantire, infine, incede una percezione all'incontrario che, talvolta distorce, talaltra confonde. L'ansia coincide con la vita quotidiana. Dappertutto, un conto alla rovescia cui lavorano alacremente la carta stampata, i social, le televisioni, le dotte disquisizioni intellettuali, le recite cantate dei talk-show, le serie televisive, i film, i reportage alla moda. Per la prima volta, l'immaginazione sociale non ha a che fare col futuro, tantomeno, si raffigura come memento mori, per non sfigurare in società. Essere ansiosi non è più prerogativa dell'affrontare la vita, ma riconversione drastica della cultura familiare, professionale, di genere. Una certa idea d'ambiente e non di colorazione politica è offerta proprio da chi testimonia la ragionevole conoscenza dell'ambiente. Una postura metaforica che tenta di allontanarsi dallo spirito di competizione, di sfida e di corsa al primato energetico, però, oltre profetismi nichilisti e pessimismi della ragion civile e pratica, del "professionismo dell'apocalisse" prossima ventura. Operare sensibilmente sui valori, allora, con buona pace del fondamentalismo dei principi e delle virtù, a partire dalle "cose del creato", centrando l'attenzione e l'ascolto, in quanto compatibili con un clima sociale, fiducioso che l'ambiente divenga un volano dell'economia della conoscenza. Il Novecento ha già conosciuto sprazzi arcadici e romantici, assieme alla drastica metamorfosi tecnologica. Il tempo sociale sospeso fra natura e cultura, affiancato dalla sostanza materica, delle cose e degli oggetti che utilizziamo. Molto spesso, rischiamo di non renderci conto del mutamento di strutture mentali e delle immediate conseguenze sui nostri comportamenti, atteggiamenti, fino alla stessa vita culturale. In tutta probabilità, quel che chiedono, o, dovrebbero pretendere dalla politica è non confinare la natura complessa del dibattito, alla elencazione stremata degli effetti e, mai e poi mai, alla discussione sulle cause. Una politica efficace sa che di energia avremo sempre bisogno, per fare, creare e sapere, non tanto per conoscere la realtà, quanto per renderla più plastica, tenendosi lontani, allora, da un atteggiamento che radicalizza i temi, per, poi, banalizzarli. Nella vita, la responsabilità della persone verso l'ambiente globale deve unire schemi immaginativi e culturali a quelli della vigilanza e salvaguardia, ripristino dell'ecosistema. Una generazione in chiaroscuro che punta molto in alto, cioè all'universo. Che riesca o meno rappresenterà uno snodo essenziale del domani.

Ivo Stefano Germano



Professore di di Sociologia dei processi culturali e comunicativi all'Università del Molise, insegna Teoria e tecniche dei nuovi media e comunicazione pubblica e sociale. È autore di saggi sulla cultura pop italiana.

Tutto a partire da un filo rosso

di **Viana Conti**

«Il tesoro dell'unità umana
è la diversità umana, ma il tesoro
della diversità umana è l'unità umana».
Edgar Morin[1]

«Gli ecosistemi devono essere pensati
come reti di interazione al cui interno ogni
essere vivente si evolve insieme agli altri».
Tomàs Saraceno[2]



PHILLIP BOND / ALAMY

Antidoto agli Effetti del Caso nella Vita: La Compagnia di Assicurazioni

Rete, umanità, pensiero, arte si interconnettono orizzontalmente lungo un filo rosso. Si avvia un percorso di metafore? Come in Kafka, la metafora è una poetica della metamorfosi. Un filo d'aria per respirare, un filo d'acqua per idratare il vivente, un filo materiale/immateriale per estendere, tendere una rete in divenire verso l'altro, l'altrove, per creare comunità, coesione orizzontale. Ma anche quel filo del discorso che non cessa di tessere, nello spazio e nel tempo, la sua storia, i suoi miti, per accennare al filo di luce che illumina la bellezza del mosaico multicolore dell'Umanità. Un mosaico cangiante di cui ognuno, con chi gli vive accanto o chi proviene da lontano, è tessera viva, volta ad alimentare consapevolmente, responsabilmente, cognitivamente, eticamente, la sostenibilità della vita umana nell'ambiente del Pianeta Terra che la ospita. Anche gli artisti

sanno, tra un oracolo e l'altro, che assicurare è analizzare capillarmente gli effetti dell'incidente nella vita, soprattutto nell'ambito di un'auspicabile transizione ecologica che dal *green* vegetale passa al *blue* delle acque, attraverso i fattori ambientali (*Environmental*) antropologici (*Social*), produttivi (*Governance*).

La figura della rete - icona di *The Human Safety Net* - nella comunanza del consorzio umano, a partire dalla prima infanzia per avviare al compimento di una professione tecnica, umanistica, scientifica, socio-politica, confessionale, artistica, rappresenta il terreno di avvio di nuovi paradigmi inter/infra/relazionali, mentali, empatici, come risposta alle proiezioni del desiderio, alla ricerca e pratica di rinsaldati valori esistenziali sul terreno etico, critico, culturale. Sintomatica è, a questo proposito, la lezione del filosofo-sociologo Zygmunt Bauman[3], volta a comprendere le sue note metafore di *Modernità solida,* generatrice, in passato, di quei valori stabili, che, con l'avvento della *Postmodernità liquida,* improntata a una frenesia dei consumi, si sono irreparabilmente dissolti a livello globale, producendo il dilagare di quelle insicurezze che solo un'azione protettiva interstiziale può scongiurare. Un'autentica *Industria della paura* del disastro, sia naturale che artificiale, sembra aver l'esito - scrive Bauman - di averne attuato, più che una riduzione quantitativa, una redistribuzione sociale.

Al centro di un interrogativo interrogante si pone l'uomo - uomo del mondo e nel mondo - parte integrante del cosmo nel suo caos e nel suo ordine, elemento di una comunità mossa verso l'esterno come verso l'interno - nel duplice slittamento lacaniano dell'*Extimité*[4] - da una dinamica del desiderio sempre protesa, come vorrebbe Georges Didi-Huberman[5], verso la realtà e l'immaginazione dell'altro, verso una conoscenza implicante una coscienza. Si parla, di un corpo sociale, un *social body* esteso, rizomatico, come lo vorrebbe Gilles Deleuze[6], quel pensatore, filosofo, francese per cui Michel Foucault ha ipotizzato un secolo che porti il suo nome, un secolo deleuziano. Nel volume *Mille Plateaux/Millepiani* Deleuze, con lo psicoanalista Félix Guattari[7], ha teorizzato un vitalismo deterritorializzante che si riterritorializza partecipando del divenire di altri esseri viventi, come quando scrive di quella vespa che, nel punto di contatto con un'orchidea, diventa impercettibilmente orchidea, di quell'orchidea che, nel punto di contatto con una vespa, diventa impercettibilmente vespa.

Gli artisti, sospesi tra logica e trasgressione, traccia e aura, sapere e non-sapere, tecnica e invenzione, realtà e sogno, singolarità e comunità, sono i più sensibili sismografi del reale, un reale, tuttavia, che partecipa del virtuale come realtà ulteriore, comunemente definita digitale, numerica. Agenti dell'immaginario, gli artisti diventano referenti in cammino, sorta di aruspici che non cessano di formulare oracoli interrogando cielo e terra, mare e aria, interrogandosi per tutti noi che ne contempliamo opere che ci riguardano, ci rispecchiano. In questo contesto, tra Occidente e Oriente, figurano, a titolo di esempio, tre nomi paradigmatici, di generazioni e genere differenti, che operano nel presente dell'attuale rete in fibrillante espansione. La presenza della donna, in contesto artistico, non cessa, nel corso della storia, di ricercare protezione dei suoi diritti di autorialità indipendentemente dal potere di segno in prevalenza maschile, alla cui luce riflessa ha troppo a lungo operato. Occorre, pertanto, ricordare che Generali è la prima Compagnia di Assicurazioni in Italia a conseguire la certificazione di parità di genere, che ne attesti l'impegno introducendo politiche di *gender equality,* di *empowerment femminile* in aree diverse tra cui la cultura e l'arte.

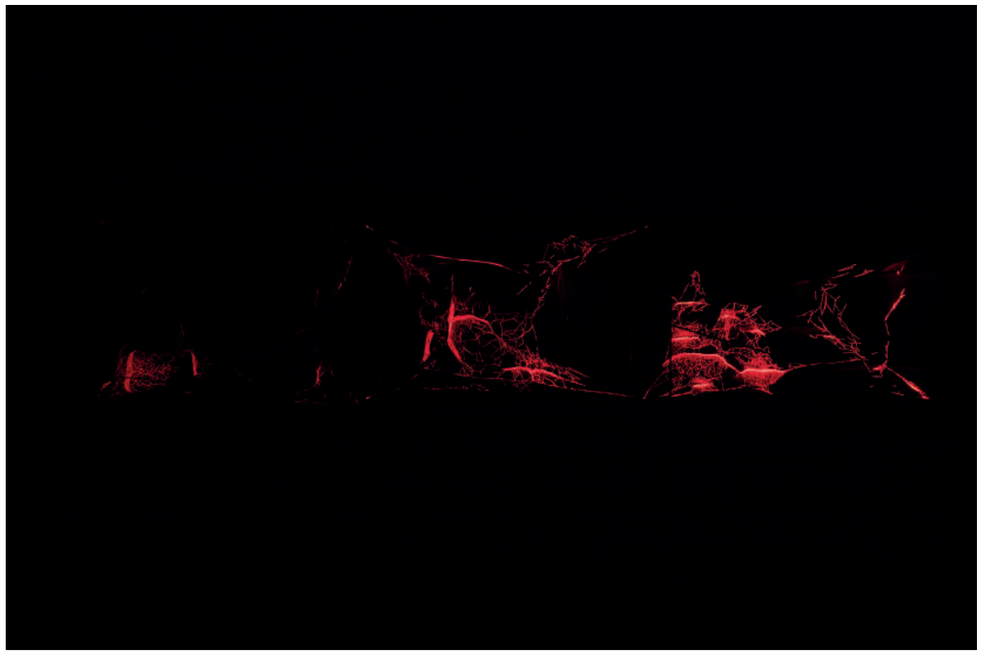


Chiharu Shiota (Osaka 1972, Giappone, dal 1996 risiede e opera a Berlino), *Il filo rosso del destino*, installazione ambientale. Nel 2015, con il progetto *The Key in The Hand*, rappresenta il Giappone alla 56ª edizione della Biennale di Venezia.

Federica Marangoni (Padova, 1940, risiede e opera a Venezia, artista e designer multimediale internazionale) *Wake up*, filo rosso al laser, Piazza San Marco-Procuratie Vecchie, 7 aprile 2022.

RETE - Tre esempi paradigmatici nell'arte contemporanea

Scaturita dalla luce della mente, formalizzata dal gesto della mano, la scrittura dell'artista **Federica Marangoni** diventa emblematico filo conduttore di una vita sotto il segno dell'Arte. *Memory: The Light of Time*, mega-installazione/evento *site specific* nella mitica sede della Biblioteca Nazionale Marciana di Venezia, non è una mostra sul tema del libro, ma una messa in opera di quell'arco cromatico della conoscenza che è ponte tra Cielo e Terra, tra Libro e Umanità tutta. Attraversando, nei giorni della vernice, l'onirica Piazza San Marco veneziana, l'arcobaleno luminescente, emblema della sua opera, si distende linearmente per farsi *Evento di Congiunzione* tra l'Istituzione Assicurativa, con nuova sede alle Procuratie Vecchie, e l'Istituzione Culturale della Biblioteca del Sansovino. Federica Marangoni, maestra di metafore, simboli, archetipi, è anche l'artista internazionale che presenta, nell'edizione *BookCity 2023* a Milano, la scultura monumenta-



ELA BIALKOWSKA / OKNO STUDIO

Tomás Saraceno (San Miguel de Tucumán, 1973, Argentina, risiede e opera a Berlino), *Aria*, installazione ambientale aerea, sovente sulla base della ragnatela come trama resiliente di fili sottilissimi, mostra a Palazzo Strozzi Firenze, 2020, Fotografia © Ela Bialkowska, OKNO Studio. L'artista argentino dialoga con comunità scientifiche come la NASA - *National Aeronautics Space Administration*, il MIT - *Massachusetts Institute of Technology di Boston*, il *Max Planck Institute*, con sede a Monaco di Baviera.

le/documentale *Luce della Mente*: libro aperto sul mondo, dalle cui pagine di ferro ossidato si liberano incisive frasi al neon di luce azzurra, rinvianti a valori e disvalori come *pace/guerra, tolleranza/intolleranza, amore/odio,* e ancora parole risonanti di umanità come *popolo, libertà, energia*. L'opera, nella locazione straordinaria del Cortile d'Onore di Palazzo Reale a Milano, illumina, come un monito universale, quest'epoca oscurata da conflitti mondiali, da crisi umanitarie.

Tomás Saraceno, artista-architetto e ricercatore argentino, ipotizza un ecosistema comportamentale di vita condivisa tra l'umano e il non umano. Il suo prototipo si configura come una ragnatela di fili reticolari, polveri, vento, calore. Un progetto il suo che muove dall'arte per connettersi a un mondo naturale e sociale di vivibilità sostenibile. Formatosi a Buenos Aires, si trasferisce a Francoforte per istruire un gruppo multidisciplinare in cui cooperino biologi, ingegneri, architetti, storici dell'arte, designer. Spostatosi successivamente a Berlino, Saraceno realizza quelle strutture sospese, fluttuanti nell'aria, che lo hanno reso noto internazionalmente. Il suo progetto etico di architetture aeree, che sfruttino integralmente e capillarmente gli spazi in cui vivono, è riconnettere uomini e natura all'interno del Pianeta Terra, abbattendo muri, barriere geo-fisiche, economico-politiche, etno-sociali.

Il complesso schema di intervento di Saraceno segue il modello reticolare di una ragnatela in cui l'azione di tutti sia fondamentale alla funzionalità del sistema. Quando non presenta mega-installazioni aeree in spazi museali aperti, l'artista espone micro-modelli in teche di vetro, ricorrendo a tecnologie di stampa 3D o sistemi laser da lui ideati, come la tecnica dello *Spider/Web Scan*, che rende percepibile la tridimensione di un campione stratigrafico. L'utopico e visionario modello di sostenibilità fondato, dall'artista argentino, nell'*Aerocene* - termine riferibile all'aria e al volo, coniato giocando su quello di *Antropocene* - prende evidente spunto dalla sua alta propensione arachnophila, come forma di vita sensibile esterna a quella umana. La proposta dell'artista promuove comportamenti esistenziali che non pregiudichino il clima, stimolando più che la competizione la simbiosi tra forme diverse.

Nell'era del capitalismo digitale, del riscaldamento globale, in cui la Terra è avvolta dalle radiazioni elettromagnetiche, le utopistiche *Cloud Cities* di Saraceno, nate da un immaginario termodinamico, inaugurerebbero un nomadismo dell'aria per una rete cosmica condivisa, esente da emissioni di carbonio, atta a volare senza usare combustibili fossili. La conoscenza, ipotizza Tomás Saraceno, potrebbe anche scaturire da epistemologie non occidentali, da intelligenze non solo umane.

Le monumentali installazioni reticolari dell'artista giapponese **Chiharu Shiota** - ex allieva della *performer* serba, naturalizzata statunitense, Marina Abramovic - sono allegorie della sua mente, scaturite da memorie d'amore e dolore, di sogno e incubo. Quando annoda manualmente i suoi infiniti fili di cotone rosso, l'artista si muove nello spazio come se disegnasse liberamente nell'aria. Monumentali e labirintici insiemi reticolari, le sue ariose costellazioni si sollevano da terra, a partire da un oggetto altamente simbolico, per divenire un soffice *habitat* con tanto di porte, finestre, sedie, chiavi, abiti, letto. Valigie *vintage* pendono e oscillano nel vuoto da lunghi fili rossi tesi, ancorati al soffitto. Il *topos/utopos* della ragnatela agisce come rete di cattura emozionale, esistenziale, sui temi di casa e abito, memoria e viaggio. Chiharu Shiota riattiva quella condizione psico-percettiva che Gaston Bachelard[8] nomina come *retentissement*, condizione psichica intesa come risonanza profonda in chi guarda di un'auto-riconoscimento nell'opera, come specchio in cui si ritrova, quasi ne fosse l'autore. Affiora, infatti, nei mega progetti dell'autrice giapponese, una poetica bachelardiana dello spazio e degli oggetti quotidiani, della dimora in cui intreccia reti di giorno, attinge al sogno la notte. Nel suo immaginario la barca, il letto, diventano culla e tomba, viaggio tra partenza e approdo. La chiave, moltiplicata indefinitamente, diventa simbolo del transito di casa in casa.

Incline all'eccesso, alla dimensione monumentale, questa artista che coniuga Oriente calligrafico e Occidente antropo-psico-iconografico, ha dato simultanea immagine al collettivo e alla sovraesposizione lacaniana della sua intimità, mettendo in scena il valore cerimoniale delle reliquie di un'umanità condivisa.

Creazione artistica e atto di resistenza nel pensiero filosofico

Se lo scopo di un artista-ricercatore può essere anche quello di costruire e decostruire strutture fluide per realizzare modalità di vita a basso impatto ambientale, ad alto potenziale di scambio sociale, quello di un pensatore, filosofo o ricercatore scientifico, non è certo meno teso nell'individuare soluzioni etiche, categorie sociali, politiche, economiche, per confrontarsi con l'inatteso, come quello pandemico - Alain Badiou[9] - a titolo d'esempio, per arginarlo, sconfiggerlo, possibilmente senza irrimediabili perdite.

Quesito: perché presentare figure di artisti, per quanto paradigmatiche delle condizioni che connotano la realtà contemporanea, nel *Bollettino,* rivista storica del Gruppo delle Generali? Perché nell'opera citata *Mille Piani*, di Deleuze e Guattari, si teorizza un legame stretto tra la *creazione artistica* e *l'atto di resistenza*. Se su un versante, infatti, l'arte porrebbe le condizioni di possibilità di *un popolo che manca*, di *un popolo a venire*, sull'altro versante produrrebbe *un atto di resistenza* all'avanzare delle cosiddette *società del controllo*, dal *Grande Fratello* all'*Algoritmo*.

Nel 1980 Gilles Deleuze e Félix Guattari danno alle stampe, come anticipato, *Mille Plateaux/Mille piani*. *Capitalismo e schizofrenia*, che prosegue il discorso iniziato con *L'Anti-Edipo*, éditions de Minuit. Quella pubblicazione è un «evento del linguaggio e del pensiero, scioccante nel colpire e impercettibile nella sua azione trasformatrice, che ancora oggi continua ad agire sui corpi, individuali e collettivi» - come accenna Paolo Vignola che ne cura, nel 2017 la ripubblicazione, Orthotes edizioni. Il volume non è composto in capitoli, ma in ripiani che possono essere letti indipendentemente gli uni dagli altri, eccetto la conclusione da leggere, necessariamente, alla fine.

Nell'ottica di una paradigmatica *green* e digitale, si stanno sviluppando dispositivi atti a ibridare il mondo naturale con quello mediale. L'avventura della conoscenza è oggi quella di trovare le *linee di fuga* dagli assiomi rigidi di informazione, comunicazione, connessione, interazione, intervento, evitando che l'acquisita mobilità del Sistema si instauri giusto su quelle linee di fuga per tenerle sotto controllo e alimentarsene, al tempo stesso, per riformulare, avanzando, i propri territori bio-politici, microfisici di potere.

La *Communitas*, nella lettura di Roberto Esposito[10], non può che derivare etimologicamente dal latino *cum munus* nel senso di *con un dovere* che è insieme *debito e dono*. La categoria di *communitas*, sarebbe, nell'ipotesi di Esposito la chiave di volta dell'intero paradigma della Modernità. È una chiave che fa perno sulla paura che lo Stato Postmoderno non intende eliminare, ma farne motore della propria funzionalità. A questo proposito basta interrogare il già citato Zygmunt, Bauman[11] che ha inventariato le paure per scoprire che il sistema di uno Stato liquido, come quello contemporaneo, non le elimina, ma le moltiplica per diffonderle, proprio in un tempo in cui usufruiamo di un *Benessere* senza precedenti. Da qui deriverebbe quella condizione instabile della comunità stessa, vissuta da essere finiti, che rinunciano a convivere perché questa impossibilità stessa è il loro *munus* - dovere/debito/dono condiviso, base della *Communitas*. Non resta loro che condividere la comune responsabilità della propria *Cura*. Per un equilibrio della *Communitas,* indifferibile diventa l'impegno a indagarne indizi e sintomi che, sulla base di un'etica del vulnerabile, possa restaurarne i punti critici per realizzarne a pieno le potenzialità. Connettendo provocatoriamente cinema, letteratura noir, filosofia pragmatica americana, è stato scritto l'aforisma "*Ciascuno di noi è una compagnia di assicurazioni*" di fronte all'incidenza del rischio nella nostra esistenza. Per concludere, impossibile non citare il più storicamente geniale filosofo predittivo dell'incidente tecnico-macchinico-percettivo-elettronico-nucleare (nave/naufragio, treno/deragliamento, aereo/precipitazione, accelerazione/scontro, centrale nucleare/esplosione reattore) al punto da dedicargli un museo futuribile (*Musée de l'Accident*) è il francese Paul Virilio (1932, Parigi-2018, Parigi), noto anche come urbanista, artista, teorico, esperto di nuove tecnologie. Con la mostra, infatti, *Ce qui arrive/Ciò che accade*, Fondation Cartier, Parigi, 2002, Virilio espone l'incidente per esorcizzare l'incidente stesso. Con lo spirito ironico e provocatorio che lo caratterizza, Virilio non manca di aggiungere che, a ben pensare, un museo dell'incidente è già attivo e operante nel momento in cui si accenda la televisione.

Viana Conti



Viana Conti, critica d'arte, saggista, giornalista, è veneziana di nascita e vive a Genova. Dal 1972 scrive sulle neo-avanguardie, sullo sperimentalismo europeo e americano.

1 Edgar Morin (pseudonimo di Edgar Nahoum, Parigi, 1921, filosofo e sociologo francese) aforisma tratto da *Cambiamo strada*, Raffaello Cortina editore 2020.

2 Tomàs Saraceno, artista, architetto e performer argentino, nato a San Miguel de Tucumán nel 1973.

3 Zygmunt Bauman, (Poznań, 1925 – Leeds, 2017) è stato un sociologo e filosofo polacco.

4 Il termine "*Extimité*, coniato dallo psicoanalista francese Jacques Lacan, coniuga la condizione dell'esteriorità con quella dell'intimità.

5 Georges Didi-Huberman (Saint-Étienne, 13 giugno 1953), storico dell'arte e filosofo francese. Tra i riconoscimenti ricevuti, Il Premio Theodor W. Adorno, 2015, Il Premio Warburg della città di Amburgo, 2020, il Premio speciale Walter Benjamin per l'insieme dell'opera, 2021.

6 Gilles Deleuze (Parigi, 1925 – Parigi, 1995) è stato un filosofo francese.

7 Deleuze-Guattari, *Millepiani*, secondo di due volumi dal titolo *Capitalismo e schizofrenia* (Il primo è *L'anti-Edipo*), è stato pubblicato nel 1980 da Castelvecchi, nel 2017 da Orthotes.

8 Gaston Bachelard (Bar-sur-Aube, Francia, 1884 – Parigi, 1962, filosofo francese della scienza, della poesia, epistemologo) *La poétique de l'espace*, 1957, *Presses Universitaires de France – PUF; Poetica dello Spazio*, Edizioni Dedalo, 1975.

9 Alain Badiou, *Niente di nuovo sotto il sole. Dialogo sul Covid-19*, Paolo Quintili (a cura di) Castelvecchi editore, 2020.

10 Roberto Esposito (Piano di Sorrento, Napoli, 1950) insegna Filosofia teoretica alla Scuola Normale Superiore di Pisa.

11 Zygmunt Bauman, *Paura liquida*, Editori Laterza, 2008



Nella Casa di The Human Safety Net alle Procuratie Vecchie, l'artista Tracey Snelling costruisce finestre sul mondo reale e sui mondi possibili, in cui lavorare insieme per cambiare in meglio la vita delle persone

di **Redazione**

Le città visibili

Un'indagine della condizione umana attraverso gli spazi abitati, espressione dell'identità dell'individuo all'interno della sua comunità, e una riflessione su come proteggere le persone di fronte alle sfide del mondo di oggi. È questo il pensiero che dà vita ad 'About Us', il progetto artistico di Tracey Snelling per la Casa di The Human Safety Net alle Procuratie Vecchie in Piazza San Marco, a Venezia, inaugurato nell'aprile 2024 e in mostra fino al 28 aprile 2025.

Un progetto con cui l'artista offre nuove suggestioni al percorso permanente "A World of Potential" - esperienza interattiva e immersiva per comprendere e connettersi con il proprio potenziale, esplorando i punti di forza e scoprendo le qualità migliori in noi stessi e negli altri, anche attraverso le storie dei beneficiari, degli operatori e dei volontari della Fondazione di Generali The Human Safety Net.



Sopra, Lighter, tra le opere proposte da Tracy Snelling alle Procuratie Vecchie di Venezia. Nella pagina di apertura il lavoro About Us.





Un immaginario familiare descrive angoli del pianeta con i suoi problemi reali, dalla povertà al clima. E svela infine i punti di forza di ciascuno, per costruire il nuovo

A sinistra nella pagina accanto: Ritratto dell'artista Tracey Snelling accanto a una delle opere in mostra a Venezia.

Sopra, microcosmi quotidiani fatti di realtà e della sua rappresentazione.

Finestre sul mondo

Il visitatore attraversa conglomerati urbani realizzati con materiali e tecniche artigianali e semplici inserimenti tecnologici come foto, suoni e luci: una sorprendente città brulicante di vita, in cui gli spazi abitati racchiudono storie, immagini e voci. Un microcosmo vibrante da esplorare, fatto di persone all'interno delle loro comunità, che parla dei punti di forza di ciascuno e di come si possa favorire il cambiamento.

In queste città infinite, attraverso finestrelle da cinque per cinque centimetri - se non più piccole - è possibile intravedere scatti di viaggi, stralci di film d'epoca e serie tv; ma, oltre la finzione cinematografica, anche momenti di vita reale: una sorella e il fratellino che si abbracciano, un uomo che fuma la pipa. O ancora, una donna che regge il cartello "Poverty has a woman's face" (La povertà ha il volto di una donna). E dietro alle facciate di questi palazzi, fili elettrici e altoparlanti, scritte al neon, in più lingue, che si rincorrono sulle sommità





delle strutture: “amore”, “casa”, “abbraccio”.

Sbirciando attraverso le finestre di queste sculture in scala ridotta, il visitatore è così stimolato a confrontarsi con le sfide della società e a scoprire culture ed esperienze diverse che accomunano gli esseri umani anche dietro le apparenti disparità.

Reale e sociale

Con ‘About Us’, Tracey Snelling affronta quindi alcuni dei grandi temi che sono al cuore della missione di The Human Safety Net, primo fra tutti il diritto di ognuno di poter migliorare le proprie condizioni di vita e quelle della propria famiglia e comunità, anche partendo da uno stato di vulnerabilità. E l’incontro con il percorso ‘A World of Potential’ invita a un’esperienza di ‘coesistenza’ attraverso l’agire collettivo e tangibile nel reale.

“Attraverso la mia collaborazione con The Human Safety Net e la mostra ‘A World of Potential’, sento che abbiamo le stesse idee”, afferma l’artista. “Cerchiamo di capire come aiutare le persone affinché possano ottenere il massimo dalla loro vita, in modo che non debbano preoccuparsi di dove dormire, di cosa mangiare e possano concentrarsi sulle loro famiglie, sul cercare di essere felici e non solo sui bisogni primari”.

La mostra ‘About Us’, letteralmente, ci riguarda: perché partendo da una condizione tangibile della nostra esistenza, il vivere in spazi urbani, espressione dell’identità di ciascuno, affronta i temi della globalizzazione e della povertà favorendo un sentimento di condivisione, empatia e solidarietà, affinché ognuno riconosca la propria capacità di operare un cambiamento positivo all’interno della comunità globale. Per costruire una vera e propria rete di sicurezza e protezione.



Proteggere il futuro

In partnership con il Programma delle Nazioni Unite per lo Sviluppo, Generali si pone l'obiettivo di rafforzare la protezione finanziaria delle comunità più vulnerabili, promuovendo una sempre più ampia collaborazione tra pubblico e privato

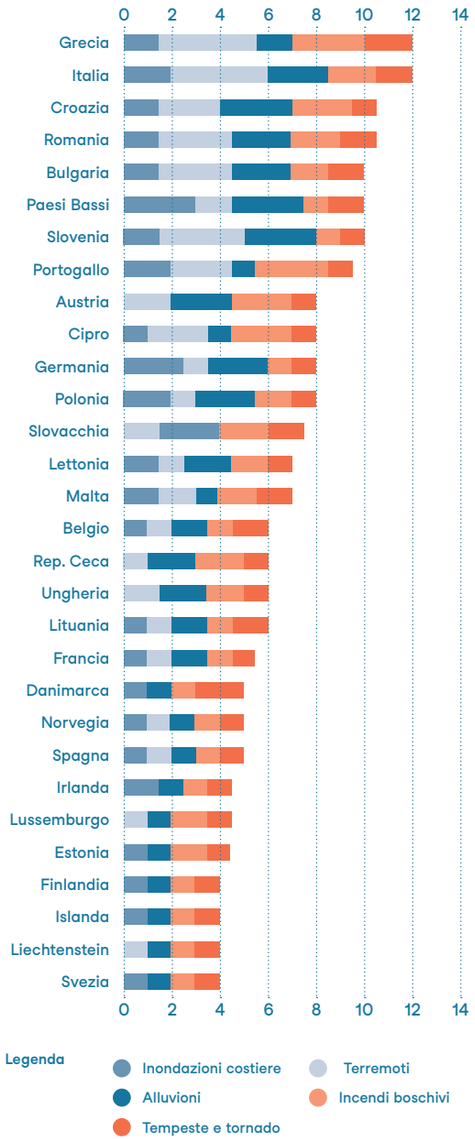
di **Redazione**

Il mondo di oggi è caratterizzato da una crescente incertezza. I progressi disomogenei in termini di sviluppo, l'intensificarsi delle disuguaglianze, la crescente polarizzazione politica e i rischi legati al cambiamento climatico ne sono le principali cause. In questo contesto, l'interdipendenza globale si sta riconfigurando e la definizione di un percorso in cui il multilateralismo svolge un ruolo centrale è della massima importanza.

Questo è l'obiettivo dell'ultimo Report sullo Sviluppo Umano "Breaking the Gridlock: Reimagining cooperation in a polarized world", presentato il 18 marzo a Venezia presso le Procuratie Vecchie - sede della fondazione The Human Safety Net di Generali. Il lancio è avvenuto nell'ambito della partnership pluriennale tra Generali e l'Insurance and Risk Finance Facility dell'UNDP, il Programma delle Nazioni Uni-

Frequenza e tipologia di eventi estremi in Europa

La frequenza di eventi catastrofici è aumentata e, in Europa, Grecia e Italia si contendono un primato poco ambìto.



te per lo Sviluppo, volto a ridurre il divario di protezione per le comunità vulnerabili in tutto il mondo attraverso l'accesso a innovative soluzioni assicurative e di finanziamento del rischio.

Fermi al bivio

Il Report sullo Sviluppo Umano 2023/2024 evidenzia che la ripresa dell'Indice di Sviluppo Umano (ISU) globale - che riflette il Reddito Nazionale Lordo (RNL) pro capite, l'istruzione e l'aspettativa di vita di un Paese - è stata parziale, incompleta e iniqua, con un aumento del divario tra i Paesi più ricchi e quelli più poveri dal 2020. Nonostante si preveda che possa raggiungere un nuovo picco, il valore globale dell'ISU sarebbe ancora inferiore al trend, se confrontato con i valori precedenti al 2019.

Il dato globale nasconde anche un'allarmante divergenza tra i vari Paesi: si prevede che tutti i Paesi OCSE si saranno ripresi, mentre solo circa la metà dei Paesi meno sviluppati sarà in grado di farlo. Dopo 20 anni di progressi costanti, la disuguaglianza tra i Paesi che si collocano agli estremi superiori e inferiori dell'ISU ha invertito la rotta, aumentando ogni anno dal 2020. Se il valore globale dell'ISU continuerà ad abbassarsi rispetto al trend precedente al 2019, come ha fatto dal 2020, le perdite saranno permanenti.

Nel frattempo, l'intervento collettivo internazionale finalizzato ad affrontare le sfide comuni, come l'aumento delle disuguaglianze, i cambiamenti climatici, la pace e la sicurezza, è ostacolato dalla polarizzazione politica, dalla sfiducia e da un senso di impotenza. Ciò alimenta un ripiegamento all'interno degli approcci politici, in netto contrasto con la cooperazione globale necessaria per affrontare questioni urgenti come la decarbonizzazione delle economie, l'uso improprio delle tecnologie digitali e i conflitti.

Basti pensare che, mentre 9 persone su 10 mostrano un sostegno incondizionato all'ideale della democrazia, è aumentato il numero di coloro che sostengono leader che potrebbero minarla: oggi, per la prima volta, più della metà della popolazione globale sostiene tali leader. La polarizzazione politica sta quindi contaminando praticamente tutto ciò con cui entra in contatto, ostacolando la cooperazione internazionale al pari delle percezioni distorte riguardo alle preferenze e alle motivazioni degli altri.

Troppo spesso, infatti, gli individui formulano ipotesi distorte sugli altri, compresi quelli che hanno visioni politiche opposte, mentre in realtà sono più d'accordo tra loro di quanto pensino. Ad esempio, mentre il 69% delle persone in tutto il mondo dichiara di essere disposto a sacrificare parte del proprio reddito per contribuire alla mitigazione del cambiamento climatico, solo il 43% ritiene che gli altri siano dello stesso parere (un divario di 26 punti percentuali). Il risultato è una distorta realtà sociale caratterizzata da ignoranza diffusa, in cui le convinzioni errate sugli altri ostacolano la cooperazione che, se opportunamente riconosciuta e integrata, potrebbe contribuire a sviluppare un'azione collettiva sul clima.

In sintesi, ci troviamo a un bivio sfortunato: caratterizzato da insicurezza, disuguaglianze e narrazioni deresponsabilizzanti che generano fatalismo difensivo e inerzia catastrofica - il tutto circoscritto e, in un certo senso, alimentato da una vertiginosa polarizzazione politica.

Esiste, però, una via d'uscita: consiste, da un lato, nel contrastare la polarizzazione politica fornendo servizi pubblici a livello globale e rafforzando la possibilità di far sentire la propria voce nella discussione e nella lotta alla disinformazione; dall'altro, nel promuovere la cooperazione internazionale, una maggiore equità nello sfruttamento delle nuove tecnologie per uno sviluppo umano paritario e nuovi e più ampi meccanismi finanziari a sostegno dello sviluppo.

Collaborazioni strategiche per comunità resilienti

Un ruolo particolarmente importante in questa direzione può essere svolto dalla collaborazione tra pubblico e privato: queste alleanze strategiche consentono agli investitori e ai fornitori di servizi di investimento di preparare un terreno fertile per soluzioni d'investimento innovative, di identificare i fattori che favoriscono le politiche e di sollecitare i cambiamenti necessari. Dal momento che la protezione finanziaria, lo sviluppo delle imprese e i diritti umani vanno di pari passo, le istituzioni pubbliche e private possono contribuire in modo significativo all'elaborazione di soluzioni globali per le questioni socio-economiche e climatiche più urgenti del nostro tempo.

Questo vale anche per il settore assicurativo: mentre il settore assicurativo privato può fornire una vasta esperienza nella valutazione tempestiva delle perdite e nei rimborsi, nonché nella gestione del rischio e nelle soluzioni di mitigazione, le autorità pubbliche possono rafforzare il quadro giuridico e agire come assicuratore di ultima istanza. Ecco perché è così importante sviluppare soluzioni assicurative e di finanziamento del rischio che possano essere accessibili alle persone che ne hanno più bisogno, ed è proprio questo il fulcro della partnership tra Generali e UNDP orientata a incrementare la resilienza delle comunità e delle imprese locali.

L'assicurazione può infatti fornire una leva di stabilizzazione essenziale di fronte all'incertezza e può contribuire a ridurre il divario di protezione delle comunità vulnerabili in tutto il mondo, puntando sull'innovazione e sulla modernizzazione dei servizi, sulla crescita sicura delle imprese e sulla capacità delle persone di affrontare in modo più efficace l'attuale contesto di instabilità.

Ecco perché "Proteggere il futuro" - che sintetizza l'obiettivo condiviso da Generali e UNDP - significa offrire un percorso trasformativo per lo sviluppo umano, facendo leva sulla comprensio-



Sopra, l'evento organizzato da Generali e UNDP a Kuala Lumpur, Malesia, dedicato a promuovere la resilienza delle piccole e medie imprese in Asia.

ne del rischio offerta dagli assicuratori per aiutare organizzazioni e Paesi a mitigare e adattarsi, proteggendo così una quota maggiore dell'economia globale e producendo società più forti e resilienti.

A tale scopo, proteggere il futuro significa anche sostenere un settore che rappresenta un motore fondamentale di crescita, sviluppo e innovazione: quello delle piccole e medie imprese (PMI).

Piccole imprese con un grande impatto

Dal lancio della loro partnership nel 2022, Generali e UNDP hanno lavorato per favorire la resilienza delle PMI e delle comunità vulnerabili ai rischi climatici e di altra natura attraverso la ricerca, l'advocacy e l'innovazione, con particolare attenzione al Sud-Est asiatico.

In Asia come nell'UE - dove le PMI costituiscono oltre il 99% delle imprese e rappresentano complessivamente più della metà del PIL europeo - le piccole e medie imprese sono la base dell'economia dei singoli Paesi. Se consideriamo anche le microimprese, nella regione ASEAN le PMI rappresentano il 97% di tutte le imprese, l'85% della forza lavoro, il 45% del PIL e il 10-30% delle esportazioni[1]. Si può quindi affermare che proteggere e sostenere le PMI significa contribuire alla stabilità economica e al benessere della regione.

Queste imprese si confermano infatti le più vulnerabili agli shock, siano essi dovuti a catastrofi naturali aggravate dai cambiamenti climatici, a tensioni geopolitiche o ad altre interruzioni del ciclo produttivo o logistico - e meno del 5% dispone di una qualche forma di assicurazione, fattore che le rende particolarmente esposte al rischio. Da qui l'importanza di promuovere una cultura della sostenibilità tra le PMI e di garantirne la resilienza finanziaria: sono questi gli obiettivi al centro dell'iniziativa SME EnterPRIZE di Generali, volta a sostenere le PMI nella transizione verso modelli di business sostenibili dal punto di vista sociale e ambientale.

Sulla base dell'impegno portato avanti negli ultimi anni con migliaia di PMI di tutta Europa, il progetto SME EnterPRIZE si è esteso in Asia con l'evento organizzato a Kuala Lumpur da Generali e UNDP per presentare soluzioni concrete su come aumentare la resilienza delle PMI contro il cambiamento climatico e altri rischi. Uno di questi strumenti è il "SME Loss Prevention Framework"[2], una piattaforma digitale volta ad aumentare la preparazione e la consapevolezza delle PMI nei confronti dei rischi che corrono le comunità vulnerabili, a partire dal rischio di inondazioni in Malesia.

Nell'ambito della partnership Generali-UNDP e dell'esplorazione di alternative innovative per ridurre il divario di protezione, è stato pubblicato anche il rapporto congiunto "L'assicurazione parametrica a supporto della resilienza finanziaria"[3]. A differenza dell'assicurazione tradizionale, che richiede il verificarsi di un danno, le soluzioni parametriche offrono rimborsi prestabiliti in base a un evento scatenante, come i rischi naturali (raffiche di vento, piogge troppo abbondanti o troppo scarse, intensità dei terremoti), le irregolarità nell'agricoltura o nella produzione di energia rinnovabile e altro ancora. In quanto soluzione che offre meccanismi di trasferimento del rischio efficienti ed economici e protezione dalle catastrofi naturali, l'assicurazione parametrica fornisce una soluzione ex-ante che può ridurre l'onere finanziario legato ai cambiamenti climatici, demografici ed economici, portando a una maggiore resilienza per i governi, le istituzioni finanziarie, le imprese e le famiglie e favorendo la produttività e gli investimenti.

Guardare al futuro

Con i Paesi in via di sviluppo che si trovano ad affrontare una significativa carenza di capitali necessari a costruire la resilienza e a sostenere una transizione a basse emissioni di carbonio nelle loro economie, le soluzioni assicurative innovative e i partenariati pubblico-privati sono strumenti importanti per mobilitare maggiori capitali privati all'interno di questi mercati e soddisfare le esigenze delle popolazioni vulnerabili al rischio climatico.

Perché l'insicurezza globale richiede un approccio collettivo e una prospettiva a lungo termine: le sfide legate al cambiamento climatico, alla polarizzazione politica e al progresso tecnologico sono interconnesse e necessitano di risposte coordinate. In quanto leader nel settore assicurativo e dell'asset management, che ha pienamente integrato la sostenibilità in tutte le scelte strategiche, Generali può contribuire in diversi modi; ma solo attraverso la cooperazione e la creazione di istituzioni più centrate sulle persone, compartecipate e orientate al futuro, saremo in grado di affrontare l'insicurezza e costruire un futuro più sicuro e sostenibile.

1 Building MSME Resilience in Southeast Asia, rapporto di ricerca congiunto Generali-UNDP, 2024. Disponibile all'indirizzo: https://www.sme-enterprize.com/wp-content/uploads/2024/03/Building-MSME-Resilience-in-Southeast-Asia.pdf.

2 https://www.generali.com.my/form/protectmysme

3 https://www.generaliglobalcorporate.com/sustainability/parametric-insurance-to-build-financial-resilience.html

2024

Bollettino Generali

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

Direttore responsabile
Simone Bemporad

Coordinamento editoriale
Monica Provini

Consulente editoriale
Christian Rocca

Sede editoriale
Group Communications
& Public Affairs

Content & Project Manager
Ilaria Invernizzi

In redazione
Gabriele Allegro
Elena Bacis
Ilaria Invernizzi

Progetto editoriale
e progetto grafico
Linkiesta — Milano, Italia

Illustrazione copertina
Jacopo Rosati

Ritratti
Marta Signori

Supporto linguistico
Sara Scagliarini

Stampa
Graf Art S.r.l. — Viale delle Industrie 30,
10078, Venaria Reale (TO), Italia

Ringraziamenti
Luca Agnellini, Stefano Boselli, Anna Dal Magro, Alessandra Gambino, Simone Frivoli, Francesco Nonni, Alessandro Pascolo

Contatti
www.generali.com
generali
GENERALI
generaligroup
GruppoGenerali

2019 2017/2019 2019

2018 2017 2019

2019

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”

Certificazioni ambientali

MISTO
Carta | A sostegno della gestione forestale responsabile
FSC® C007139

Poste italiane s.p.a. – spedizione in abbonamento postale 70% - CNS PN annuale - il bollettino - Novembre 2024
Aut. Trib. Trieste n.83 - 2.8.1950

C’è stato un tempo in cui, come si legge sulle enciclopedie, ci si proteggeva con gli scudi e le mura fortificate. Chi compila queste definizioni oggi rivede tutto alla luce delle sfide contemporanee dettate dal cambiamento climatico, dalle rivoluzioni tecnologiche e dall’emergere di economie che esprimono nuovi poteri. Non c’è mai stata come ora una sovrapposizione così forte tra singolo e collettività, tra pubblico e privato, tra rischio concreto per l’uomo e per il mondo. Un’inedita interdipendenza tra le azioni dei singoli, degli Stati, della natura. Quella climatica è la sfida che, contenendo le altre, impone di ripararci. Estati torride, autunni e primavere di alluvioni, inverni secchi. L’impatto sull’agricoltura causa migrazioni, mentre l’IA pone a rischio il lavoro. Serve prevenire, e mitigare le conseguenze. In Europa solo un quarto dei danni da eventi naturali è coperto da assicurazione. In questo Bollettino abbiamo analizzato i nuovi rischi per le persone e le comunità, per ripensare il senso della protezione. Le fortezze sono diventate inutili.



FUTURE IN YOUR DAILY LIFE

POSTE ITALIANE S.P.A. – SPEDIZIONE
IN ABBONAMENTO POSTALE – 70% CNS PN
ANNUALE – il bollettino – Novembre 2024