

Next Generation Eu

un'opportunità per costruire
il paese della prossima generazione



Martedì 26 ottobre '21

WEBINAR

Sommario

Rita SANTARELLI	5
<i>Presidente Vises</i>	
Stefano CUZZILLA	7
<i>Presidente Federmanager</i>	
Andrea PRENCIPE	9
<i>Rettore Università Luiss Guido Carli</i>	
Nadio DELAI	11
<i>Presidente Ermeneia</i>	
Paola CARBONE	13
<i>Direttore corso di specializzazione Psicoterapia dell'adolescente e del giovane adulto ARPAd</i>	
Alessandro ROSINA	19
<i>Saggista e Professore ordinario Demografia Università Cattolica Sacro Cuore</i>	
Giovanni MORI	23
<i>Portavoce nazionale Fridays For Future Italia</i>	
Nazzareno SCOCCA	29
<i>Alumnus Luiss e membro task force "Garanzia Italia"</i>	
Marco BENTIVOGLI	31
<i>Coordinatore Base Italia</i>	
Claudio GENTILI	33
<i>Educational Strategist</i>	
Giulio CEPPI	35
<i>Docente incaricato alla Scuola di Design del Politecnico Milano</i>	
<i>Managing director di TotalTool Milano</i>	
Renato FONTANA	39
<i>Coordinatore Nazionale Federmanager Giovani</i>	
Paola NICOLETTI	43
<i>Ricercatore senior INAPP</i>	
Renata TEBALDI	47
<i>Coordinatrice Nazionale Federmanager Minerva</i>	



VISES ONLUS

Buonasera a tutti. Diamo inizio all'appuntamento annuale di Vises, organizzato ancora in formula webinar, con la speranza che il prossimo anno sarà di nuovo possibile vedersi nella bellissima Sala delle Colonne della Luiss, che ringrazio da subito per la sinergia importante e il supporto generoso che ormai da più di otto anni non fa mai mancare alle nostre iniziative. Voglio ringraziare subito di cuore anche tutte le persone collegate, tutti i relatori che partecipano al nostro webinar e che hanno dimostrato fin dall'inizio di voler aderire con convinzione al tema che noi avevamo proposto, a dimostrazione che queste tematiche devono costituire sempre più la priorità assoluta per il nostro Paese.

In questo senso, mi fa piacere anche dare un'informazione: cioè che tra le numerose persone collegate oggi, moltissimi sono giovani. Questo sta a testimoniare quanto il coraggio, la speranza, la determinazione delle nostre giovani generazioni sia forte nei confronti dei contenuti che noi oggi vogliamo affrontare. La valorizzazione del capitale umano, la creatività, il merito sono i capisaldi nei quali - a nostro avviso - un paese moderno deve investire prioritariamente se vuole in qualche modo crescere e svilupparsi.

Adesso stiamo vivendo un'opportunità senza precedenti, dovuta in parte al programma dei Fondi europei che stanno per arrivare e dovranno essere spesi bene, subito e con grande lucidità, e anche per la crescente consapevolezza, che ormai ci permea tutti, che cambiamenti significativi nella gestione di questo nostro mondo dovranno essere attuati. Quindi i giovani, in modo particolare, hanno ben chiaro questo problema nella loro testa e nel loro cuore e lo propongono ormai quotidianamente all'attenzione di tutti.

Io sono molto contenta che casualmente - anche se non del tutto - proprio oggi il Presidente del Consiglio Mario Draghi, che era in visita in un istituto scolastico del sud, abbia detto alcune frasi che in qualche modo sono un po' il filo conduttore del discorso che tenteremo di fare oggi. Me le sono appuntate e ve le leggo, perché mi hanno colpito molto e perché sono semplici ma nello stesso tempo di un'immediatezza totale: *"Siete al centro dell'attenzione del Governo. A voi giovani il compito di trasformare l'Italia e anche con un pizzico di incoscienza. Il nostro compito è mettervi nelle condizioni di farlo al meglio. Il vostro, è cominciare ad immaginare il Paese in cui vorrete vivere. Preparatevi a costruirlo con passione e determinazione"*. Poi ha detto una cosa che probabilmente è stata detta anche in precedenza, ma non con la passione che mi è sembrato di ravvisare oggi: *"Investire nella scuola è un dovere; investire nella formazione è un dovere perché dalla formazione non dipende solo il vostro futuro ma dipende il futuro di tutti noi. Le società più prospere sono quelle che preparano meglio i loro giovani al mondo che cambia"*.

Queste frasi, dette oggi, dette in una scuola, dette dopo un dibattito a cui i ragazzi sembra che abbiano partecipato con grande entusiasmo, mi hanno fatto molto piacere perché quando noi, più di un anno fa, decidemmo di studiare e di affrontare oggi questo tipo di contenuti, abbiamo individuato con

ampio anticipo un tema che sarebbe stato oggi centrale. E poi perché, essendo questa un'iniziativa che Vises, insieme a Federmanager e con la grande collaborazione della Luiss che è una sede eccellente di formazione, porta avanti ormai da diversi anni, il fatto che il dibattito si allarghi, il confronto si stia articolando sempre di più e si stia iniziando a credere con sempre più convinzione che questa sia la strada da seguire, è per me motivo di conforto.

Ringrazio Stefano Cuzzilla, Presidente di Federmanager, di cui Vises è una costola, che è con noi e ci darà un saluto.

Ringrazio Rita Santarelli per le sue parole e per quello che sta facendo per Visés, la nostra onlus. Grazie per quello che hai fatto e per quello che farai. Un ringraziamento al Magnifico Rettore Prencipe e un grazie anche alla Luiss. Roma con l'università Luiss è tornata a essere centrale su tanti temi. La Luiss emerge come realtà d'eccellenza in grado di realizzare un lavoro di squadra, un lavoro di serietà. Estendo il mio ringraziamento a Gianni Lo Storto, al presidente Vincenzo Boccia, ma anche a chi c'è stato prima, perché sicuramente per arrivare a questo livello c'è un lavoro di squadra che va avanti da anni. Perciò siamo contenti di poter promuovere insieme iniziative rivolte innanzitutto ai giovani. Sicuramente nei prossimi anni porteremo avanti dei progetti interessanti sia come Federmanager sia attraverso nostri enti, come Fondirigenti e 4.Manager, perché insieme disponiamo di competenze fondamentali da trasmettere ai giovani. La formazione è uno dei pilastri delle politiche previste dal Next Generation EU e dal Pnrr: sono oltre venti i miliardi messi a disposizione della formazione, dell'università, degli asili nido.

Il Paese è però chiamato a una maggiore serietà nei processi. Lo dico a tutti i colleghi manager che ci sono oggi, ma voglio dirlo anche ai giovani. Sono infatti reduce da una bellissima iniziativa dei Giovani Industriali, ritengo che oggi occorra mettere anche i giovani nei tavoli decisionali, organizzativi, produttivi. Dobbiamo cercare di portare avanti questo impegno, inserendo - come ho detto qualche anno fa - i giovani nei consigli d'amministrazione perché siano in grado di misurarsi con posizioni di vertice. Devono capire quali sono le dinamiche dei più alti livelli decisionali, così da accrescere la propria preparazione.

Quello della formazione sarà uno dei temi centrali della ripresa. Oggi abbiamo una serie di aziende che non riescono a trovare competenze adeguate alle loro necessità. Si ravvisa infatti una crescente difficoltà di reperimento, che oggi riguarda il 36,4% del totale delle nuove assunzioni e che sale al 48,4% per i dirigenti. Il discorso vale naturalmente anche per i giovani. Dobbiamo cercare di allineare le competenze, di comprendere come rafforzarle al meglio. I giovani di oggi dimostrano di avere grandi capacità e potenzialità. Chiaramente, noi dobbiamo parlare un linguaggio diverso con loro, che hanno nel DNA argomenti come l'inclusività, l'innovazione, la sostenibilità. Loro già comprendono i rischi legati ai cambiamenti climatici. Già vivono tutta una serie di situazioni e spesso non comprendono le nostre discussioni, anche se le consideriamo importanti. Questa mattina, ad esempio, ho ascoltato con interesse un intervento di Bentivogli sulla previdenza integrativa. Però è chiaro che la priorità oggi per i giovani non sia la pensione; la loro esigenza è quella innanzitutto di andare a lavorare. Qualcuno dice: "Bisogna pagare la previdenza integrativa!". Ma devono lavorare prima di pagare la previdenza integrativa. In questo senso, appare evidente la necessità di un impegno di tutti gli attori del sistema istituzionale, economico e produttivo. Noi ci siamo e con le collaborazioni che attraverso Visés possiamo stringere con la Luiss, sicuramente possiamo fornire un contributo rilevante.

Grazie a tutti e grazie a Vises, che ci offre questi importanti momenti di confronto online, anche se oggi non riusciamo purtroppo a incontrarci in presenza presso uno dei bellissimi edifici della Luiss, che si stagliano rispetto alla condizione attuale del generale contesto urbano. Spero che nei prossimi anni Roma ritorni a rivendicare il posto che le spetta tra le capitali europee. Grazie Rita e grazie a tutti.

Buonasera a tutti. Saluto con gioia amici, colleghi e partecipanti a questa interessante tavola rotonda organizzata da Visés. Noi siamo come sempre pronti ad ospitarvi virtualmente e, speriamo presto, in presenza, perché queste iniziative si allineano molto con il nostro modo di fare formazione, con la nostra azione educativa; a maggior ragione, è per me un autentico piacere portare i saluti della comunità Luiss e sono contento che chi mi ha preceduto, abbia evidenziato dei punti sui quali mi piace tornare e dei quali, soprattutto, sono lieto di farmi eco.

Prima vorrei, però, sottolineare un altro aspetto: la composizione della tavola rotonda, cioè i partecipanti, è anch'essa in perfetto stile Luiss, nel senso che prevede personalità provenienti da diversi ambiti. Come sappiamo, la diversità e l'inclusione nello stesso tempo sono fondamentali per creare valore in un dibattito che si occupa di aspetti e di prospettive di valori. Parliamo di giovani, parliamo ovviamente di formazione, di education, soprattutto in un momento in cui avremo a disposizione risorse importanti, che vanno sfruttate adattandole agli spunti che i giovani stessi ci forniscono.

Stanti l'argomento e il *panel* degli esperti che dibatteranno questo tema, vorrei soffermarmi su due punti. Il primo è la *concretezza*. Penso che siamo arrivati ad un punto in cui il dibattito deve cominciare ad avere dei riscontri sempre più concreti, in modo da offrire non soltanto delle prospettive teoriche, da ascoltare e di cui discutere, ma "vincolanti", rispetto ai temi che riteniamo centrali. Direi che la concretezza è, come direbbero gli inglesi, il *payoff* di questa Università: una delle caratteristiche che distingue la Luiss dagli altri atenei è che siamo, sì, un'università focalizzata sulle scienze sociali ma che punta, nello stesso tempo, a rendere le scienze sociali "agibili", ossia trasformabili in azioni concrete: esse devono informare le politiche pubbliche, la pratica professionale e manageriale.

Il secondo punto che mi piace sottolineare è il *focus*, il fatto cioè che ci rivolgiamo ai giovani e discutiamo per i giovani, che rappresentano - come è stato anticipato da chi mi ha preceduto - non il futuro ma il presente. Poco fa Stefano Cuzzilla ha suggerito di inserire i giovani nei consigli d'amministrazione: è un'opinione che apprezzo, perché penso che soltanto grazie ai giovani possiamo intravedere qualche elemento di futuro. Esiste un adagio sul quale ci poggiamo molto spesso, che recita così: "*Le nuove generazioni si siedono sulle spalle delle generazioni precedenti per guardare al futuro*". Io penso che dobbiamo invertire chi si siede su chi. Io penso che se vogliamo guardare il futuro, siamo noi a doverci sedere sulle spalle dei giovani perché soltanto loro - come è stato poco fa menzionato - hanno la sensibilità per guardare effettivamente avanti. Però, se dobbiamo sederci noi sulle spalle dei giovani, dobbiamo fare in modo che essi abbiano delle spalle robuste; e torno all'intervento della dottoressa Santarelli, quando ha citato Mario Draghi, il quale ha detto: "*il Governo sta creando le condizioni per il vostro futuro*".

Condivido molto questo approccio. Infatti, continuo a dire ai miei colleghi in maniera provocatoria - ma neanche troppo tale, essendo questa, ormai, una realtà alla Luiss - che noi non dobbiamo più insegnare: dobbiamo invece creare le condizioni affinché i giovani apprendano. Significa che i nostri studenti e le nostre studentesse sono al centro del nostro modello educativo, sono i protagonisti dei loro percorsi formativi, sono responsabilizzati per apprendere; e attraverso questa azione di responsabilizzazione devono fare, devono costruire, devono irrobustire le loro spalle, ma lo possono fare soltanto se li incoraggiamo a scegliere tra le varie opportunità offerte alla Luiss, ad esempio, come nei vari contesti istituzionali di alta formazione.

Sottolineo quindi di nuovo di essere particolarmente contento di aver potuto aprire questo interessante dibattito toccando questi due elementi caratterizzanti: la concretezza e l'importanza dei giovani, posto che siano effettivamente responsabilizzati o che riusciamo ad offrire loro quelle condizioni affinché essi stessi possano diventare attori protagonisti del loro futuro, a partire appunto dalla formazione.

Vi ringrazio ancora, auguro un buon lavoro a tutti, con l'auspicio di vederci personalmente alla Luiss.

Questo ottavo incontro sull'innovazione sociale ci vede impegnati a vivere una congiuntura straordinaria, alimentata da almeno tre fattori:

- il primo è rappresentato dall'aver attraversato due crisi impegnative in sequenza, quella ad intreccio tra finanza, economia e debito pubblico a partire dal 2008 e quella pandemico-economica da cui non siamo ancora usciti sul piano sanitario, ma con segnali di ripresa economica consistenti;
- il secondo è costituito dalla capacità di reazione che ha mostrato l'Europa sia sul piano dei vaccini sia su quello di una straordinaria mobilitazione di risorse in chiave solidale, che ha dato origine al Recovery Plan, declinato in Italia attraverso il PNRR;
- e il terzo, logicamente conseguente, legato all'esigenza di coinvolgere tutte le risorse generazionali per Costruire Futuro.

Al fine di sfruttare al meglio tale congiuntura straordinaria è importante condividere altrettanti principi ispiratori che devono stare alla base delle riflessioni di oggi e soprattutto delle azioni che saremo impegnati a promuovere.

Innanzitutto, serve un'accettazione consapevole della "Società di Movimento" che ha caratterizzato la nostra vita personale e collettiva degli ultimi tre lustri e che ci accompagnerà non certo per pochi anni bensì per un'intera generazione.

Di conseguenza è importante saper generare una spinta trasformativa di sistema che vada oltre il Presentismo sterile di questi anni, innescando così un nuovo processo di sviluppo per il Paese.

In secondo luogo, serve assumersi una Responsabilità condivisa tra le generazioni, declinata perciò in alto come in basso, nelle classi dirigenti attualmente insediate come in quelle più giovani in formazione.

Questo implica di mettere in pratica un esercizio consapevole di "virtù forti" da parte di entrambe le generazioni, sul piano del coraggio, della creatività, della determinazione e della generosità di pensiero e di azione.

In terzo luogo, serve mostrare esempi concreti di futuro, poiché le classi dirigenti (quelle già insediate e quelle in formazione) devono saper esercitare, specie nell'attuale situazione, le loro tre funzioni fondamentali:

- quella dell'Interpretazione (ma non solo);
- quella della Proposta e dell'Azione esemplificativa (senza rimandarne l'onere agli altri);
- e quella della creazione del Consenso necessario (attorno alle soluzioni nuove intraprese e da intraprendere).

Ecco perché l'incontro di oggi intende non solo condividere i principi ispiratori ricordati all'inizio, ma anche mettere l'accento sull'Execution cioè sulle Proposte e gli Impegni più che sulle Analisi, di cui già ampiamente disponiamo, mentre è fondamentale immaginare, proporre e sperimentare, contribuendo a far nascere il futuro che vogliamo.



VISES ONLUS

Sostare

In quest'epoca troppo accelerata, in cui il 'next' è già qui, propongo di aprire questa sessione sostando per qualche minuto, sulle tre parole del titolo: 'Coraggio', 'Responsabilità' e 'Autonomia'.

Sono tre parole fondamentali per l'umanità, e per cercare cercare di rendere tutta la loro potenza ho scelto di appoggiarmi al linguaggio universale della poesia, in particolare ad un autore, Virgilio che rappresenta per noi 'il classico dei classici'; un autore che non solo è stato guida alla grandiosa impresa di Dante ma, passo passo, ha accompagnato e ispirato tutta lo svilupparsi della nostra cultura, perché Virgilio l'hanno avuto tra le mani e meditato, come noi, Sant' Agostino, Torquato Tasso, Manzoni, Leopardi... e rappresenta un sostanziale filo rosso della nostra 'identità culturale'.

Per rendere onore alle nostre tre parole-chiave ho scelto in particolare il Secondo Libro dell'Eneide, in cui Virgilio ci porge il senso profondo di questi tre termini sul più magnifico vassoio d'argento.

Coraggio

Come ricordate il Secondo Libro è quello in cui Enea racconta a Didone la caduta di Troia e, raccontando, rivive tutto l'orrore di quella notte.

Una notte in cui Virgilio mette in scena il 'Coraggio' (il primo dei nostri tre termini) nelle sue due forme fondamentali: il coraggio di morire e il coraggio di vivere.

E' la prima notte di pace - così almeno i Troiani hanno voluto credere andando a dormire - ma nel cuore della notte Enea si sveglia di soprassalto, folgorato dal rombo delle fiamme che avvampano Troia e dal fragore delle strade già invase dagli Atridi.

Sconvolto dall'orrore Enea si butta come un pazzo sulle armi², unisce un pugno d'uomini e, prima di andarsi a giocare il tutto per tutto nella mischia, parla chiaro ai suoi compagni: *"Giovani dai cuori invano fortissimi, se vi abita irremovibile la frenesia di seguire me che oso il tutto per tutto, considerate quanto sono messe male le cose. Tutti gli dei su cui poggiava la nostra potenza ci hanno lasciato, voi correte in soccorso di una città che sta bruciando. Moriamo e buttiamoci nella mischia, unica salvezza per i vinti è non sperare salvezza."*

Ecco il coraggio di affrontare la propria morte; Enea sa che non ci sono vie d'uscita e la affronta guardandola dritta in faccia: senza illusioni.

¹ già professore associato Facoltà di Medicina e Psicologia, Università di Roma 'La Sapienza'

² "Afferro le armi, folle [...]. Un delirio di collera brucia il pensiero, e sento che è bello morire in armi. [...] mi avvento tra le fiamme e le armi, dove mi chiamano urla e fragore che salgono al cielo".

Ma pochi versi dopo (o pochi minuti dopo, nei termini temporali di quella terribile notte) un altro orrore esplode nella mente di Enea: nella foga della mischia si è scordato della sua famiglia.

Tra le fiamme degli incendi e le grida delle stragi (Cassandra trascinata in catene, Elena accucciata in un angolo del tempio di Vesta *'circospetta, muta...'*, l'uccisione selvaggia del vecchio Re Priamo) improvvisamente nella mente di Enea esplode il pensiero atroce: E i suoi? Cosa ne è stato dei 'suoi'?

"Per la prima volta allora mi sopraffà un tremito atroce. Ero stordito. Avere visto la morte del vecchio re mi fa correre al pensiero di mio padre, del suo viso carissimo, e Creusa sola e indifesa e la casa messa a sacco e il piccolo Iulo in pericolo".

E così Enea si precipita verso la casa paterna con l'angoscia di trovare i suoi cari massacrati e giunto lì, freneticamente, li riunisce per fuggire, e li sprona a sperare nella salvezza e nella vita, ad alimentare quella speranza che pochi minuti prima, quando si era buttato nella mischia, aveva voluto cancellare con una affermazione secca: *"unica salvezza per i vinti è non sperare salvezza"*.

Ed è geniale come Virgilio riesca a farci passare in pochi versi, attraverso le alterne emozioni di Enea, da un 'coraggio' a un 'altro-coraggio'; perché nel momento in cui Enea si ricorda dei 'suoi', esplode in lui la paura: *"Per la prima volta allora mi sopraffà un tremito atroce"*.

E lo stesso Enea è ben conscio di questa rivoluzione interiore, perché nel narrare a Didone la fuga per i vicoli bui, con il padre sulle spalle e il piccolo Iulo che gli trotterella accanto a passettini ('non passibus aquis') le confida tutto il suo improvviso terrore: *"Mentre prima non ero turbato né dalla pioggia di dardi né dagli Atridi che mi venivano contro compatti [...] ora tremo per ogni alito di vento e ogni rumore mi allarma"*.

Ed ecco che Virgilio, dopo averci fatto capire cos'è il Coraggio di morire, ora, attraverso il *'tremito atroce'* di Enea ci confronta con il Coraggio di vivere, di cercare di vivere; un coraggio che forse richiedere più coraggio di quello di buttarsi, *"armi in pugno"*, verso *"una morte bella"*.

Ma non solo Virgilio ci confronta con due diversi 'coraggi', ci confronta anche con due diversi Enea; l'Enea che si butta *"come un folle"* nella mischia, è un Enea 'al singolare', in gioco c'è solo lui, solo la sua furia, solo il suo corpo d'eroe (e ogni eroe è per definizione 'solo', 'unico') mentre, ora che si è ricongiunto alla sua famiglia, Virgilio ci parla di un Enea 'plurale', un Enea 'collettivo': ora il suo corpo non è più suo, ma 'fa corpo' con il padre e con il figlio.

Abbiamo tutti presente l'interpretazione celeberrima di questa scena che ci dà Bernini:

Il padre Anchise, con i Penati in mano, sulle spalle di Enea, e il figlio Iulo, bambinetto, aggrappato al padre.



Questa scena, nella geniale interpretazione di Bernini, ha una composizione verticale, perché questi tre personaggi si fondono in unico corpo, un potente corpo-colonna³ che ben rappresenta la forza e la potenza della 'vita.' E non della vita individuale, quella che Enea era pronto a giocare buttandosi nella mischia, ma della vita che fluisce di generazione in generazione: perché i Penati, Anchise, Enea e Iulo sono il flusso della vita stessa.

Autonomia

È anche interessante osservare che in questa catena transgenerazionale in cui c'è un vecchio, un adulto e un bambino, non compare un adolescente.

Penso che Virgilio, inventando così la scena della fuga e caratterizzando così i suoi personaggi, abbia dato corpo a una intuizione geniale, perché l'adolescenza è l'età che si smarca, per sua natura, dalla catena transgenerazionale; rappresenta una discontinuità, un punto di rottura: è quel punto di rottura che noi chiamiamo 'autonomia'.

Spesso si pensa che la tendenza degli adolescenti a 'non allinearsi' sia espressione di una 'capricciosità' giovanile insita nella tempesta ormonale che li spinge a competere con gli adulti, un atteggiamento irritante che dobbiamo sopportare in attesa che passi.

In realtà la faccenda è assai più seria: gli adolescenti cercano di 'smarcarsi', di opporsi al flusso imperativo della tradizione, perché differenziarsi è assolutamente necessario non tanto alla loro affermazione narcisistica, ma

3

Forse la più stupefacente delle tante colonne tortili che Bernini ha inventato.

alla sopravvivenza della nostra specie umana.

La forza della nostra specie, è da sempre affidata alla capacità degli individui di inventare nuove modalità per adattare sempre più e sempre meglio l'ambiente alle nostre esigenze⁴. Ma perché queste invenzioni si producano, germoglino, è necessario che ogni nuova generazione si smarchi dalle precedenti e metta in campo il suo genio creativo.

Questo potenziale creativo è insito in ogni adolescente; si è selezionato in centinaia di migliaia di anni e, se non viene attivamente soffocato dall'ambiente, si manifesta.

Quanto poi all'esito delle creazioni-invenzioni autonome dei giovani, ovviamente non è detto che ogni iniziativa-adolescente funzioni.

In fondo lo stesso Virgilio quando introduce gli unici due adolescenti dell'Eneide, Eurialo e Niso (siamo nel Nono Libro), ci mostra che un moto di autonomia, per quanto ben intenzionato, può esitare in un tragico fallimento.

Eurialo e Niso -come ricordate- avevano l'ordine di Enea di restare di guardia sugli spalti, ma nel corso della notte decidono 'in autonomia' di fare una sortita, e concepiscono un'azione audace che si conclude con la sconfitta e la morte.

Perché - ci ricorda Virgilio e ce lo insegna la legge della selezione naturale - ogni iniziativa autonoma è anche un rischio; un rischio che però va corso perché proprio nell'autonomia germoglia il seme prezioso della 'Responsabilità'.

Ed ecco il terzo termine: **Responsabilità**.

Come si può definire la responsabilità? È un termine che fa da crocevia a tante diverse discipline, assumendo di caso in caso diversi significati: c'è una responsabilità giuridica che si connette al costrutto d'imputabilità, c'è una responsabilità etico-filosofica che chiama in gioco il libero arbitrio, c'è una responsabilità religiosa che rimanda ai concetti di peccato e di colpa.

Cercando un denominatore comune, possiamo prima di tutto osservare che la responsabilità è una nozione profondamente connessa sia al Coraggio che all'Autonomia⁵: 'la Responsabilità' si esercita quando, avendo

4 Almeno così è stato nei millenni della nostra storia, quando eravamo una specie fragile e solo le invenzioni (il fuoco, le armi, ...) ci hanno consentito di sopravvivere. Oggi la crisi dell'eco-sistema terra è in negativo la tragica prova di quanto potente sia stata quella 'risorsa' della nostra specie.

5 Proprio come è stato intelligentemente pensato dagli organizzatori di questo convegno che hanno intitolato la sessione: Coraggio, Autonomia, Responsabilità.

valutato una situazione in autonomia (con la propria testa) non solo abbiamo il coraggio di operare di conseguenza ma ci riconosciamo autori di quell'azione (ci mettiamo sotto la firma).

Nel secondo libro dell'Eneide - da cui stiamo pescando a piene mani - troviamo un raro esempio di Responsabilità che brilla nella figura di Laocoonte.

Laocoonte è l'unico tra i troiani che, in quel primo giorno di pace (presunta) cerca di opporsi all'ingresso del fatale cavallo nella città.

Quando dall'alto dell'altare che domina il mare, si accorge che i suoi concittadini, giù alla spiaggia, stanno ammirando il cavallo e sono già pronti a tirarlo dentro le mura, Laocoonte è sgomento e, nel tentativo di fermarli, si precipita giù dalla rocca urlando: *"Ma siete pazzi? ma come potete credere a un dono dei Danai? Ma non vi ricordate tutti gli inganni di Ulisse?"*

Però la voglia collettiva dei troiani di illudersi (l'irresponsabilità collettiva), di convincersi l'un l'altro che la guerra sia finita, è più forte della lucida visione di un singolo; e così il cavallo entra, le mura vengono abbattute, la città brucia ... e succede tutto quello che ben sappiamo e che per secoli e secoli è stato cantato. Poseidone però rende merito - seppure in negativo - al coraggio di Laocoonte; con divina intelligenza ha capito che quello, tra tutti i troiani, è l'unico avversario degno di un po' d'attenzione e con un terribile portento gli lancia contro quei due draghi marini che lo stritolano sotto gli occhi impotenti di tutti i troiani.

Ma ora lasciamo quella mitica spiaggia e l'Eneide, per continuare a navigare il tema della Responsabilità in altri tempi e in altri luoghi. Con un salto di qualche secolo ci spostiamo nel 1961, nella città di Gerusalemme, dove si sta celebrando il processo ad Adolf Eichmann, e lì incontriamo Hannah Arendt⁶, che tra i filosofi del '900 è quella che ha più lavorato il tema della responsabilità.

Come sapete, quando Hannah Arendt si trova di fronte a Eichmann fa una scoperta che la sgomenta, perché, diversamente da quanto si aspettava, non incontra il 'genio del male', ma si trova davanti un contabile, anzi un modesto contabile che ha esclusivamente eseguito degli ordini.

Una scoperta che la riempie di sgomento perché 'la normalità' di quell'uomo la costringe a riconoscere quella tragedia collettiva e infinita che è l'irresponsabilità umana: quella triste umana pochezza che poco dopo definirà: 'La banalità del male'.

Chi è l'Eichmann che la Arendt incontra? È un essere umano 'normale' che ha stabilmente agito senza assumersi la minima responsabilità delle sue azioni; infatti, per tutto il processo, continuerà a ripetere di essere stato 'solo' un esecutore.

6 Hannah Arendt assisteva al processo come inviata a Gerusalemme del settimanale New Yorker.

“Eseguivo gli ordini” è una affermazione che rimanda alla complicata questione della ‘Responsabilità collettiva’, perché è un po’ come se Eichmann dicesse: la responsabilità delle mie azioni non era Mia, era degli Altri, de Capi... della Nazione... .

Ma può esserci davvero una ‘Responsabilità degli Altri?’

Che ci sia una ‘Irresponsabilità collettiva’ sembra purtroppo molto plausibile (è quella, per esempio, che ‘giustifica’ il comportamento di Eichmann) ma mi sembra più difficile sostenere l’esistenza del suo contrario, quello di ‘Responsabilità collettiva’, perché il valore specifico della Responsabilità si fonda sull’Io, su quella mia firma che metto in calce alla mia azione, firma con cui Io me la assumo: me ne assumo la responsabilità. Certamente ‘l’unione fa la forza’ ed esercitare la propria responsabilità in solidarietà con Altri analogamente responsabili, rinforza e determina il risultato finale e lo rende anche collettivo, infatti, tornando al fulgido Lacoonte, se su quella spiaggia altre voci responsabili gli avessero fatto eco, forse la Storia di tutte le Storie sarebbe cambiata. Ciò non toglie però che il nucleo germinale della responsabilità resti fortemente ancorato al Soggetto, alla prima persona singolare: ‘Io’. Un Io coraggioso e autonomo che -purtroppo? per fortuna?- può rispondere (e quindi essere responsabile) solo di sé e per sé, non per gli altri.

Per chiudere le pagine di questo mini-dizionario, torniamo alla ‘next generation’ e chiediamoci come possiamo sostenere il potenziale di autonomia responsabile dei giovani; o meglio, visto che è insito in loro, come possiamo evitare di soffocarlo.

La questione è enorme e non può essere risolta ‘a parole’, anche se per noi umani, molto spesso la partita si gioca lì e le parole che scegliamo finiscono con l’aver il loro bel peso nell’innescare le nostre azioni.

‘Responsabilità’, è una parola di grande valore specifico, ma spesso confusa con altri due termini: colpa, e dovere, che la soffocano.

La responsabilità è - alla lettera - una abilità: è l’abilità di rispondere. Ed esercitare una nostra abilità -qualunque essa sia- ci dà soddisfazione e piacere, un vissuto sostanzialmente diverso da quello generato dal dovere e dalla colpa.

Certamente nella vita ci sono doveri che dobbiamo caricarci sulle spalle, con fatica, e colpe che dobbiamo espiare, con sofferenza, ma le azioni creative, innovative, per germogliare hanno bisogno del nostro ‘piacere’ e germinano più facilmente proprio dal sentimento di ‘Responsabilità’, dal piacere che nasce nel saperci ‘abili’ in quell’azione di cui siamo gli autori e i Soggetti.

E quindi, se noi adulti, a partire da noi stessi, riuscissimo a disincagliare la pedagogia della ‘Responsabilità’ dal peso dei doveri e dall’angoscia delle colpe, potremmo sperare di assistere a quei voli coraggiosi e creativi che tutti i ‘next-ragazzi’ possono e vogliono volare.

Buonasera a tutti. Avevo preparato delle slides ma poi ho deciso di cambiare completamente il mio intervento in base a quello che finora ho sentito perché forse più che citare e mostrare dati e grafici, abbiamo bisogno di mettere assieme un potenziamento della nostra capacità di guardare il futuro con un approccio nuovo e diverso. Quindi anche con strumenti nuovi che poi consentano collettivamente di tornare ad essere un Paese che immagina un futuro positivo ed è in grado di costruirlo con le nuove generazioni, valorizzando le energie e le intelligenze di una risorsa che è diventata scarsa come non mai in passato. Noi, più di qualsiasi altro Paese, siamo all'interno di questo paradosso: da un lato abbiamo meno giovani per quel processo che io chiamo di "degiornamento", cioè di riduzione quantitativa e progressiva del peso delle nuove generazioni nella popolazione e nella società, di conseguenza nell'economia ma anche poi nel peso elettorale. Questo processo è così inedito che non abbiamo nemmeno un termine nel vocabolario per esprimerlo e abbiamo bisogno di un neologismo. Non basta, infatti, parlare di invecchiamento della popolazione, perché invecchiamento ci rimanda all'aumento della popolazione anziana e delle politiche necessarie per gestire la popolazione anziana che aumenta.

Dobbiamo anche porci il tema di che cosa succede ad una società, ad una comunità in cui si riduce progressivamente la presenza delle nuove generazioni e questo è qualcosa che non è mai successo in passato in maniera così sistemica. Inoltre, ci troviamo con il paradosso che questo degiornamento non è solo quantitativo ma è diventato anche qualitativo, cioè di riduzione di spazi, di investimento, di opportunità sulle nuove generazioni. Questo è ciò che è successo nei primi due decenni di questo secolo. Molto probabilmente, non siamo ancora entrati pienamente nel Ventunesimo secolo perché abbiamo utilizzato in questi due primi decenni delle categorie del secolo precedente e non abbiamo messo in campo in maniera nuova, rendendole protagoniste delle sfide proprie di questo tempo, le nuove generazioni. La società migliora se contestualmente migliora la capacità di essere e di fare delle nuove generazioni.

Qui sta il paradosso: meno giovani e ne sprechiamo di più. Il tasso di NEET è stato adottato dal 2010 dall'Unione Europea esattamente come quell'indicatore che esprime quanto un territorio spreca i propri giovani.

Noi abbiamo in Europa il record di giovani che non studiano e non lavorano.

Se non studiano e non lavorano, arrivano fino a 30 anni e oltre senza né consolidare i propri strumenti di lettura e interpretazione della realtà, né lavorare e quindi nemmeno diventano soggetti attivi anche di costruzione del proprio futuro, con il rischio di rinunciare al proprio progetto di vita oltre che a costruire il futuro del Paese.

Se questo è il punto di partenza, quello che vado a cambiare rispetto a quello che volevo dire è una riflessione

su come vogliamo che sia diverso il Ventunesimo secolo rispetto ai primi due decenni che abbiamo iniziato in maniera sbagliata. Sicuramente non nella direzione di migliorare il nostro sistema Paese nella direzione giusta. E la pandemia, se vogliamo, è una discontinuità che arriva e che ci consente di iniziare questo secolo esattamente come lo vogliamo, ovvero con la capacità di riconoscere le sfide e poi di rispondere alle sfide trasformando il cambiamento in miglioramento con le nuove generazioni. Una nuova normalità che diventa anche nuovo sistema Paese che inizia una nuova fase.

Quello che allora mi chiedo - e questa è la condivisione della riflessione che vi propongo - è quale approccio dovremo adottare per riuscire ad entrare pienamente nel Ventunesimo secolo, portando il meglio di quello che l'Italia potenzialmente sa e può essere nel mondo. Se vogliamo recuperare questo approccio e avere un esempio di quello che dovrebbe essere il modo in cui affrontiamo questa sfida, potremmo rintracciarlo in quello che è stato nel passato il grande esempio di un progetto iniziale che poi siamo riusciti a trasformare in un' opera d'arte pur con un inizio sostanzialmente sbagliato, che poteva essere un fallimento. È l'esempio della Torre di Pisa. Come ben noto, la Torre di Pisa nei secoli è uno dei simboli riconosciuti e caratteristici di quello che in modo unico è l'Italia nel mondo. Affascina proprio perché è diversa dalle altre torri. All'estero si presta anche bene per rappresentare un po' la particolarità, anche antropologica, del genio italico, ovvero la capacità di immaginare soluzioni non convenzionali, di dare il meglio quando si trova soprattutto su terreni non favorevoli, di resistere e di trovare nuovo slancio proprio quando sembra sul punto di cadere.

La Torre di Pisa è stata costruita su un terreno di argilla e sabbia ed ha cominciato ad evidenziare una pendenza già nella costruzione dei primi due piani. Noi possiamo pensare a questi due primi piani di costruzione della Torre di Pisa come ai primi due decenni di questo secolo. Dopo avere riconosciuto questa anomalia strutturale, che ha fatto sì che dopo questi primi due piani il terreno cedesse e quindi la torre si trovasse inclinata, cosa si poteva fare? Si poteva riconoscere il fallimento e quindi fermarsi lì. Fuor di metafora riconoscere che l'Italia è un paese non adatto a crescere con slancio nel Ventunesimo secolo. Quindi un progetto fallimentare che può continuare rassegnandosi a diventare insostenibile e crollare. Oppure essere ridimensionato verso il basso.

Cos'è successo invece con la Torre di Pisa? Dopo una incertezza iniziale, si è deciso di continuare a partire dal terzo piano in poi - nel nostro caso, dal terzo decennio in poi - non ridimensionando il progetto ma continuandolo in modo diverso, ovvero decidendo di adottare una curvatura opposta alla pendenza. Arrivando, così, ad ottenere una torre con un progetto compiuto e completo ma diversa da tutte le altre, tecnicamente stabile nonostante fosse pendente, perché il baricentro è stato fatto cadere all'interno della base. C'è stata quindi una combinazione di: coraggio verso questo progetto, di messa in campo del meglio delle

competenze tecniche dell'epoca (per capire come fosse possibile renderla stabile nonostante fosse inclinata), di creatività e gusto del bello. Ogni volta che noi eccelliamo, è quando riusciamo a mettere insieme tutte queste componenti. Questo è ciò che effettivamente nella torre di Pisa è andato ad essere realizzato con il coraggio di fare qualcosa che nessuno aveva mai fatto e di farlo in maniera del tutto nuova.

Questo esempio ci aiuta a capire lo spirito e l'approccio che dovremmo avere e soprattutto l'importanza, la capacità e il coraggio di produrre valore a partire dall'inatteso e trasformare l'inatteso in un successo unico e distintivo. Questa idea di produrre valore a partire dall'inatteso è anche l'approccio che dovremmo avere nei confronti delle nuove generazioni, che sono il nuovo e l'inatteso perché devono essere riconosciute come diverse dalle generazioni precedenti. Non consentiamo alle nuove generazioni di dare il meglio di sé se le obblighiamo a conformarsi alle nostre attese, alle nostre aspettative. Danno il meglio quando le mettiamo nelle condizioni di produrre qualcosa di inatteso, cioè di stupirci con la loro novità e con la loro diversità. Quindi, è nel riconoscimento della loro diversità, nel mettere a valore quello che di nuovo possono produrre, che possono dare il meglio di sé. Tra l'altro, è anche il modo migliore per essere competitivi. Se noi dovessimo essere un paese che è rimasto in ritardo da molti punti di vista e dovesse recuperare esattamente copiando quello che fanno gli altri, non riusciremmo mai a convergere, non riusciremmo mai a fare un salto di qualità che consenta poi di recuperare.

Se invece riconosciamo le nostre specificità diventiamo competitivi con quello che solo noi sappiamo fare bene o possiamo fare meglio degli altri. Questo dobbiamo chiederci: non che cosa dobbiamo fare come Paese rispetto a ciò che gli altri hanno fatto nel Ventunesimo secolo e noi ci siamo persi, ma in che cosa l'Italia con le sue specificità, con le sue caratteristiche può dare in modo distintivo. L'Italia è fatta così: è bella e funziona quando mette assieme la sua unicità, le sue caratteristiche, le sue specificità ed è questo che dobbiamo soprattutto riconoscere. E poi ci fa capire anche l'importanza del fattore umano. Qui c'è l'esempio di quanto la differenza la faccia veramente il fattore umano, che diventa quello vincente al di là degli aspetti dell'algoritmo. Provate a pensare ad un algoritmo. Un algoritmo non avrebbe sbagliato i primi due piani, quindi non avremmo mai avuto la Torre di Pisa. Un algoritmo, una volta sbagliati i primi due piani, non avrebbe continuato con la torre storta e si sarebbe fermato.

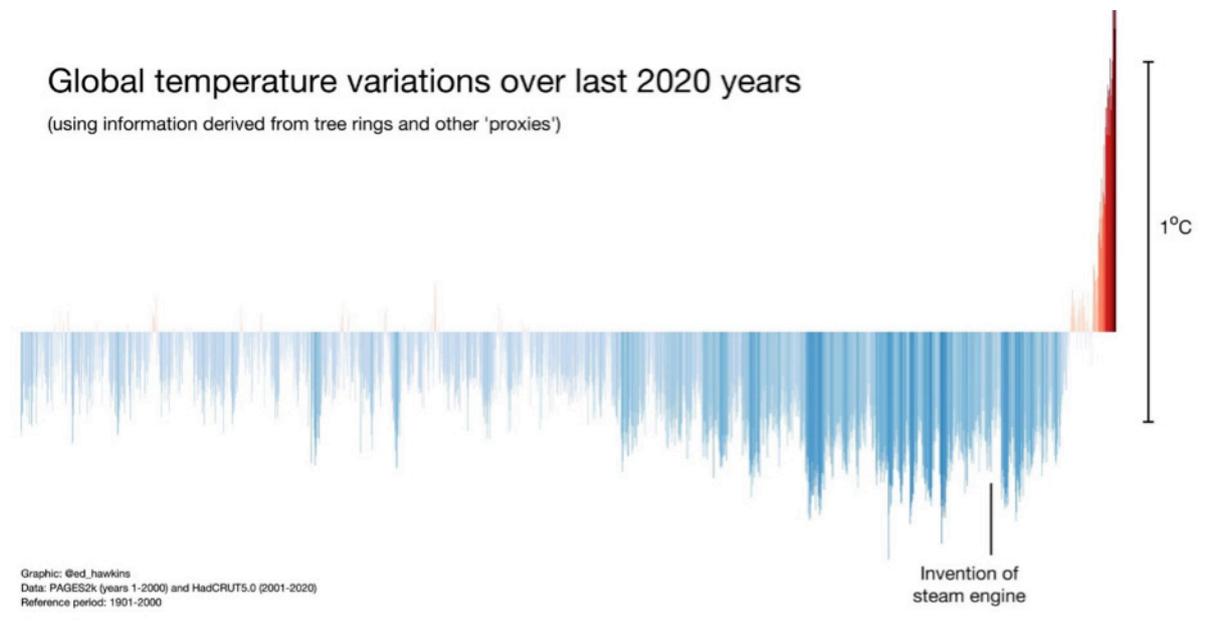
Quindi, il coraggio, la creatività e la determinazione di voler andare oltre l'errore e di trasformare l'errore in valore, in qualcosa di nuovo, di vincente e di diverso non è qualcosa che ha l'algoritmo: è qualcosa che sta nel fattore umano, che quindi è legato al non voler fermarsi davanti all'errore o voler cercare di imitare gli altri ed avere delle risposte automatiche rispetto a cosa fare per minimizzare i danni una volta che hai fatto l'errore. Ribaltare l'errore e fare in modo che l'errore invece diventi qualcosa di creativo, di nuovo e di

vincente e quindi metterci del proprio nel trasformare l'errore in qualcosa di successo è quello che la Torre di Pisa dimostra e questo puoi farlo solo con il fattore umano.

L'Italia, quindi, può essere competitiva ancora di più in un mondo che diventa sempre più tecnologico, sempre più automatizzato, se valorizza il proprio fattore umano. Il problema è che noi non lo stiamo facendo. Il fattore umano delle nuove generazioni non lo stiamo considerando la risorsa principale del nostro Paese. Non è un paese che sta puntando tutto lì, sul formare i giovani, sul formarli bene dal punto di vista delle competenze di base, delle competenze tecnologiche, delle competenze avanzate, delle competenze sociali, anche di quelle trasversali; di aiutarli a gestire l'errore, a mettersi in gioco, ad imparare dai propri errori, a trasformare l'errore in qualcosa che ti fa imparare come funziona il mondo, ti fa sperimentare e ti fa andare oltre. Purtroppo è questo che ci manca oggi rispetto alla possibilità che il Paese possa cogliere al meglio quello che questo secolo offre e trasformare questo secolo in un tempo in cui l'Italia dà il meglio di sé nel mondo e mette in pieno campo la parte che ci deve essere. Quindi, fare metaforicamente come la Torre di Pisa, con il baricentro che cade sulla base e la rende tutto sommato stabile nonostante sia storta, è la sfida che dobbiamo cogliere nel proseguire con i prossimi decenni il resto del Ventunesimo secolo. Il fattore umano deve diventare il nostro baricentro che rende stabile il progetto Paese nonostante sia iniziato in maniera diversa dagli altri ma prosegua con il percorso che gli è più congeniale.

Per chiudere, il Pnrr mette giustamente al centro la transizione verso il digitale, ma non è l'ambiente in sé e non sono gli strumenti tecnologici in sé che poi consentiranno al Paese di essere vincente, ma sarà come la sensibilità per l'ambiente delle nuove generazioni e come le competenze avanzate dei giovani saranno messe nelle condizioni di generare nuovo benessere all'altezza delle sfide del proprio tempo.

Grazie a tutti per l'invito e buona serata a tutti i presenti. Vado a condividere le mie coloratissime slides. Il titolo del mio intervento è: *"Bella la crisi climatica, ma non ci viverei. Qualche appunto su cose da fare per le nuove generazioni, ma anche per le altre generazioni, per le vecchie generazioni e per le generazioni presenti, per costruire un mondo migliore e non finire arrosto"*. Parlo sia da portavoce di Fridays For Future Italia, che è il movimento che ha organizzato le marce per il clima alle quale hanno partecipato milioni di giovani negli ultimi anni, sia da ingegnere energetico. Le cose vanno esattamente di pari passo; è incredibile come le cose vadano nella stessa identica direzione. Giusto per riportarci tutti a bordo e ricordare dove siamo in questo preciso momento, quello che stiamo vivendo adesso lo possiamo vedere sul grafico che rappresenta gli ultimi duemila anni di storia umana. Gesù è nato circa all'anno zero e noi siamo in questo momento in questa sorta di Empire State Building di temperatura: cioè l'aumento di temperatura media globale che stiamo vivendo in questo momento è una cosa che non ha precedenti nella storia umana: siamo a +1,1 gradi di aumento di temperatura. È ovvio che se nella stanza la temperatura è aumentata di un grado, nessuno di noi se ne accorge, anzi forse ci fa anche piacere.

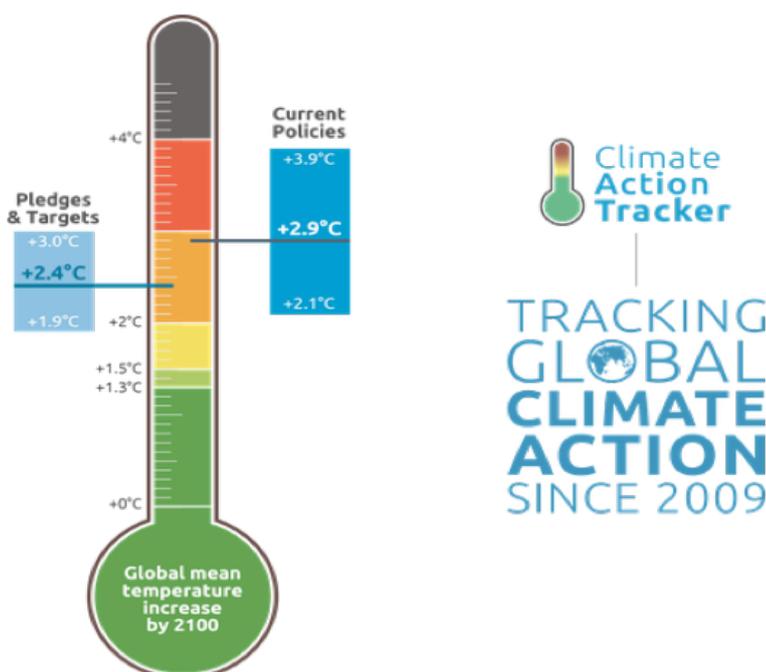


Provo a spiegarlo come lo ha spiegato James Hansen, che era il direttore della Nasa. Gli scienziati che ci hanno portato sulla Luna ora ci stanno spiegando che siamo in una crisi climatica e ce lo spiegano così: è l'equivalente di avere l'energia termica sprigionata da quattrocentomila bombe atomiche al giorno. Questa è l'energia termica che stiamo inserendo nell'atmosfera ogni giorno dal 1990 in avanti. Quindi, non stupiamoci se poi abbiamo eventi più estremi. In queste ore stiamo vedendo degli uragani su Catania. Avremmo pensato che l'Italia sarebbe stata una delle nazioni più colpite dalla crisi climatica? Nessuno di noi probabilmente lo

avrebbe mai pensato, eppure è quello che sta avvenendo.

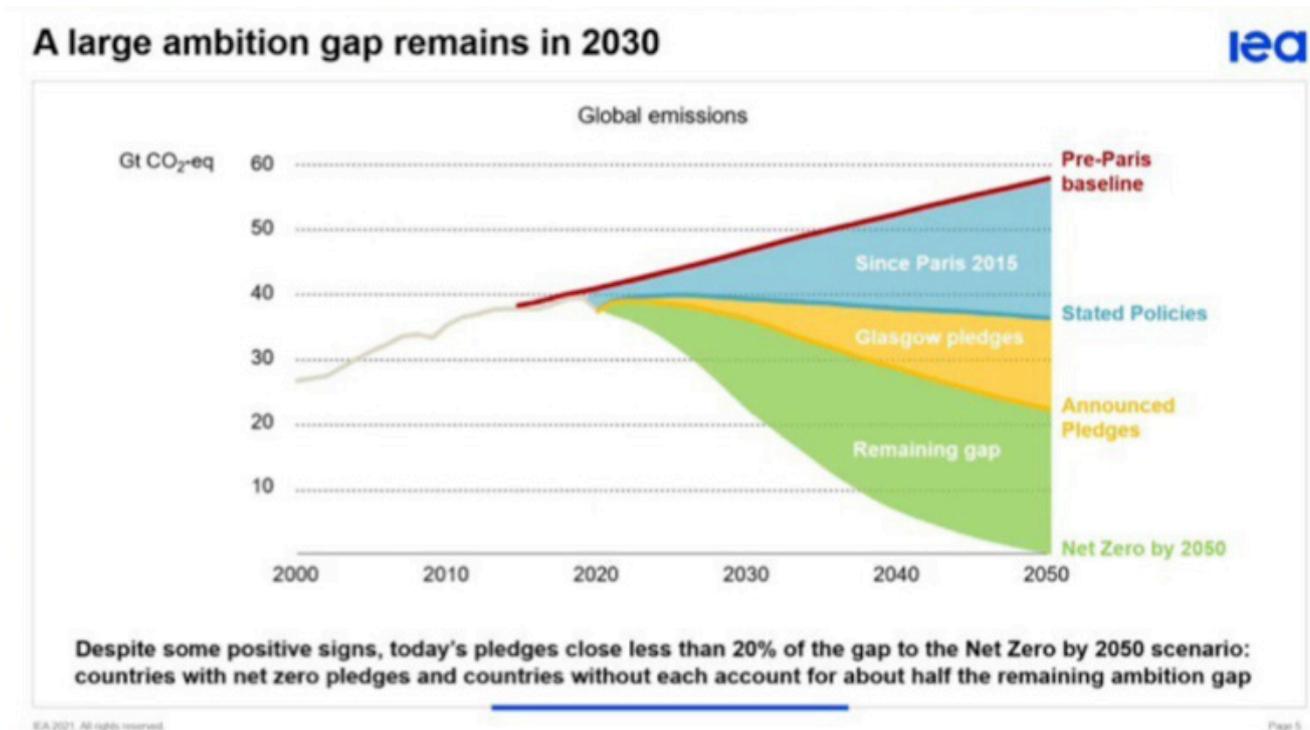
Faccio un altro esempio, che forse in parte abbiamo già dimenticato, mostrando questa immagine, che forse qualcuno ricorderà: è una *cooling facility*, cioè una palestra adibita a struttura in cui ricoverare le persone senza raffrescamento o le persone anziane, perché in Canada questa estate c'è stata un'ondata di calore di + 50°. Ancora una volta si evidenzia il fatto che la crisi climatica non è un problema delle nuove generazioni ma è un problema delle generazioni presenti. A subire di più gli effetti delle ondate di calore sono, per esempio, i miei genitori non i miei figli. Quello stesso paesino, Lytton, è quello che è stato bruciato da un incendio appena dopo la fine di quell'ondata di calore, perché il caldo porta poi ad un aumento della siccità e ad eventi estremi come l'aumento di incendi. Oppure in Germania, questa estate è piovuto talmente tanto in così poco tempo, che il terreno si è liquefatto. Probabilmente questo era il paesino più abbandonato e pensava di essere il più sicuro della Germania. Tornando a casa nostra, in Emilia Romagna, ad agosto 2021 hanno dovuto chiudere l'autostrada - non era mai successo nella storia - perché venivano giù palle di ghiaccio grandi come palle da tennis. Era già grandinato, ma non tanto da chiudere l'autostrada. Abbiamo trentatré città italiane a rischio allagamento entro il 2100; e non è questione di "se" avverrà, ma di "quando" avverrà.

Quello che noi possiamo fare è abbassare clamorosamente il rischio di queste catastrofi. Attualmente come siamo messi?



Vedete questo termometro gigante che ci dice come siamo messi. Noi dovremmo mantenere l'aumento di temperatura media globale al di sotto i 1,5 gradi, ma attualmente siamo messi parecchio male, perché siamo a +2,4-2,9 gradi a fine secolo, quindi molto al di sopra di +1,5 gradi.

Questo grafico ci fa vedere tutta la parte verde e gialla che dovremmo coprire, che all'oggi, ad una settimana dall'inizio della Cop26 per il clima, quindi la Conferenza per il clima più grande del pianeta, non stiamo

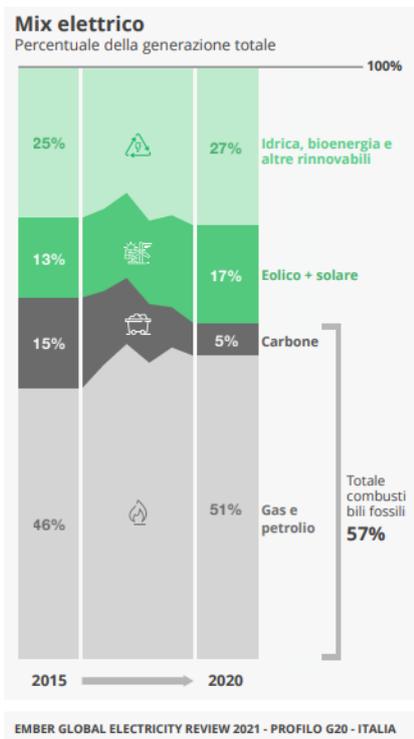


soddisfacendo. C'è ancora un *gap* gigante tra le parole che vengono dette sul salvaguardare le future generazioni e quello che si sta facendo. E lo dicono non solo i ragazzi di Fridays For Future, ma lo dice l'Agenzia Internazionale dell'Energia, che è stata creata nel 1974 per ovviare alle crisi del petrolio, quindi per stabilizzare la produzione energetica mondiale: "Basta estrarre nuovi combustibili fossili". Quindi non è esattamente Greenpeace che lo dice. Parlare di futuro vuol dire esattamente parlare di questo.

Un altro dato che sicuramente colpisce molto è quanto ci costa, per esempio, rispondere a questa crisi climatica, costruire questo mondo nuovo. Dovremmo parlare di questo. Il mondo nuovo che dovremmo costruire, quanto ci costa non farlo, per esempio, in termini economici perché per fare un paragone, questi sono dati reali che vengono da una ricerca vera fatta negli Stati Uniti. Nei posti dove si è intervenuto per prevenire gli effetti peggiori della crisi climatica, delle inondazioni e degli uragani, si è speso un sesto dei soldi, mentre i costi per gli anni futuri rischiano di essere sette volte tanto; quindi è praticamente il migliore investimento che potete fare nella vita.

Il problema è che in questo momento in Italia stiamo perseguendo delle politiche arcaiche, estremamente fossili da questo punto di vista. Ad esempio, il 95% del gas che noi bruciamo lo stiamo importando ancora dagli altri. Sulla *slide*, di seguito, potete vedere il *mix* energetico elettrico italiano in questo momento: quasi il 60% deriva ancora da combustibili fossili che sono quelli che creano la crisi climatica, che sono quelli che l'Agenzia Internazionale dell'Energia ci dice di non estrarre più di nuovi. Oppure alcune delle soluzioni che da

qualche parte sentiamo dire, come se il gas naturale, che è un combustibile fossile, fosse la soluzione, oppure che l'idrogeno risolverà tutti i problemi, oppure catturare la CO2.



Strategie energetiche fossili:

importiamo il 95% del gas che bruciamo [ARERA]

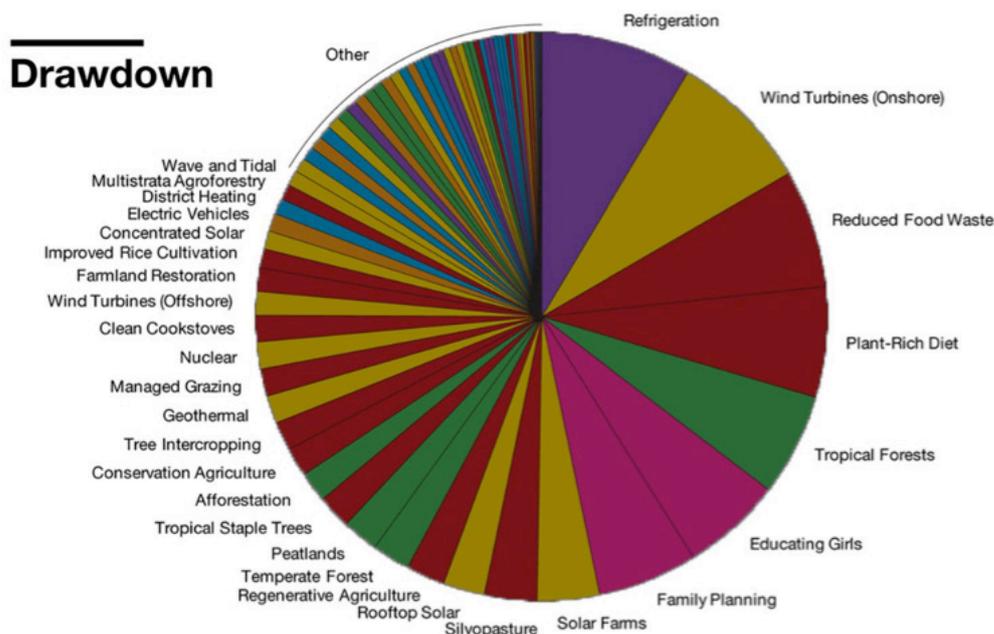
- il gas naturale è LA soluzione
- l'idrogeno risolverà TUTTI i nostri problemi
- «catturare la CO2» è LA soluzione
- «la transizione sarà un bagno di sangue»,

Per andare a vedere alcuni numeri, che speravamo fossero del passato ma che invece sono estremamente attuali, per parlare di cose estremamente presenti all'oggi, purtroppo non stiamo assolutamente facendo la transizione che ci serve, perché SACE, che è l'Istituto di Credito Estero italiano, dal 2010 al 2020 ha garantito dieci miliardi per nuove estrazioni fossili all'estero; quindi sono soldi nostri che vanno su cose su cui non dovrebbero andare. ENI stessa prevede un aumento delle estrazioni da qui al 2024, oppure SNAM, che gestisce la nostra rete delle infrastrutture di gas, prevede di aumentare ancora gli investimenti sulle infrastrutture fossili dell'87%. Mentre, se si vuole andare verso le future generazioni, verso il futuro, e non tornare al passato, sono tutt'altre le misure che dovremo intraprendere. Dovremmo, ad esempio, abolire i sussidi ai combustibili fossili che all'oggi sono circa 320 euro a testa, che ciascuno di noi paga per pagare i combustibili fossili, quindi petrolio, carbone e gas. E lo stiamo facendo da anni.

Sempre in Italia, SACE elargisce garanzie *green* ad aziende che sono sostenibili. Questa cosa serve farla anche all'estero, come altre nazioni sono impegnate a fare per Cop26. E la riconversione delle aziende è essenziale per non rimanere tagliati fuori. Già l'Italia, all'interno dell'Europa, è una piccola parte e l'Europa, all'interno del mondo, è una parte ancora più piccola. Se davvero non vogliamo rimanere tagliati fuori per sempre, bisogna riconvertirsi il prima possibile. La cosa positiva è che sappiamo assolutamente quello che bisogna fare. Alla

domanda “conosciamo le soluzioni tecniche per uscire dalla crisi climatica?”, la risposta è un sì gigante. Noi conosciamo tutte le soluzioni che dobbiamo applicare per risolvere la crisi climatica.

Vi mostro un grafico senza entrare nello specifico per non rubarvi troppo tempo. Nello specifico, si tratta di un progetto che si chiama Project Drawdown.



Questo progetto americano mette in fila le cento soluzioni più efficaci per risolvere la crisi climatica. E tra le soluzioni più efficaci, c'è per esempio ridurre lo spreco di cibo, oppure installare le pale eoliche, oppure avere una dieta ricca di piante (con pochi alimenti di origine animale, ndr), oppure fornire diritti fondamentali addirittura alle ragazze e alle donne in giro per il mondo, quindi garantire questi diritti. Insomma, sono soluzioni estremamente eterogenee e riassumendole in una parola, è come se potessimo dire che, ad oggi, stiamo facendo tutto in maniera terribilmente inefficiente. In questo momento, sul pianeta Terra ci stiamo spostando in maniera incredibilmente inefficiente, stiamo producendo energia in maniera incredibilmente inefficiente ed inquinando. La filiera agroalimentare produce il cibo che mangiamo in maniera estremamente inefficiente, dovendo deforestare affinché noi possiamo mangiare quello che mangiamo.

Ci sono le alternative, le conosciamo ma non le stiamo applicando. Noi sappiamo come muoverci in maniera molto più efficiente costruendo città molto più a misura di persona, dove ci sono molti meno incidenti mortali, dove l'inquinamento è molto più basso. Sappiamo come produrre energia in maniera estremamente più sostenibile e rinnovabile, tra l'altro senza dover dipendere dalle importazioni di gas, visto che questo è un discorso di attualità. Se vogliamo pagare di meno la bolletta, ci converrebbe puntare molto di più sulle energie

rinnovabili. Sappiamo anche come produrre cibo in maniera molto più efficiente. L'Italia è la patria a livello mondiale, se il nostro sistema agroalimentare non si sveglia da questo punto di vista, noi rischiamo di fare una bruttissima fine e le nostre eccellenze rischiano davvero di essere sostituite da altri. Il vino rischia di essere fatto in Gran Bretagna piuttosto che in Italia, e questa è una cosa molto concreta. Il 56% delle vigne a livello mondiale rischia con un aumento di soli due gradi.

Tutte queste idee abbiamo provato a metterle in un piano l'anno scorso, durante la pandemia, che abbiamo chiamato "*Ritorno al futuro*" e c'è un sito su cui potete trovarlo: www.ritornoalfuturo.org (non .it altrimenti sono le community del film "Ritorno al futuro", che è molto bello ma non siamo noi) ed è una prima campagna nazionale che abbiamo fatto con Fridays For Future Italia insieme a centinaia di esperti, di scienziati, su tutti questi temi per dire che vogliamo andare avanti e ritornare a pensare al futuro, per l'appunto alle *next generation*, perché conviene letteralmente da ogni punto di vista. Questa iniziativa l'abbiamo fatta con tantissime realtà che hanno aderito alla nostra campagna iniziale.

Per concludere, uno stimolo a chi può pensare che una cosa del genere sia troppo difficile da fare oppure che sia troppo ambizioso cambiare tutto il modo in cui facciamo le cose. Un esempio molto concreto che probabilmente abbiamo tutti in testa, è quando pensiamo per esempio che sia impossibile spendere così tanto oppure mettere così tante risorse. Ad un certo punto gli Stati Uniti hanno deciso che entro la fine degli anni Settanta avrebbero voluto arrivare sulla Luna e nel 1966, nel punto massimo del programma Apollo, questo programma costava il 5,5% dell'intero *budget* federale degli Stati Uniti d'America. E si trattava di andare sulla Luna, non di salvare l'unico pianeta su cui potevamo vivere. E c'erano qualcosa come quattrocentomila persone coinvolte. Possiamo fare davvero tutto quello che vogliamo, se vogliamo farlo. Serve però la reale volontà di farlo, perché le alternative sono queste. Noi siamo ad un bivio della storia dell'umanità. Forse non ce ne stiamo rendendo conto, ma se non agiamo ora, la strada che ci si mostra davanti è veramente ardua. Concludiamo con una bellissima vignetta che dice: "Sì, abbiamo distrutto il pianeta, ma per un bellissimo momento abbiamo creato un sacco di valore per gli *shareholder*". Cerchiamo quindi di non fare la fine di questa bellissima vignetta. Concludo dicendo "buona crisi climatica a tutti".

Grazie a voi di Visés per l'opportunità che state dando a noi giovani e grazie alla Luiss per averci ospitato. Grazie anche a voi tutti che state ascoltando perché, in quanto giovane, credo sia importante essere almeno ascoltati, e avere un posto a questo tavolo per confrontarci con persone che sono meno giovani di noi, è prezioso.

Innanzitutto, mi preme precisare che io sono anche un alumnus Luiss, e poi vi spiegherò perché. Vorrei provare a mettere qui sul tavolo con questo mio intervento due concetti spesso considerati quasi dicotomici, che sono "giovani" e "istituzioni". Molte volte, quando si parla di istituzioni, si pensa ad un qualcosa di vecchio, di lento, di burocratico. In parte lo è, certo, ma non è solo questo. Dico così perché mi piacerebbe accendere una luce anche su quella parte viva, presente, attiva, di giovani che vivono nelle istituzioni e in alcuni casi "per le istituzioni". E io mi reputo parte di essi. Quando mi chiedono "chi sei, cosa fai?", mi piace presentarmi dicendo che sono uno dei tanti volti giovani delle istituzioni di questo paese e lavoro per una di esso. Molte volte non si pensa a questa cosa e non si pensa che anche nelle istituzioni ci sono giovani; io collaboro con molti colleghi che sono giovani come me, che hanno tanta grinta, entusiasmo, che hanno un approccio innovativo e digitale ai problemi di questo paese e che hanno a cuore temi molto sensibili e attuali come quello della sostenibilità. Quindi, vorrei lasciare questo primo *input*: le istituzioni non sono solo vecchie, non sono abitate solo dal funzionario o dal dirigente anziano che tutti immaginiamo nella nostra mente, ma vivono anche di giovani. E il momento straordinario che stiamo vivendo - penso al Next Generation EU e alle tante occasioni che si stanno aprendo anche all'interno delle istituzioni con i tanti concorsi che adesso vedono la luce con il Pnrr - è un aspetto su cui secondo me occorre porre maggiore attenzione: quindi dare visibilità ai giovani che vivono nelle istituzioni.

Con la mia breve esperienza da giovane lavoratore quale sono, un esempio concreto di partecipazione attiva di visibilità e partecipazione mi piacerebbe rappresentarla. Personalmente ho vissuto in prima persona il periodo emergenziale da Covid 19, quando ad aprile del 2020 il Governo si apprestò a varare il Decreto Liquidità per dare supporto alle imprese che erano in crisi di liquidità e io come giovane c'ero, insieme ai colleghi più "anziani" certo, ma c'ero, e c'ero come giovane e come istituzione al servizio del paese. Quindi, insieme ad altri giovani colleghi abbiamo lavorato giorno e notte, abbiamo avuto la possibilità di mettere a disposizione il nostro contributo per la causa e farlo si è rivelato vincente. Il messaggio che vorrei dare in questo panel quindi è di dare voce, ma anche concretezza e coinvolgimento ai giovani, nelle istituzioni e in qualsiasi altro ambiente essi vivano.

Mi si chiedeva di condividere una proposta concreta. Anche qui mi piace raccontare sempre un'esperienza che ho vissuto da studente in questa università ed è un'esperienza che mirava a coinvolgere i

giovani nei processi decisionali. Da studente Luiss, ho avuto la possibilità di presiedere per due anni - che per un ragazzo sono tantissimi se si pensa che uno studente in due anni si forma - ad uno *stakeholder* panel permanente di una nota società energetica italiana. A questo tavolo, insieme al top management dell'azienda e ai tanti altri *stakeholder* che hanno partecipato, ho avuto la possibilità di disegnare le strategie di sviluppo sostenibile di questa società ed è stato bello, oltre che personalmente molto formativo, vedere come la voce di un giovane veniva innanzitutto ascoltata, ma poi resa concreta all'interno delle scelte della società, scelte che ancora oggi io vedo e che mi rendono fiducioso sul futuro che ci aspetta.

Quindi, il messaggio che vorrei dare è che non c'è da inventarsi cose fantascientifiche. Prima ho sentito la proposta di Stefano Cuzzilla di portare i giovani nei CdA delle società. Quello è certamente uno dei tanti tavoli dove si prendono delle decisioni. Credo che sia importante far sedere a quei tavoli, ovviamente nel rispetto dei rispettivi ruoli, delle esperienze e delle competenze, giovani capaci di portare le idee e le sensibilità che la nostra generazione ha e innestarle nei processi decisionali di altre generazioni.

Concludo pensando a quello che diceva Alessandro Rosina sulla Torre di Pisa, quando si è avuto il coraggio di costruire la torre in un modo diverso nel momento in cui ci si è resi conto che non era quello il modo giusto per proseguire: vorrei che oggi ci fosse il coraggio di osare con i giovani, il coraggio di scommettere sui giovani e di farlo nel modo più semplice che ci possa essere, quindi facendo sedere i giovani ai tavoli, facendoli esprimere, ascoltando e catturando il meglio delle loro proposte.

Buonasera e grazie di questa opportunità. Ho seguito la riflessione di Alessandro Rosina, che condivido integralmente, in particolare sui temi di democrazia, di ascolto delle nuove generazioni. Se guardiamo la discussione in queste ore sull'eventuale correttivo della riforma previdenziale, vediamo chiaramente che le nuove generazioni non esistono, perché c'è l'ossessione e la continua deroga delle riforme previdenziali esistenti e nessuno pensa a ciò che accadrà in Italia dal 2030 in poi. Occuparsi dei giovani, significa dire con chiarezza alcune cose. Condivido quello che diceva Nadio Delai, che bisogna assolutamente occuparsi non solo degli aspetti teoretici generali, ma anche di quello che accade in realtà. Dal 2030, le pensioni delle nuove generazioni di pensionati saranno al 50% dell'ultima retribuzione, e di questo bisognerebbe occuparsi perché non esiste sostenibilità ambientale senza sostenibilità sociale. La sostenibilità deve essere un concetto integrale che riguarda la tutela della persona e dell'intero creato - secondo la mia visione - che prevede tutti questi aspetti. Anche da questo punto di vista, si vede come la voce delle nuove generazioni non esista, non abbia tribuna. Questo è un problema molto serio.

Quello che penso, anche rispetto alla riflessione che faceva Giovanni Mori che condivido integralmente, è che bisogna dare uno spettro diverso. Noi dobbiamo sapere - lo dico a Giovanni - che le sole aziende siderurgiche e cementiere della Cina hanno da sole le emissioni di tutta l'Europa. Se noi non consideriamo questa circostanza a livello globale e abbiamo un'ossessione solo localistica e solo sulla mobilità, non ci ricordiamo, per esempio, che tra un terzo e metà dell'energia mondiale è impiegata nella climatizzazione degli immobili, per cui anche forme organizzative del lavoro - su cui i giovani hanno tra l'altro una marcia in più nella possibilità di protagonismo - devono essere quelle più accolte.

Quello che mi sento di dire da giovane adulto, è che bisogna evitare ad ogni costo il velleitarismo; occorre evitare quello che c'è stato in passato, cioè l'ambientalismo modaiolo. Ci siamo occupati solo del problema della mobilità, quando in realtà un allevamento intensivo consuma e genera tantissimi problemi per quanto riguarda il nostro equilibrio climatico e ambientale. Dobbiamo riflettere su quello che accade in realtà, cioè dobbiamo dire quello che va in dissolvenza e quello che compare, ma dobbiamo dirlo con il dovere della concretezza.

Credo che da questo punto di vista si debba essere davvero coraggiosi. Il fatto che dieci paesi su ventotto in Europa chiedano di considerare tra le energie rinnovabili il nucleare, è un motivo che non deve riproporre le divisioni del passato, ma deve far riflettere se le tecnologie nuove consentano l'abbattimento, più virtuoso rispetto al passato, delle scorie e consentano un minore livello emissivo. Il mio appello da questo punto di vista è che, dato che nell'ambito educativo e della formazione, del protagonismo politico, sociale, civico, economico, le nuove generazioni sono bypassate da una situazione di eternità di altre generazioni, il

dovere collettivo è di evitare il velleitarismo ma di fare delle cose che portino il Pnrr a riscoprire il suo titolo iniziale, cioè Next Generation EU. In realtà, sulle Next Generation si vede tantissimo, sia a livello centrale, sia a livello di comuni e regioni, quanto questo filone di occuparsi delle nuove generazioni dell'Europa si dissolve nei progetti, nelle cabine di regia, negli assessorati al bilancio.

Il nostro dovere, da questo punto di vista, è cercare di recuperare delle proposte autenticamente riformiste, perché bisogna spiegare anche qual è il livello di sostenibilità di approdo, cioè dove si intende arrivare non solo per ciò che va via, ma per ciò che serve per il percorso di transizione. Da questo punto di vista, dire che i combustibili fossili vanno relegati nella storia, nel nostro passato, significa anche dire che bisogna governare la transizione.

Per non restare su questo unico tema, voglio dire che noi abbiamo dei vantaggi competitivi che consentono di abbattere le emissioni e di governare la transizione senza falciando l'occupazione. Il motore diesel Euro 6D TEMP ha livelli di emissione più bassi di Gpl, macchine ibride e metano, però è ancora diesel. Allora bisogna guardare tutto il ciclo di vita del prodotto e vedere complessivamente quanto un mezzo inquina più dell'altro. Se noi non recuperiamo questo livello di competenza sulle tecnologie e sulla sostenibilità ambientale, rischiamo di fare l'ennesimo fuoco di paglia; ma siccome dobbiamo portare l'intero mondo a capire che la campana del cambiamento per rispettare gli equilibri climatici è suonata da un pezzo, rischiamo di essere inefficaci.

Dobbiamo avere un'ulteriore consapevolezza: che dal punto di vista delle politiche giovanili siamo tra i paesi in Europa che arrancano. Sia sul diritto allo studio, quello vero, sia per quello che riguarda la promozione della partecipazione delle nuove generazioni, dobbiamo sapere che dal 2016 l'identikit del povero in Italia dell'Istat è diventato il giovane con scarsa istruzione. Questo deve essere il nostro assillo, perché rappresenta sempre di più la figura più fragile e la figura meno contemplata su cui riedificare il nostro sistema di promozione e di protezione sociale.

Sottoscrivo quello che hanno detto tutti i colleghi, in particolare le ultime parole di Bentivogli. Ci vuole utopia, speranza, ma anche tanto realismo; soprattutto ci vuole un giusto mix tra fini e mezzi. Noi siamo molto specializzati sui fini, poco specializzati sui mezzi e normalmente li ignoriamo.

Mi concentro in tre minuti solo su un problema che riguarda: competenze dei giovani, scolarizzazione, specializzazione. Più scolarizzazione con meno specializzazione crea disoccupazione. Nelle politiche pubbliche, negli ultimi vent'anni ma soprattutto negli ultimi cinque o sei anni, è stato desertificato il tema scuola-lavoro. C'è stato un tentativo un po' utopistico di Renzi, ma poi anche l'alternanza scuola-lavoro obbligatoria è stata cancellata.

Se voi andate a guardare quanti investimenti il Pnrr prevede per i temi scuola-lavoro, scoprirete che ci sono seicento milioni sull'apprendistato formativo e un miliardo e mezzo sugli ITS. Bene, di ITS si occupano tre persone al Ministero dell'Istruzione. Esiste, cioè, un ministro che è un economista industriale ed esiste un'assoluta assenza di mezzi. Quindi, io invoco un'attenzione ai mezzi. La povertà educativa è un dramma. Le parole che oggi ha pronunciato il *premier* Draghi all'ITS Cuccovillo, uno dei migliori ITS del Mezzogiorno, nato da un prestigioso istituto tecnico industriale a Bari, sono fondamentali: investire nella formazione è un dovere. Un paese prospero punta sulla qualità della formazione, ma attenti ai mezzi.

Quindi il mio messaggio è: i nuovi poveri saranno i giovani privi di formazione - l'ha detto Rosina parlando dei Neet - per cui su questi argomenti noi dobbiamo fare meno retorica, più investimenti, più *management* e più capacità di tenere conto delle specializzazioni del *made in Italy*. Noi siamo primi in tanti settori industriali, ma questi settori industriali non trovano i giovani da assumere. E con una scelta sconsiderata, la ex ministra Carrozza, oggi Presidente del CNR, esattamente nel 2014 ha cancellato al MIUR l'unica Direzione generale che si occupava di istruzione tecnica, professionale e ITS. Spero che un ministro come Bianchi, economista industriale, ripristini questa cosa. So che Marco Leonardi, un bravissimo sociologo che lavora come Capo Dipartimento alla Presidenza del Consiglio, potrà fare quello che al Ministero non si fa, ma io invoco una riflessione seria sui mezzi. Grazie.

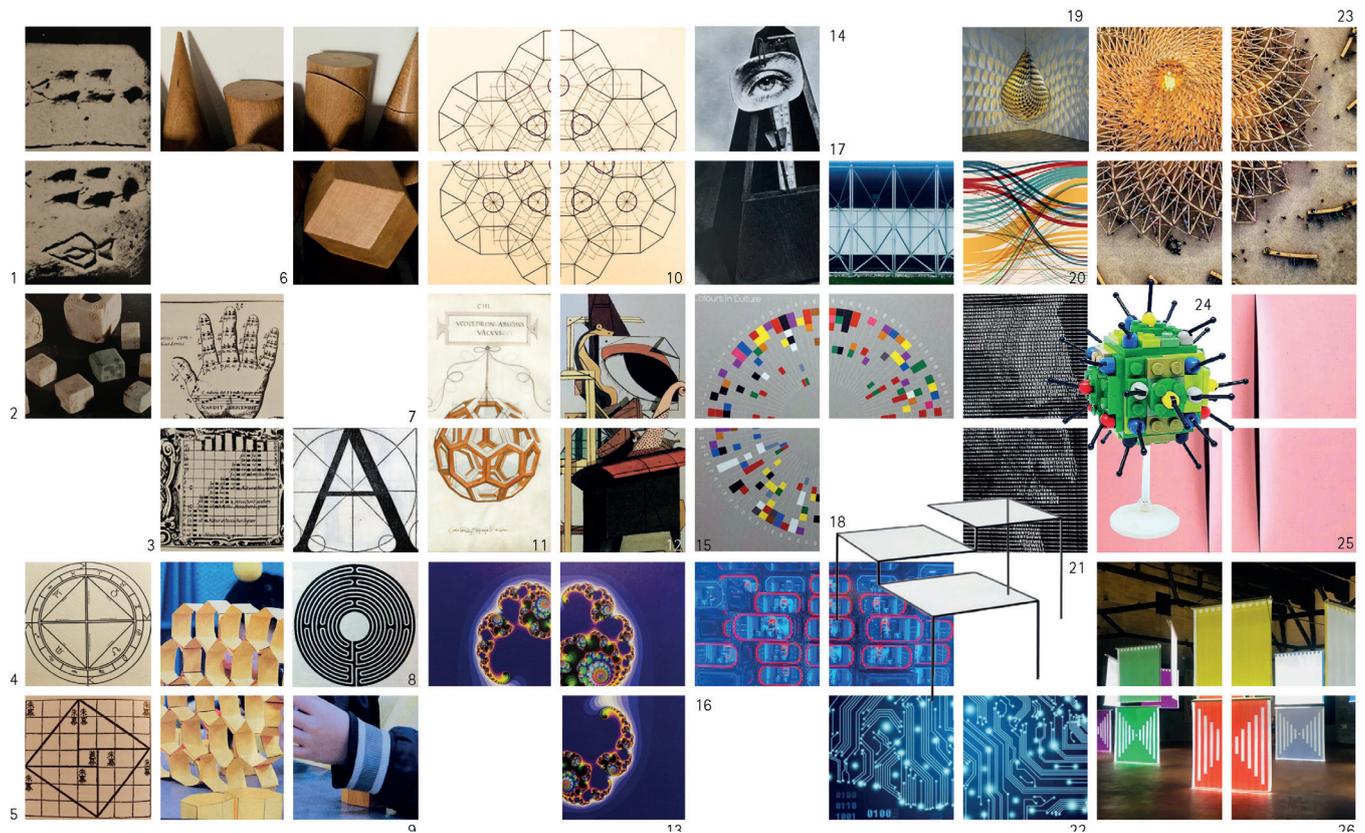


VISES ONLUS

Buonasera a tutti. Ho sentito già dire molte cose interessanti questa sera: tuttavia io sono un progettista, un pragmatico, anche se ho avuto la fortuna di far parte della commissione del Ministero dell'Istruzione per l'emergenza Covid e per il rinnovo, guardando vent'anni avanti, della scuola. Il coordinatore era l'attuale ministro Bianchi; ora sto cercando concretamente con lui di tradurre alcuni principi usciti da questo lavoro, seguendo due macro-concetti: innanzitutto una scuola "multi": ovvero multidisciplinare, multiculturale, multimodale... cioè molto più flessibile ed elastica di quella che abbiamo oggi; secondo una scuola fatta di "co": copartecipazione, codesign, condivisione, inclusione. Sono principi che oggi fanno molta fatica ad emergere, perché la scuola è troppo separata dalla società. Anzi, una delle cose su cui abbiamo lavorato - e a breve farò 3 esempi di alcune cose che sto facendo e di altre che vorrei fare - è proprio "portare la scuola fuori dalla scuola", perché purtroppo le nostre scuole sono vecchie anche da un punto di vista strutturale, dal punto di vista degli ambienti di apprendimento. Dico subito che non sono io quello che ha messo le rotelle sotto i banchi: non è infatti aggiungendo delle rotelle ma andando avanti a fare didattica come si faceva prima, che la scuola può cambiare. Non credo, anche se sono architetto, che l'edificio in sé, nella sua autonomia possa modificare in maniera così forte i comportamenti e le pratiche: ambienti e pratiche devono viaggiare insieme. Si parla oggi tanto di co-design e co-progettazione: se la scuola è una "comunità in apprendimento" allora deve riprendere e reimparare a progettare, a ragionare con i professionisti del mondo esterno; e a loro volta, i professionisti - parlo della mia categoria - devono imparare ad ascoltare, perché si parla tanto di *user experience design*, ma nella pratica si fa veramente ancora poco.

Come anticipavo sto lavorando almeno a 3 progetti: il primo lo potete vedere a Milano in questi giorni: una mostra al Museo della Scienza e della Tecnica intitolata "**Sociocromie**" in cui ho voluto portare la scuola nel museo e dare una lettura attraverso 25 tavole cromatiche della storia, della sociologia, dello sport.... perché questi venticinque colori vanno dai colletti bianchi alla maglia rosa, passando per le camicie brune, il venerdì nero, le Brigate Rosse. È un modo per raccontare la storia ed il secolo passato in maniera estremamente interdisciplinare e diverso, mi auguro complementare e meno noioso di quanto siamo abituati a fare nelle nostre scuole. La mostra è pensata per essere vista in una maniera veloce, rapida,.. (perché poi al museo ci si torni dieci o venti volte in un anno e non una volta l'anno, cercando di far vedere tutto il museo in un giorno, come succede oggi). Abbiamo anche inserito un avatar telepilotabile, che permettesse la visita in remoto da casa, accessibile anche a persone con gravi disabilità. Dobbiamo quindi imparare a gestire l'esterno con l'interno. Ci sono circa 147 mila edifici scolastici che non possiamo pensare di cambiare dalla mattina alla sera e di rimodernare in toto perché adesso arrivano i soldi del PNRR. Se non abbiamo le idee,

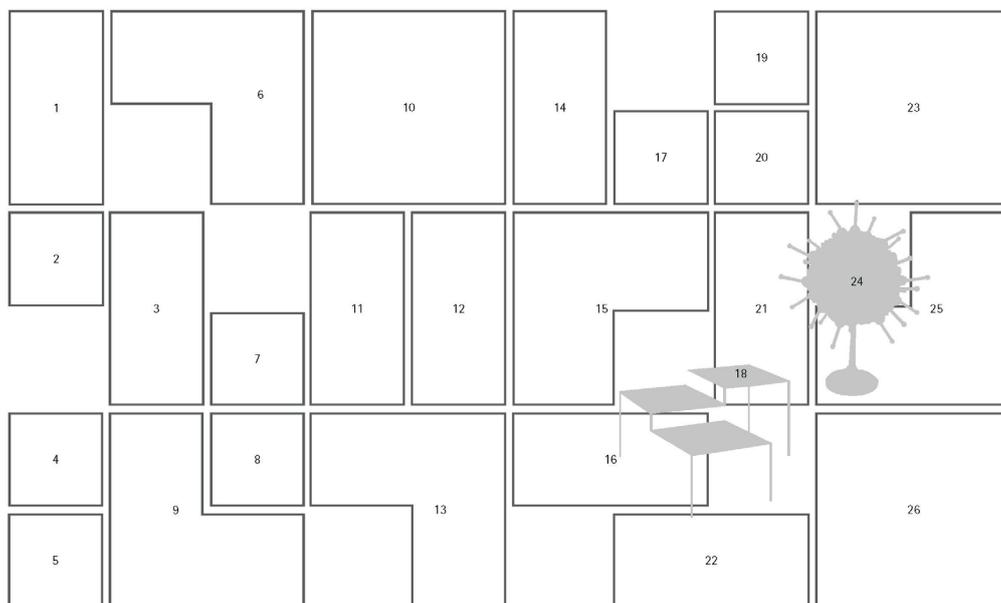
i soldi non servono a niente. Imbiancheremo e metteremo delle finestre nuove, ma la scuola resterà vecchia ed avremo bruciato la più grande occasione del secolo nuovo.



Un altro progetto che sto realizzando è un kit per lavorare nelle scuole sui diciassette punti dell'ONU, i cosiddetti **17 SDG's**. Mi ha fatto molto piacere prima sentire parlare di ambiente, perché noi siamo estremamente diseducati e mal-educati dal punto di vista della cultura ambientale; abbiamo un grande ritardo rispetto all'Europa e non è Greta Thunberg che ci deve dire cosa fare. Non è puntando il dito e non è accusando, ma è diventando consapevoli e capendo qual è la parte attiva che tu devi avere nella società, che potrai costruire un mondo migliore. Quindi, i diciassette punti dell'ONU non saranno magari una verità sacrosanta, potranno anche essere discutibili, ma sono comunque uno strumento condiviso a livello planetario. Peccato che nella maggior parte delle scuole italiane neanche sappiano cosa sono, purtroppo. Stiamo quindi disegnando un set fatto di arredi ma anche di contenuti e di attività, di pratiche; non è solo la forma quindi, ma ci devono essere anche contenuto e contenitore. E questa è una cosa che con il Ministero stiamo cercando di spingere.

L'ultimo progetto che citava prima Nadio Delai è di lavorare sulla cultura STEM, che adesso è molto di moda; quindi *Science, Technology, Engineering and Mathematic*. Abbiamo aggiunto una A di Arte, quindi STEAM, perché a noi latini fa un po' paura vedere un blocco così apparentemente rigido di conoscenza, anche perché

veniamo dalla sezione aurea di Luca Pacioli, da Leonardo...da una cultura che ha sempre ibridato la parte umanistica con la parte scientifica. E fare all'anglosassone un taglio del burro così netto non appartiene alle nostre corde. Questo progetto ancora una volta vuole ragionare su delle modalità diverse. Io ho la fortuna di avere al mio fianco Lorella Carimali, bravissima docente di Matematica, che ha sviluppato un suo metodo di insegnamento che l'ha vista al Global Teacher Prize. Noi abbiamo tante eccellenze riconosciute a livello internazionale anche nella didattica. Di sicuro abbiamo le scuole peggiori d'Europa e il tasso di abbandono più alto. Ma io lavoro da vent'anni con Reggio Children, insegno al Politecnico, realtà entrambe considerate tra le migliori scuole d'infanzia e università del mondo. Abbiamo quindi anche qualcosa di buono nel disastro apparente della nostra quotidianità. Abbiamo avuto la Montessori, abbiamo avuto le sorelle Pigazzi... una tradizione pedagogica che dobbiamo continuare coraggiosamente a rinnovare. Quindi, creare degli spazi nuovi, degli **Steam Space** appunto, e delle pratiche altrettanto rinnovate da attivare dentro questi spazi, è fondamentale. Adesso stiamo cercando di capire anche con l'aiuto di Confindustria come garantire nel PNRR queste aule, perché servono strumenti specifici e spazi originali.



1. Tavolette di Uruk, Incisioni cuneiformi, Iraq, 3000 ac
 2. Dadi antichi da gioco, Roma, sec II,
 3. Mano Guidoniana: mnemotecnica per note musicali (Guido d'Arezzo), XI sec
 4. Cerchio zodiacale, Archivio Barbanera
 5. Teorema di Pitagora (dimostrazione grafica cinese), 600 ac
 6. Solidi geometrici in legno a scopo didattico, Italia, 1930
 7. Alfabeto dignissimo di Luca Pacioli, 1543

8. Labirinto del pavimento della cattedrale di Chartres, XI secolo
 9. Esercizi di origami in una scuola giapponese
 10. Griglia costruttiva di un mosaico arabo
 11. Solido geometrico (icosaedro troncato) di Luca Pacioli, 1509
 12. Dipinto di Giorgio De Chirico
 13. Figura frattalica da insieme di Mandelbrot, 1983
 14. Opera di Man Ray, Indestructible object,

1923
 15. Diagramma dell'influenza culturale dei colori (design David Mc Candless), 2009
 16. Frammento video da the Social Dilemma (Netflix), 2021
 17. Struttura reticolare (progetto Renzo Piano), 1988
 18. Tavolino (progetto Nendo), 2018
 19. Opera di Olafur Eliasson, The new planet, 2014
 20. Diffusione geografica dei social media

(Density Design Lab), 2011
 21. Profilo alfanumerico, elaborazione grafica, anni 80
 22. Rete neuronale
 23. Padiglione biomimetico
 24. Ricostruzione di molecola del virus Covid 19 in Lego, 2020
 25. Opera di Lucio Fontana, Concetto spaziale, 1968
 26. Installazione luminosa di Daniel Buren, 2020

Per finire, lasciatemi spendere un tributo, se vogliamo parlare di *Made in Italy*, alla bellezza. Noi non possiamo avere delle scuole così brutte. Oggi un ragazzino va a comprare le Nike o l'ultimo modello di

iPhone e nel mentre viene educato in una comunità, in una scuola vecchia, degradata e degradante dal punto di vista ambientale, costruttivo, estetico. Tuttavia non è il muro che fa la scuola: è ciò che vi accade dentro, in relazione certamente anche a come sono fatti i muri, a come parlano e respirano, se mi permettete la metafora. Dobbiamo quindi lavorare di più su questa osmosi ed integrazione, tutta italica e latina, di conoscenze, saperi e di aspetti diversi, interdisciplinari e multimodali. Allora riusciremo a rinnovare la nostra scuola, renderla più porosa e flessibile, partendo dalla scuola primaria, perché ovviamente non possiamo far riferimento solo all'università o all'alternanza scuola-lavoro. È un processo lungo, che richiede quindici-venti anni di fatica e di costruzione continua. Però - come diceva Patrizio Bianchi quando era presidente della mia commissione: "Se non ora, quando?..." Io spero che lui, da Ministro, non dimentichi il "Se non ora, quando?...", perché non abbiamo troppo tempo e dobbiamo accendere questa miccia, altrimenti continuiamo a parlare, parlare, parlare... Io non voglio sembrarvi troppo "brianzalista", ma bisogna partire dalla cultura del fare, del bello, pensando che dobbiamo agire. Speriamo di spendere bene queste risorse del PNRR, che servano davvero a farci fare uno scatto, anche se questo scatto ha un respiro ed una leva inevitabilmente lunga. Grazie e buon lavoro a tutti, quindi.

Ringrazio Vises per l'opportunità ed è un piacere essere in questa *Web Room* della Luiss, che è la mia università.

In dieci anni di Federmanager - da quattro sono il Coordinatore nazionale del gruppo Giovani - due cose che ho imparato, che sono sicuramente utili anche per i giovani, sono la fiducia e il consenso.

Mi rifaccio alle parole di Ettore Messina, un allenatore di pallacanestro entrato da poco nella Hall of Fame, il massimo riconoscimento per una persona che si applica al basket, che ha detto: "Io probabilmente oggi non sarei mai arrivato qui se qualcuno non mi avesse dato fiducia". Questa è sicuramente una cosa che bisogna dare ai giovani.

Capita spesso di vedere i nostri giovani *manager*, ragazzi tecnici bravissimi, che nel loro campo spaccano il capello, che però messi in un contesto in cui devono creare il consenso, in cui devono portare avanti un'idea, magari fanno difficoltà perché è un lavoro diverso da quello di essere un bravissimo ingegnere o direttore finanziario. E qui mi viene l'altra parola, che è quella di fare esperienza, avere opportunità di fare esperienza.

Noi, come Gruppo giovani Federmanager, siamo stati promotori di Impatto Giovani: un tavolo che raccoglie tredici sigle sindacali, tra cui anche i Giovani di Confindustria. Questo tavolo è stato importante innanzitutto perché per la prima volta tredici associazioni giovanili, che rappresentano sia i datori di lavoro che i lavoratori, si sono messe assieme. Questo per il nostro Paese è già qualcosa di nuovo, perché non è facile fare squadra. Invece questo è un messaggio che deve passare ai giovani: che la squadra è quella che ti permette di andare lontano, magari non sempre veloce ma lontano. Noi stiamo andando anche veloci con Impatto Giovani perché stiamo dialogando con il ministero delle Politiche giovanili - posso spifferare un dettaglio perché la ministra Dadone lo ha dichiarato al Meeting dei giovani di Confindustria e poi il 20 novembre sarà ospite al meeting dei Giovani di Federmanager - per lanciare un progetto che si chiama *Erasmus Giovani*, che è appunto quello di dare la possibilità a dei giovani appena usciti dall'università di fare un'esperienza di lavoro all'estero presso aziende italiane. È una nuova opportunità che come Giovani di Federmanager, Giovani di Confindustria e come tutte le associazioni di Impatto Giovani, vogliamo dare ai ragazzi per fargli fare esperienza e anche per dargli quelle competenze che oggi, nel piano Next Generation EU sono sempre più importanti, perché viviamo in un mondo sempre più tecnologico.

Non a caso, come Giovani di Federmanager, il nostro meeting si chiamerà Extra. È una parola che ci evoca qualcosa in più, però è la crasi tra *excellence e training*. Vale a dire la formazione, lo studio, che poi crea quelle che sono le competenze, che a loro volta creano le eccellenze. Questo vale sia per i nostri giovani, quindi sicuramente un percorso di studio ben fatto, di esperienza anche specializzata, poi va a creare

quelle competenze che fanno eccellenza: fanno eccellenza sia individuale, sia per le imprese italiane, che tendenzialmente sono medio-piccole. Per competere in un mondo sempre più internazionale e sempre più aperto - ormai possiamo dire quasi con due blocchi: da una parte la Cina e dall'altra, l'Occidente - hanno bisogno di fare qualcosa in più ed è quel qualcosa in più che porta ogni giorno il *Made in Italy* nel mondo ad eccellere.

Mi era stato chiesto di dare delle idee innovative. Ho provato a pensare delle cose, che in parte sono state anche riprese prima. Sono tre idee che rispecchiano anche quelli che sono i dogmi della sostenibilità, la ESG (*Environmental, social and corporate governance*). Per quanto riguarda l'*Environment*, ho sentito parlare benissimo delle emissioni di CO2 e quant'altro, ma io forse come *manager* vado anche un po' oltre dicendo che probabilmente non basterà andare a emissioni zero. Parliamo di CO2, ma non dovremmo dimenticare anche tutte le emissioni di metano, perché oggi si è accumulato tanto dalle passate generazioni. Proviamo a fare qualcosa di semplice, molto banale, per dare però un qualcosa di più alle future generazioni e non in meno come accaduto fino ad oggi. Perché non ci prendiamo l'impegno di piantare un albero per i bambini che nascono oggi continuando a farlo ogni anno, magari fino ai 18-20 anni, così planteremo venti alberi. È una sciocchezza, lo so, magari non abatteremo le emissioni di CO2, però nel frattempo facciamo un gesto concreto e diamo un esempio.

Social. Sentiamo parlare tanto di pensioni. Sono anni che ormai sentiamo parlare delle varie tipologie di pensioni esistenti e nessuno parla mai di quelle che saranno le pensioni dei bambini che nascono oggi o dei giovani che oggi si affacciano al lavoro. Noi come Federmanager abbiamo l'esempio della previdenza complementare. Però, secondo me, bisogna dare gli strumenti anche ai ragazzi per costruirsi il loro futuro nel momento in cui non lavoreranno. Allora, perché non proporre degli sgravi per le somme che i giovani inizieranno subito a reinvestire nella loro pensione integrativa? Il sistema pensionistico come è oggi non può reggere a lungo, anche perché le variabili demografiche sono quelle che sono. È inutile che parliamo del tasso di natalità italiano che ogni anno fa registrare un segno meno. Cominciamo a dare ai giovani gli strumenti per costruire il loro futuro, senza gravare eccessivamente sulla contabilità pubblica, anzi, se pensiamo al reinvestimento dei fondi pensione nell'economia reale potremmo creare un volano per la stessa.

Infine la *governance*. L'ha già detto il presidente Cuzzilla. Dare ai giovani quella fiducia necessaria per farli entrare nei consigli d'amministrazione. Non è solamente la questione di dare un'opportunità, ma andrebbe anche a beneficio delle aziende. In altri paesi, ad esempio negli Stati Uniti, spesso vengono messi nei *board* ragazzi di trent'anni perché fanno bene all'azienda, perché portano una visione diversa, un'attenzione verso le nuove tecnologie completamente diversa, mentre un *board* più attempato può cullarsi

in quello che già è stato fatto. Non è quindi solo un'opportunità per i giovani, ma anche un'opportunità per le nostre aziende, per mettere dei nuovi campanelli d'allarme e vedere le cose in maniera diversa.

Con Next Generation EU ci arriveranno tanti soldi. Non vi nascondo che sono molto scettico sul loro essere messi a terra, come sono molto scettico sullo *stock* di debito che andremo ad accumulare ulteriormente, però sono fiducioso che i nostri giovani sapranno fare bene e riusciranno a dare una sterzata. Se non ora, quando? Quindi diamoci da fare.



VISES ONLUS

Vorrei aprire il mio intervento facendo riferimento alla responsabilità comune citata da Nadio Delai in apertura di questo webinar. Un concetto così importante che è stato richiamato oggi dallo stesso presidente del Consiglio Mario Draghi, come accennato nel precedente intervento di Claudio Gentili. Il nostro premier, in visita a Bari all'ITS Cuccovillo, ha dichiarato testualmente: *“A voi giovani il compito di trasformare l'Italia con un pizzico di incoscienza. Il nostro compito è mettervi nelle condizioni di farlo al meglio. Il vostro, è cominciare a immaginare il Paese in cui vorrete vivere. Preparatevi a costruirlo con passione e determinazione”*. Un concetto quindi, quello di responsabilità comune, non solo oggetto di definizione e analisi tra addetti ai lavori, ma assolutamente centrato anche nell'obiettivo della Presidenza del Consiglio per la concreta realizzazione di investimenti e riforme volte ad accelerare la transizione ecologica e digitale; migliorare la formazione dei lavoratori; e conseguire una maggiore equità di genere, territoriale e generazionale, in ottica di inclusione e coesione.

Noi, in questa tavola rotonda, ci siamo dati l'obiettivo di non parlare del Pnrr, né di dati di analisi, ma piuttosto di concentrarci sulla formulazione di proposte concrete in una sorta di patto tra generazioni. Prima di presentarvi la mia, vorrei brevemente focalizzarmi solo su alcuni aspetti che a mio avviso toccano dei punti nevralgici perché, nell'impostare una politica di ricostruzione, occorre partire da quella morale e civica, ancor prima di quella economica, tenuto conto delle ataviche fragilità e miopie che la crisi ha portato alla ribalta e che bisogna arginare.

Perché dico questo? Perché per una realistica ripartenza, con tutte le risorse del Recovery Fund Next Generation EU che sono state richiamate da quasi tutti i relatori che mi hanno preceduto, occorre guardare in modo pragmatico al futuro senza ripetere i tanti errori del passato, anzi raddrizzando le storture fin qui tollerate e ripartendo con regole chiare e rispetto della legalità.

Secondo dati pre-Covid, infatti, il tasso di economia sommersa nel nostro Paese è stimato dall'Istat al 12,1% del Pil, pari a 211 miliardi di euro, di cui poco meno di 192 miliardi di euro in ricchezza sommersa e circa 19 miliardi di euro in attività illegali. Un grave e pesante 12,1% di economia sommersa cui si contrappone un impegno per la spesa sanitaria pari al 6,5% del Pil (a fronte di una media UE dell'8%) e un investimento nell'istruzione e nella ricerca - che sono oggi l'oggetto del nostro focus - pari a neanche l'1%, secondo i dati Ocse.

Volendo programmare una crescita ed una ripartenza “storica” con le ingenti risorse a disposizione e le priorità del Pnrr - che costituiscono un'opportunità imperdibile di sviluppo, investimenti e riforme - questi sono dati da cui non ci si può sottrarre, anche perché vorrei sottolineare il fatto che abbiamo un tasso di popolazione di quasi il 18% in possesso al massimo della licenza elementare o senza alcun titolo di studio,

mentre solo il 14% della popolazione ha alti tassi di istruzione. Sono dati preoccupanti anche uniti alla bassa mobilità sociale che conosciamo e che va naturalmente a scapito dei soggetti più fragili.

Accanto a questi dati poco confortanti, che ci devono assolutamente far riflettere, vorrei però focalizzarmi su altri dati che, per contro, ci vedono in una posizione piuttosto positiva anche nel contesto degli altri paesi europei, con specifico riferimento all'ambiente.

Negli interventi che mi hanno preceduto ho sentito parlare spesso di CO₂, in collegamento con il *green deal* dell'Unione Europea che mira a trasformare l'UE in un'economia moderna, efficiente in termini di risorse e con un'economia competitiva senza emissioni nette di gas a effetto serra entro il 2050. Si è fatto anche riferimento ai diciassette obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite. Io vorrei richiamare la vostra attenzione su tre dati relativi a prestazioni ambientali che ci vedono in qualche modo protagonisti nel contesto europeo ed internazionale.

In primo luogo, abbiamo centrato con quindici anni di anticipo il *benchmark* dell'Unione Europea che prevede entro il 2035 l'85% di tasso di riciclo degli imballaggi di carta e cartone. In Italia, già nel 2020, eravamo all'87%. Siamo all'avanguardia anche per quanto riguarda l'approvvigionamento da energie rinnovabili. Pure in questo caso abbiamo superato il tasso del 17% entro il 2020, che era uno dei benchmark previsti dall'Unione Europea. Siamo inoltre tra i paesi *leader* della *green economy*. Nel mondo, siamo secondi solo alla Germania per quanto riguarda la nostra capacità di esportare prodotti green tecnologicamente avanzati a basso impatto ambientale e ad alto tasso tecnologico per l'automazione e la manutenzione degli impianti eolici e fotovoltaici.

È poi inutile ricordare che il digitale e la sostenibilità sono i due *driver* di sviluppo imprescindibili per il futuro e che devono andare di pari passo, come testimoniano le imprese di maggior successo.

Non voglio soffermarmi oltre sui dati e seguo lo stimolo di Nadio Delai di fare delle proposte concrete. A mio avviso, soprattutto in questa fase di ricostruzione a partire dai fondamentali del paese (istruzione, sanità, lavoro, infrastrutture) sarebbe quanto mai opportuna, nella riorganizzazione delle politiche attive del lavoro, che queste potessero anche colmare il *mismatch*, ovvero la mancata corrispondenza tra l'offerta del sistema formativo e la domanda da parte delle imprese di figure professionali e di giovani con competenze che le stesse non riescono a trovare sul mercato. Giulio Ceppi prima ha richiamato - e sono assolutamente d'accordo con lui - come la scuola italiana sia vecchia, ma aggiungerei anche il fatto che bisogna uscire dalla scuola, aprire i giovani all'extra scuola, in particolare alle imprese, anche per superare un pregiudizio che, a mio avviso, è tuttora esistente nel nostro Paese nei confronti delle imprese, che invece dimostrano di essere a trecentosessanta gradi un soggetto formativo. Sono d'accordo anche con quello che diceva prima Ceppi con

riferimento alla bruttezza delle scuole; aggiungerei pure la mancanza di decoro di molti edifici pubblici, tra cui proprio le scuole, che rappresentano un simbolo particolarmente importante per i giovani e per tutta la società. Questo è un inciso che mi è venuto ricollegandomi a quanto ho sentito prima.

Tornando alla necessità di colmare questa mancata corrispondenza tra offerta del sistema formativo e domanda delle imprese, credo istintivamente che una modalità di approccio possa essere quella di utilizzare in modo strutturale - e sottolineo la parola strutturale - le alte competenze dei *manager* ma anche di quadri, di professionisti anziani, magari pensionati, per affiancare i giovani in impresa. Questa proposta concreta favorirebbe anche nelle politiche attive una necessaria, direi indispensabile, integrazione tra pubblico e privato, come avviene, seppure faticosamente, in altri ambiti. Potrebbe forse non sembrare una proposta innovativa ma, se si riuscisse a realizzarla concretamente, sarebbe a mio avviso davvero un'importante innovazione, soprattutto in un paese come il nostro dove la percentuale di anziani, anche con elevate competenze, è piuttosto significativa, a fronte invece di una scarsa valorizzazione delle loro competenze professionali. In questo senso i senior, che rappresentano in Italia 7 milioni di over 75enni e altri 7 milioni di over 65enni, potrebbero costituire un pilastro anche del sistema formativo, non solo del *welfare* familiare come stiamo assistendo sempre più frequentemente negli ultimi anni.



VISES ONLUS

Arrivo alla conclusione dopo tutti gli interventi che mi hanno preceduto e che comunque hanno ben espresso tutto quello che ci eravamo prefissati con questo *webinar*. Io metto sul tavolo, come ha annunciato Nadio, la problematica di genere. Federmanager Minerva è il gruppo al femminile di Federmanager. Conta oggi a livello nazionale circa seimila iscritte tra dirigenti, quadri e alte professionalità. Nasce nel 2009 e la nostra missione è proprio quella di promuovere la valorizzazione di genere e le pari opportunità.

Per il tema di oggi, ho ascoltato tutti gli interventi che mi hanno preceduto e le riflessioni che ci hanno portato. A mio avviso, oggi sul tema della Next Generation EU ci troviamo di fronte ad una transizione epocale di paradigmi. Dobbiamo riformare un paese, modernizzarlo e creare i presupposti per il futuro delle nuove generazioni. Tutto questo è molto complesso, a mio avviso, e richiede una grande professionalità e una grande profondità culturale. Modernizzare significa, a mio avviso, rispondere ai bisogni delle persone. E il fatto che questo piano sia denominato Next Generation, sicuramente è di facile interpretazione perché il Piano è un piano dei giovani, delle giovani e delle prossime generazioni.

Diciamo che il tema della *diversity*, come anche la responsabilità sociale, la sostenibilità e molto altro, sono tutti temi molto attuali. Pensiamo che un anno e mezzo di pandemia ha riportato in evidenza la questione della disparità di genere; è un argomento sicuramente da approfondire. Ogni anno il report del World Economic Forum ci dà una situazione di quello che è il *gender gap*. E anche per il 2021, emerge ancora un divario molto forte in Italia in termini di possibilità di carriera e di retribuzione che separa le donne dagli uomini nel lavoro.

In questi giorni la Camera ha approvato all'unanimità la legge sulla parità salariale. Questo però mi fa venire in mente una cosa. Abbiamo quindi ancora bisogno di una legge per disciplinare la parità salariale? Per quale motivo? Di fatto, la parità di genere non è sostanziale ma solo formale. Dobbiamo fare attenzione perché si parla molto di parità di genere, ma alla fine bisogna mettere a terra anche per i giovani delle cose concrete. L'inclusione non è solo una questione di equità. Secondo me, è anche una questione di opportunità e di sostenibilità. Si dice in molte ricerche che dove ci sono delle donne nelle *governance* delle aziende o di un'organizzazione, si rilevano delle migliori *performance*.

Come dicevano prima Renato Fontana e il presidente Cuzzilla, credo che dobbiamo dare accesso ai ruoli apicali ai giovani e alle giovani; dare loro l'opportunità di entrare nei consigli di amministrazione. Ebbene, Federmanager Minerva ha dato vita ad un progetto che si chiama "Più donne nei CdA", che prevede una formazione specifica che permette alle donne di essere preparate per entrare nei CdA delle imprese, delle imprese partecipate, delle istituzioni, da loro la possibilità di poter competere, al pari degli uomini, a ricoprire posizioni apicali e anche nei CdA. Quindi, la formazione continua sia per le donne che per i giovani è una cosa fondamentale.

L'intervento di Paola Nicoletti ricordava per l'appunto il *mismatch* tra quelle che sono le aziende e il sistema istruzione. Io sono completamente d'accordo. Il mio ruolo aziendale è quello di responsabile del personale, quindi la parte formativa mi è molto vicina e mi rendo conto oggi che ci sono delle grosse difficoltà dei giovani ad entrare nel mondo del lavoro e a capire che cos'è un'impresa, che cos'è una fabbrica, come funziona, come va avanti. Ci dovrebbero essere delle sinergie sempre più forti tra il sistema di istruzione pubblico e le industrie.

La scorsa settimana ho partecipato ad un incontro in un ITS della provincia di Torino e quello che mi sono portata a casa è proprio la necessità, anche espressa dalla scuola, di trovare un incontro con le aziende per fare in modo che gli studenti e le studentesse arrivino al mondo del lavoro preparati e quindi possano avere quelle competenze che, secondo me, sono alla base di tutti i ragionamenti che abbiamo fatto oggi. Quindi, è necessario ascoltare i bisogni dei giovani, creare dei modelli organizzativi efficienti ed investire nelle loro competenze per fare in modo che siano i nostri *manager* del futuro: sia nel pubblico che nel privato.

Federmanager Minerva è molto vicina a tutte le problematiche di genere. Quello che noi abbiamo sempre proposto, e che dopo settant'anni abbiamo ottenuto, è stato quello di inserire nel contratto nazionale dei dirigenti industriali, un capitolo relativo alle pari opportunità e un osservatorio bilaterale Confindustria-Federmanager sul *gender pay gap*. Credo che noi come classe manageriale abbiamo il dovere di formare le nuove generazioni. Mi trovo molto concorde con quello che diceva prima Paola Nicoletti. Dobbiamo in qualche modo attuare - Federmanager Minerva lo ha fatto - dei progetti di *mentoring* o di *reverse mentoring* anche nelle aziende per fare in modo che ci sia uno scambio culturale di competenze tra i giovani e i meno giovani. Quindi, chi ha più esperienza potrà formare le nuove generazioni per fare in modo che tutti i fondi che ci arriveranno per il Next Generation EU non siano solo sulla carta ma possano dare delle soluzioni concrete ai nostri giovani e alle nostre giovani per il futuro. Grazie.

Grazie di cuore a tutti. A me sembra che siano state alcune ore molto ricche, in cui la mia sensazione, che è stata in modo particolare forse rivendicata dalle donne, è che c'è un afflato in questa classe dirigente "più anziana" di voler aiutare questi giovani che in qualche modo - qui viene fuori lo spirito femminile più materno - sentiamo come maltrattati; sentiamo che non sono state date loro tutte le opportunità che forse noi abbiamo avuto.

Io sono stata giovane, come molti di voi, negli anni Settanta, che certo non erano anni facili, però ci sembrava di poter abbracciare il mondo e che il mondo ci potesse abbracciare. C'era un afflato di possibilità di fare qualsiasi cosa e credo che questo ci abbia molto aiutato. Il mondo è cambiato, Nadio Delai ce lo ha detto. Adesso la situazione è diversa, ma credo che noi dobbiamo e possiamo dare a queste giovani generazioni tutto il sostegno che meritano.

Mi piace molto l'idea di Paola Nicoletti che dice di pensare all'importanza, come dicono gli anglosassoni, della *seniority*. Non è che si debba fare solo i nonni. Probabilmente si potrebbero utilizzare molto di più le teste delle persone che in qualche modo hanno smesso di "produrre". Noi lo vediamo, ad esempio, nel mondo dei *manager*. Nell'ambito del volontariato sociale, io sto scoprendo una voglia da parte dei colleghi che sono andati in pensione di continuare a restituire quello che in un qualche modo hanno avuto negli anni passati nelle aziende. Credo che il presidente Cuzzilla lo abbia detto più volte nelle sedi politiche. Questo è un grosso patrimonio del nostro Paese che potrebbe essere indirizzato oltre che al *mix* pubblico-privato, a sviluppare anche il potenziale forte delle competenze che negli anni si sono accumulate e che non sono disperse e possono essere messe a sostegno del rilancio del Paese.

Spero che le cose che ci siamo detti oggi si siano rivelate utili soprattutto per i giovani in ascolto. Ringrazio ancora tutti e speriamo il prossimo anno di vederci finalmente in presenza.

Note

A series of horizontal dotted lines for writing notes.

Il webinar è realizzato grazie al contributo concesso dalla



**DIREZIONE GENERALE
EDUCAZIONE,
RICERCA E
ISTITUTI CULTURALI**

VISES ONLUS

Via Ravenna, 14 - 00161 Roma

Tel. 06 44070271/2

vises@federmanager.it

www.vises.it

