



A cura di **Gabriele Gabrielli**

IN EQUILIBRIO PRECARIO

CRESCITA, BISOGNI E LAVORO

*Con i contributi di Roberto Barbieri,
Sandro Calvani, Luciana Delle Donne,
Gabriele Gabrielli, Mauro Gallegati,
Alfonso Giordano, Gabriele La Monaca,
Barbara Quacquarelli, Paolo Rozera*

© FrancoAngeli



LAVORO per LA persona

Collana diretta da **Gabriele Gabrielli**

LAVOROperLAPERSONA

Collana della Fondazione Lavoroperlapersona, 
diretta da **Gabriele Gabrielli**

Comitato scientifico: Luigi Alici, Franco Amicucci, Luigino Bruni, Roberta Carlini, Pier Luigi Celli, Andrea Granelli, Giuseppe Mantovani, Francesco Totaro, Gianluca Gregori, Roberto Mancini, Silvia Profili, Enzo Rullani, Giuseppe Varchetta

LA FONDAZIONE

La Fondazione Lavoroperlapersona (www.lavoroperlapersona.it) nasce dalla passione per l'uomo e per il lavoro che è sua espressione. Valorizza entrambi, ma assegna loro posti diversi. La verità sulla persona, infatti, va oltre il lavoro. L'uno, il lavoro, deve essere a servizio dell'altra, la persona. Il lavoro però ne è parte rilevante. Per questo è irrinunciabile, motivo di attenzione e tutela, fondamento di democrazia e civiltà. Contribuisce alla piena realizzazione dell'uomo quando è dignitoso e asseconde vocazioni e talenti personali. Arricchisce, rendendola più preziosa, la nostra identità e prepara un futuro più accogliente per le generazioni che verranno.

LA COLLANA

La Collana *LAVOROperLAPERSONA* è parte di questo progetto. Vuole testimoniare l'impegno per sostenere e sviluppare la persona e il lavoro, l'educazione all'altro, l'accoglienza e la diversità, la giustizia, la cooperazione e la solidarietà, per formare cittadini responsabili e comunità inclusive. Un impegno quanto mai necessario in un'epoca che mette a dura prova tale visione, minacciata nel profondo da modelli culturali e sociali che alimentano individualismo e narcisismo, paura e fuga dall'altro.

Valorizzando diversi linguaggi, la collana propone saggi, studi e ricerche, esperienze educative e formative.

I singoli titoli si offrono come saggi di riflessione e approfondimento per imprenditori, cooperatori ed educatori, manager e formatori, docenti e ricercatori, politici e amministratori, studenti e cittadini impegnati nel costruire una società diversamente fondata dove sia possibile coltivare l'umanità.

La sezione *SPILLE* propone saggi in formato agile per "tenere insieme" le parti di un tutto, intrecciando colori e voci, passioni, esperienze e prospettive.



OPEN ACCESS la soluzione FrancoAngeli

Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più: [Pubblica con noi](#)

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “[Informatemi](#)” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

A cura di **Gabriele Gabrielli**

IN EQUILIBRIO PRECARIO

CRESCITA, BISOGNI E LAVORO

*Con i contributi di Roberto Barbieri,
Sandro Calvani, Luciana Delle Donne,
Gabriele Gabrielli, Mauro Gallegati,
Alfonso Giordano, Gabriele La Monaca,
Barbara Quacquarelli, Paolo Rozera*



Collana diretta da **Gabriele Gabrielli**

LAVOROPERLApersona

FrancoAngeli

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2025 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Pubblicato con licenza *Creative Commons
Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale*
(CC-BY-NC-ND 4.0).
Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM),
AI training e tutte le tecnologie simili.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni
della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>*

Indice

La ricerca di una direzione sostenibile nell'economia e nel lavoro, <i>di Gabriele Gabrielli</i>	pag. 7
Oltre la <i>Great Acceleration</i>: dinamiche demografiche ed equilibri precari. Per un approccio sistematico all'era contemporanea, <i>di Alfonso Giordano</i>	» 27
Riflessioni sul capitalismo, <i>di Mauro Gallegati</i>	» 51
Bisogni: l'emergenza delle disuguaglianze. Quali priorità?, <i>di Sandro Calvani</i>	» 65

- Lavoro, vita e trasformazione:
verso una carriera multistadio
nell'era della longevità
e dell'intelligenza artificiale,
*di Barbara Quacquarelli*** » 93

Pratiche

- I diritti di bambini e adolescenti:
l'importanza di narrare, ascoltare
e coinvolgere,
*di Paolo Rozera*** » 115

- Il valore culturale di un'azienda agricola:
la storia e il presente della cooperativa
Gino Girolomoni,
*di Gabriele La Monaca*** » 121

- La nuova cassetta degli attrezzi.
Made in Carcere: new philosophy
and life style,
*di Luciana Delle Donne*** » 129

- Settore privato e società civile
nella lotta alle disuguaglianze,
*di Roberto Barbieri*** » 135

- Note sugli autori** » 143

La ricerca di una direzione sostenibile nell'economia e nel lavoro

di Gabriele Gabrielli

«Mai si comprenderà appieno la natura profonda del capitalismo – la sua ontologia, direbbe il filosofo se non si afferra che questo sistema socio-economico usa, per il suo funzionamento, in misura mai vista in precedenza, meccanismi a mano invisibile da cui discendono conseguenze né volute né anticipate».

Stefano Zamagni*

«Difatti, in ultima analisi, lo scopo del lavoro, di qualunque lavoro eseguito dall'uomo – fosse pure il lavoro più “di servizio”, più monotono, nella scala del comune modo di valutazione, addirittura più emarginante – rimane sempre l'uomo stesso».

San Giovanni Paolo II**

La fatica di questo tempo

Questo tempo ci chiede una fatica straordinaria per mettere in relazione tutte le parti e tenerle unite saldamente. Sono troppe? Ci appaiono frammentate, si fanno presenti in modo non chiaro a causa del rumore crescente che le accompagna. Per questo avvertiamo l'esigenza di mettere un po' d'ordine e volgere lo sguardo

* Zamagni S., *Prendersi cura della democrazia*, Ecra, Roma, 2003, p. 9.

** Giovanni Paolo II, *Laborem exercens*, RCS, Milano, 1992.

verso una direzione che dia senso al nostro vivere e affannarci. Il rischio, altrimenti, è perdersi ed essere trascinati via dalle forti correnti (opinioni, urla, movimenti, manifesti) che riempiono l'infosfera.

Ma verso dove dovremmo volgere lo sguardo? Qual è l'orizzonte da cercare? Abbiamo criteri affidabili con i quali leggere il futuro che ora è avvolto nella fitta nebbia delle molteplici transizioni cui siamo esposti? Qual è il nostro posto, la nostra identità nel lavoro, nell'economia e nella società? Quali valori ispirano, giustificano, fondano il nostro impegno e la nostra ricerca?

Non sono domande costruite a tavolino, le ascoltiamo infatti quando si riesce a parlare e non solo a chattare. Anche se è difficile trovare il tempo (e la voglia) per farlo. Occorre una buona dose di coraggio, in effetti, perché conversare è una forma di impegno, chiede di *esseri* e di *esporsi*. Le conversazioni a casa, a scuola, nel lavoro chiedono *presenza*. Rivendicano il *qui*, richiamandoci da quell'*altrove* dove siamo (troppo spesso). Meglio allora *rimanere* in silenzio o fuggire le occasioni dell'ascolto e del dialogo; potremmo trovarci nella situazione, altrimenti, di chiedere aiuto e mostrarsi fragili, bisognosi di una qualche cura.

L'equilibrio diventa incerto e precario

Queste domande, dunque, esistono nella realtà e le vediamo formarsi negli occhi un po' persi di lavoratori,

manager e imprenditori quando possono esprimere senza timore, sentendosi in ambienti protetti, quello che provano; resi tranquilli dal non dover esibire una qualche performance (misurabile, valutabile), ma solo vivere il loro essere persone.

Non c'è da stupirsi, d'altrononde, di fronte a questo atteggiamento: come potrebbe essere diversamente in una società, un'economia e un lavoro dove tutto si muove e viene scosso alle radici? Dove ciò che era vero fino a ieri non lo è più, senza che ci sia stata nel mezzo una discussione che ha consentito di elaborare, insieme, cosa sta accadendo?

Ci ritroviamo, invece, senza alcuna sponda su cui fare conto, travolti dalla forza (economica, innanzi tutto) e dalla follia autarchica, figlia della nuova ideologia del *singularismo*, che cela un individualismo radicalizzato di natura libertaria che marcia senza sosta alla conquista della vita. Finirà per sciogliere ogni residuo di legami nella società, nell'economia e nel lavoro? È quello che si teme. Quando gli ancoraggi mancano, la barca si muove; se poi il vento soffia forte e da ogni parte l'equilibrio diventa incerto e precario, al limite della sostenibilità.

Forme di disagio nell'economia e nel lavoro

Così appare oggi l'economia avida e arruffona, che cerca a tutti i costi nuovi spazi di crescita, promettendo ed illudendo, senza farsi troppe domande riguardo il

prezzo da pagare, per esempio in termini di disuguaglianze che continuano a crescere.

Così appare anche il lavoro a quelli che lo hanno, che si trovano a disagio in ambienti ostili e tossici, ma anche a quelli che lo considerano un bene ormai scivolato, per quanto riguarda il suo valore, così in basso nella classifica da non volervi più accedere. Non basta, perché il lavoro appare così anche a quelli che lo cercano girogando da una posizione ad un'altra, attraverso percorsi frammentati da una molteplicità che disorienta e in cerca di un'unità che dia loro senso; e ancora il lavoro appare così, a coloro che vorrebbero progettarlo per realizzare un'idea, per compiere quell'opera straordinaria che solo l'uomo può fare che è l'*intrapresa*, ma che troppo spesso finiscono per rimanere schiacciati sotto il peso di complicazioni (anche costi) eccessive. Così le idee non riescono a vivere, muoiono prematuramente, senza nutrimento, sostegno e cura.

Si affievolisce così la speranza che le cose possano cambiare e prendere una piega diversa, un sentire cui si accompagna – oggi più che mai anche nel lavoro – uno stato di malessere diffuso che arriva spesso anche alla depressione. Forse proprio per questo il concetto di benessere in senso esteso e, al suo interno, quello di salute mentale dei lavoratori sta scalando le posizioni; è diventata in molti casi la priorità, tra le preoccupazioni manageriali di quest'epoca. Tuttavia, prevale la tentazione di voler dimostrare l'onnipotenza della tecnica con la quale

elevare «una torre la cui cima giunga fino al cielo»¹, per mostrare i muscoli e gridare che l'uomo, malgrado il suo (malcelato) sconcerto, non ha bisogno di nulla, perché è capace di badare a se stesso facendo uso delle sue forze che chiama ragione, intelletto, intelligenza, innovazione. Presto, però, ricompaiono lo smarrimento e il timore, non appena torna a farsi presente una qualche lucidità, allora ci scopriamo umani e finiti, creature e persone fragili che hanno bisogno di cura e di una direzione.

Sull'una (l'economia) e sull'altro (il lavoro) condividiamo qualche riflessione, con la finalità non tanto di diradare la nebbia che avvolge entrambi i termini, quanto piuttosto per tentare di mettere a fuoco alcune questioni e poter immaginare qualche traiettoria per orientarsi, cercando di trovare il senso della prima e del secondo. Perché non possiamo mettere in silenzio la speranza «che ci rende capaci di guardare oltre la realtà visibile [...] di vedere quello che non c'è, di convincere che il possibile ha sempre una porta aperta verso l'impossibile»².

Lo sviluppo materiale dell'umanità è il suo scopo?

L'economia e i suoi modelli non godono di buona salute. La loro reputazione si è affievolita di molto nel

¹ Genesi, 11, 4.

² Magatti M., Foglizzo P., «La speranza è la risonanza del bene», *Aggiornamenti Sociali*, giugno-luglio, 2025, 387-392.

tempo, ma non la loro resilienza, anche se qualcosa, seppur con tentennamenti e ripensamenti, si muove. Il paradigma della sostenibilità, infatti, li sta pungolando con insistenza.

Ponendoci in una prospettiva macro, le teorie economiche neoclassiche – affascinate dal mito dell'equilibrio di domanda e offerta – sembrano aver fallito. Una sorte migliore non pare la stiano avendo gli approcci neoliberalisti, preoccupati soprattutto di porre un freno ad ogni ingerenza dello Stato nell'economia che minaccia la libertà di mercato e la tenuta della cornice teorica e pratica (si veda per tutti il pensiero di Milton Friedman)³ che legittima e assolutizza la massimizzazione dei profitti per gli azionisti. Il capitalismo che abbiamo sin qui conosciuto con i suoi mutevoli volti, in effetti, ha mostrato l'incapacità di creare ricchezza sostenibile generando, piuttosto, un rapporto del tutto fuorviante tra l'approvvigionamento e l'uso delle risorse necessarie alla produzione e il rispetto del pianeta, oltre che diffuso malessere nel lavoro e crescenti disuguaglianze difficilmente sopportabili.

Molti studiosi esprimono questa valutazione. Fritjof Capra e Pier Luigi Luisi, per esempio, affermano che l'economia «versa in una profonda crisi concettuale» perché non riesce a «vedere le attività economiche all'interno

³ Friedman M., *Capitalismo e libertà*, IBL Libri, Torino, 2010; tit. or. *Capitalism and Freedom*, Chicago, University of Chicago, 1962.

del loro contesto ecologico»⁴. I modelli quantitativi astratti che usano, a loro giudizio, sono miopi perché il loro ingrediente principale è «l'avidità pura», ma risultano profondamente sbagliati «poiché i fisici e i matematici non sono esperti di comportamento umano e il comportamento umano non può essere modellizzato matematicamente»⁵. Insomma, per dirla diversamente, l'umanità e l'antropologia non possono essere “matematizzate”.

A esprimersi con un analogo severo giudizio, riguardo la situazione dell'economia, è anche G  el Giraud, che critica aspramente il pensiero e l'analisi economica contemporanea dominanti in ambito accademico e manageriale. Entrambi, secondo Giraud, sono incapaci infatti:

di fornire proposte adeguate per il mondo reale: un mondo abitato da salariati alla ricerca di un lavoro decente, che subiscono gi   le conseguenze evidenti del cambiamento climatico, dell'impoverimento delle risorse energetiche, della riduzione del credito bancario, delle devastazioni provocate dai crac finanziari [...] e che non possono pi   accontentarsi della solita solfa: “Tenete duro, domani andr   meglio”⁶.

⁴ Capra F., Luisi P.L., *Vita e Natura Una visione sistematica*, Aboca, Sansepolcro, 2024; tit. or., *The Systems View of Life*, Cambridge University Press, Cambridge, 2014.

⁵ *Ibidem*.

⁶ Giraud G., *La rivoluzione dolce della transizione ecologica*, Libreria Editrice Vaticana, Citt   del Vaticano, 2022, p. 29.

C'è una morsa che stringe l'economia e le sue implicazioni: è il paradigma della *crescita* neoliberista. La discussione pubblica continua a proporla come un fine in sé, guardando al benessere delle persone – di contro – come un elemento secondario, un accidente, dello sviluppo economico e finanziario. Così il mito della crescita viene ipostatizzato: il suo sguardo quantitativo non riesce conseguentemente a liberare governi, economia e società tutta dalla dittatura del PIL che continua a rendere triste, sfuocato e insostenibile l'agire politico, economico e sociale. In altre parole, sta succedendo che l'economia della crescita e dello sviluppo materiale dell'umanità, mentre genera enormi costi sociali, restringe il senso della vita di tutti.

Trasformare il capitalismo imprigionato da una concezione ristretta

L'idea di «sviluppo sostenibile» che cerca di farsi largo da quasi quaranta anni, da quando venne elaborato dalla Commissione Brundtland nel 1987, può affrancarci davvero dalle pastoie di un paradigma che non si prende cura del benessere integrale e che ipoteca il futuro delle prossime generazioni? In verità, sono sempre più numerosi gli studiosi, gli imprenditori e i manager che pensano sia anche possibile, oltreché necessario, cambiare pelle al capitalismo. Alcuni affermano che si

tratta di un «cambiamento inevitabile»⁷. Il cambiamento auspicato, ci si chiede, non sarà soltanto una nuova maschera tra le molte che il capitalismo ha indossato nel tempo per riuscire a navigare nelle acque turbolenti di una reputazione che sembra scadere?

Segnali di una nuova coscienza ce ne sono, in verità, basti pensare all'esplosione del fenomeno delle società benefit e delle B Corp; occorre però spingere l'acceleratore per *cambiare verso* all'economia, affinché sia possibile assecondare la transizione verso una forma nuova di capitalismo inclusivo e sostenibile. Anche se i dubbi e i ripensamenti più recenti sembrano voler ridiscutere tutto, come quelli proclamati da quegli imprenditori globali che, seguendo l'invito di ordini esecutivi autoritari della amministrazione di Donald Trump, stanno tagliando, spesso radicalmente, il loro impegno nei riguardi della sostenibilità ambientale e dei programmi per promuovere diversità, equità e inclusione.

Del resto, come possono conciliarsi le sensibilità (auspicate) ambientali e sociali delle imprese con l'obiettivo delle stesse di generare comunque profitto, senza il quale l'azienda non potrebbe essere sostenibile economicamente? Per rispondere Michael E. Porter e Mark R. Kramer, in uno storico articolo pubblicato quasi quindici anni fa nella *Harvard Business Review*⁸, hanno introdotto il

⁷ Sassoon E., *Il cambiamento inevitabile*, in *Per un capitalismo inclusivo. La società più giusta che vogliamo*, 7-19.

⁸ Porter M.E., Kramer M.R., «Creating Shared Value How to

concetto di «valore condiviso». C'è un passaggio, tra gli altri, che mi pare sintetizzi in modo efficace, per la nostra riflessione, il loro pensiero:

Occorre proiettarsi verso una forma più sofisticata di capitalismo, impregnata di finalità sociali. La via da percorrere è quella che conduce a recuperare la capacità imprenditoriale di leggere e ascoltare i bisogni più importanti dei clienti. L'economia e le imprese non lo hanno fatto, si sono girate dall'altra parte, non hanno prestato ascolto alle drammatiche domande che le sfide attuali pongono.

Quale sarebbe dunque la soluzione? Quella di uscire da una concezione ristretta di capitalismo che «ha impedito alle imprese di sfruttarne appieno il potenziale per risolvere i problemi più generali della società». È necessario sviluppare una nuova concezione di capitalismo che passa per la capacità di riconciliare il successo economico-finanziario con la soddisfazione di bisogni sociali che consentirà di creare valore e sviluppo, perché «i bisogni della società sono grandi e in aumento, mentre i clienti, i dipendenti e una nuova generazione di giovani chiedono alle imprese di adeguarsi».

Porter e Kramer colgono il significato più profondo della trasformazione da portare avanti nell'economia per rifondare su nuove basi l'idea del capitalismo e del

reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and the growth», *Harvard Business Review*, January-February, 2011, disponibile al sito: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>.

business. Creare valore condiviso significa per le imprese (e per l'economia) ripensare l'intersezione tra performance sociale e performance aziendale, ridefinendo la loro funzione economica e sociale «intorno alla creazione di valore e non intorno al profitto in quanto tale», perché «la competitività di un'impresa e il benessere delle comunità che la circondano sono strettamente interconnessi».

La crescita ambigua e i suoi meccanismi

Forse è bene rivedere, allora, il significato e le implicazioni dell'ambiguo concetto di crescita. Dietro la narrazione che per lo più si ascolta, si cela infatti, per un verso, il meccanismo portante di quel capitalismo che, come viene affermato, ha tradito alla fine le promesse fatte e, per l'altro, quello della gestione degli affari da parte delle industrie che ne consentono l'espansione attraverso la produzione di beni e servizi. Cerchiamo di capire meglio: di cosa ha bisogno tale espansione per potersi realizzare? Semplificando, di essere sempre sostenuta da una domanda che, guardata da una diversa prospettiva, fa capire se quei beni hanno un mercato di sbocco.

Questa dinamica però non avrebbe lunga vita (i bisogni di quei prodotti prima o poi, infatti, saranno soddisfatti) se non intervenisse un altro meccanismo indotto da due fattori: da una parte, la tecnologia che consen-

te all'industria di immaginare, disegnare e produrre nuovi prodotti che scalzano quelli precedenti divenuti nel frattempo obsoleti, meno efficienti e soprattutto non più desiderabili; dall'altra, in virtù della spinta provocata da desideri (indotti ad arte) di soddisfare nuovi bisogni sganciati tuttavia dalla necessità, creati invece (ora ricorrendo anche all'intelligenza artificiale) dalla sempre più sofisticata fascinazione del marketing generativo di nuovi desideri e status symbol.

Ecco spiegato allora il meccanismo: questa rinforzata dinamica della domanda potrà supportare la cresita economica, trasformatasi nel frattempo in un fine e non più considerata solo mezzo per soddisfare bisogni reali, attraverso – scrivono Pier Giorgio Ardeni e Mauro Gallegati – «l'espansione continuativa di offerta e domanda»⁹, garantita dal consumismo diventato cultura dominante, un dispositivo che imprigiona le nostre vite e riempie il Pianeta di eccedenze di prodotti e di scarti, mentre per produrli si saranno consumate risorse che non sono riproducibili o comunque non ai ritmi della crescita. Papa Francesco ha letto in profondità le conseguenze di questo fenomeno, lo ha chiamato «cultura dello scarto, che colpisce tanto gli esseri umani esclusi quanto le cose che si trasformano velocemente in spazzatura»¹⁰.

⁹ Ardeni P.G., Gallegati M., *La trappola dell'efficienza*, Luiss University Press, Roma, 2024, p. 11.

¹⁰ Papa Francesco, *Laudato sì*, San Paolo, Milano, 2015, 22, 44.

Ridefinire l'esperienza lavorativa

In questo complesso contesto nel quale interagiscono variabili delle quali le persone non riescono a cogliere l'effettiva portata, anche il lavoro sfugge di mano insieme al suo senso. Ci sentiamo impreparati di fronte alla sua frammentazione e disarticolazione in tante forme che, perdendosi nei meccanismi globali e nell'economia impersonale, finiscono per rendere opaca l'opera stessa di chi lavora, diluendo per giunta anche i contorni e il profondo significato del *lavorare insieme* come bisogno naturale.

La profonda trasformazione del lavoro lascia emergere esiti difficili da immaginare e da definire, una situazione amplificata anche dalle incursioni a tutto campo dell'intelligenza artificiale e della digitalizzazione, che avvolgono il lavoro nell'abbraccio di opzioni possibili come quella di renderlo inutile, superato, virtuale.

D'altro canto, non si hanno ancora gli strumenti culturali necessari per poter lasciar la presa su un lavoro che, almeno nelle forme organizzative, andrebbe ripensato e riscritto usando coordinate anche inedite, senza consentire alle stesse, tuttavia, di cambiarne la natura di bene essenziale per la vita e per l'uomo. La crisi che stiamo attraversando avrebbe bisogno di risposte non ordinarie e per trovarle, sostiene Mariano Corso, «non si possono usare gli strumenti classici dell'organizzazione e del management: bisogna avere il coraggio di ri-

pensare l'organizzazione per riuscire a disegnare le nuove condizioni e relazioni di lavoro»¹¹.

Ripensare il lavoro, insomma, fa venire il mal di testa. Ci interrogano domande come queste: è possibile far dialogare vincoli e libertà? Come accogliere il riposizionamento di valore che le più giovani generazioni (ma non solo) assegnano al lavoro? Come riconoscere e tutelare le forme di lavoro emergenti? Il digitale è un'opportunità per fornire al lavoro una nuova cornice di senso?

Le condizioni di lavoro generano malessere

La realtà ci propone una situazione nella quale sempre più persone soffrono nel lavoro, perché non possono godere delle condizioni necessarie per generare lavoro dignitoso, lavoro giusto, lavoro sostenibile. Il lavoro ci appare, dunque, con le sembianze di un corpo pieno di ferite. Tra queste primeggiano quelle causate da una crisi di senso e di significato. La grande fuga dal lavoro, livelli di motivazione dei lavoratori ai minimi, le difficoltà che le aziende incontrano nel trovare persone

¹¹ Capoferro P., «Gli italiani sempre più a caccia di soddisfazione, equilibrio e benessere in azienda. I numeri dell'Osservatorio HR del PoliMi», *NextWork360*, 12 maggio 2023, disponibile al sito: www.peoplechange360.it/people-strategy/osservatorio-hr-2023-lavoratori-italiani-a-caccia-di-soddisfazione-equilibrio-benessere/.

disponibili ad essere impiegate o la corsa al pensionamento sono tutti elementi che sembrano segnalare un identico fenomeno: il lavoro non è più desiderabile, meglio starne lontano.

Francesca Coin scava il «nuovo rifiuto del lavoro» qualificandolo come una sorta di «sciopero generale non dichiarato»¹². Ma cosa vorrebbero i lavoratori per essere disposti a cambiare questo atteggiamento e stato mentale e continuare a desiderare di lavorare? L'85% dichiara che le condizioni che i lavoratori ricercano, secondo le indagini di Gallup, sono coinvolgimento, retribuzione e benessere, più riconoscimento, opportunità di apprendimento, trattamento equo, obiettivi più chiari e manager migliori.

Cosa si scopre approfondendo gli studi disponibili? Le analisi condotte da un gruppo di ricercatori, documentate in un articolo della *MIT Sloan Management Review*¹³, indicano che la cultura aziendale è un predittore molto più affidabile del logoramento e del malessere dei lavoratori, piuttosto che i livelli di retribuzione. I ricercatori di Boston chiamano questo fattore «cultura aziendale tossica» e sostengono che, per rimanere nel confronto con la dimensione della ricompensa economica,

¹² Coin F., *Le grandi dimissioni*, Einaudi, Torino, 2023, p. 45.

¹³Sull D., Sull C., Zweig B., «Toxic Culture Is Driving the Great Resignation», *MIT Sloan Management Review*, 2022, disponibile al sito: <https://sloanreview.mit.edu/article/toxic-culture-is-driving-the-great-resignation/>.

esso è 10,4 volte più potente di quest'ultima nel prevedere il tasso di abbandono di un'azienda.

Ma cosa contribuisce a rendere «tossica» la cultura di un'azienda? Lo studio individua numerosi elementi tra i quali vengono inclusi l'incapacità di promuovere la diversità, l'equità e l'inclusione; la circostanza che i lavoratori si sentono poco rispettati; comportamenti non etici. Potremmo dire allora che i contesti di lavoro soffrono soprattutto di una *tossicità relazionale*, una dimensione che trova terreno fertile per crescere quando scadono i rapporti con i colleghi e con i superiori, un fattore che devasta drammaticamente il senso di benessere percepito, rendendo il lavoro (i suoi ambienti) insostenibile per le persone.

Occorre una nuova mentalità fondata sull'etica della cura

Questi dati confermano la tesi che la crisi attraversata dal lavoro indica un fenomeno globale, la conseguenza è che le persone sono disorientate a tutte le latitudini e tentate di allontanarsi dal lavoro il cui senso, depauperato e ferito negli ultimi decenni, non riesce più a rispondere a domande sulla vita. Così, le imprese e le altre organizzazioni sono in difficoltà, i manager sembrano incapaci di trovare risposte adeguate alle nuove esigenze dei lavoratori e alle loro domande di senso.

Che fare allora? Difficile ripensare e ri-disegnare il

lavoro¹⁴ senza una mentalità adeguata; l'emergenza è quella di poter disporre di un mindset capace di abbracciare con consapevolezza, competenza e responsabilità le sfide che la trasformazione senza precedenti ci chiede di affrontare. È importante gettare via le lenti vecchie e indosserne di più appropriate per leggere la crisi che l'economia e il lavoro attraversano e mostrare, scrive Stefano Zamagni, «che la radice profonda delle gravi difficoltà con cui stanno facendo i conti le nostre società è costituita dall'assunto antropologico, ormai rancido, che ancora guida gran parte del pensiero economico»¹⁵. Una radice che ostacola il farsi largo di una quanto mai necessaria etica della cura, nell'economia e nel lavoro. Perché, come scrive Luigina Mortari, «per la vita la cura è cosa essenziale e irrinunciabile, poiché senza cura la vita non può fiorire»¹⁶.

Sentiamo che questo tempo ci chiede una fatica straordinaria per mettere in relazione tutte le parti e tenerle unite saldamente. Avvertiamo il bisogno di uno sguardo largo e diverso con il quale indagare cosa, in effetti, ricerchiamo e vogliamo, uno sguardo capace di generare un collante capace di reggere l'urto delle scosse

¹⁴ Gabrielli G. (a cura di), *Ridisegnare il lavoro*, FrancoAngeli, Milano, 2022.

¹⁵ Zamagni S., *Introduzione e motivazione*, in *Prendersi cura della democrazia*, Ecra, Roma, 2023, cit., p. 73.

¹⁶ Mortati L., *Filosofia della cura*, Cortina, Milano, 2015, p. 11.

che continueranno a destabilizzare la vita economica e sociale, il lavoro.

Superare la penuria di senso di appartenenza

Per l'impresa e per il lavoro, il bene tra gli altri che è messo a rischio è anche il senso di appartenenza, parola antica che oggi assume più intense coloriture di significato; si tratta di quel comune sentire che quando si sfilaccia, fa perdere di consistenza il senso comunitario che finisce per soffocare a causa della stretta dell'individualismo più esasperato, un individualismo che guarda senza vedere più niente, che ascolta senza sentire più nulla. Si cede il passo così al paradigma della singolarità (ne abbiamo fatto cenno in apertura) che disconosce ciò che accomuna le persone, ricercando piuttosto l'esaltazione dell'*unicità* propria di ogni vivente.

Questo diffuso allentamento di legami, dentro e fuori il lavoro, nella società e nell'economia che lo alimenta con meccanismi divisivi, genera anche disaffezione verso la partecipazione attiva alla vita della società. Se il lavoratore non è più in grado di comprendere il valore sociale di quello che fa e il proprio contributo non potrà che rinchiudersi nell'orizzonte angusto del "mio", che è incapace di fare immaginare e far desiderare la generatività del "noi".

Prevale questa immagine: siamo capaci di mettere in

campo una qualche forma di energia solo per tessere alleanze tattiche e opportunistiche, non disposte però a farsi carico delle istanze organizzative e sociali. Quale rischio corriamo? Quello di attivare un processo che non è più capace di generare “senso”, che espelliamo dal funzionamento (la fisiologia dell’impresa) organizzativo trattenendo solo piccoli residui che prendono forma, appunto, in comportamenti isolati sprovvisti però della forza che necessita il prendersi cura del bene comune.

Privato così di senso, il «vivere reale» ci si proietta in mondi virtuali che rischiano, tuttavia, di aggravare la nostra frammentazione e l’isolamento che proviamo. Espelliamo così anche quei residui di saggezza pratica che la natura umana ci dona, che ci spinge a non accogliere il futuro, che invece congeliamo con comportamenti resistenti al nuovo, privi di fiducia, pieni di negatività, di non essere. Tutto ciò, nella fisiologia organizzativa e nel lavoro, si trasforma in una grave «penuria» di senso e di energia; diventa “malattia carenziale” che indebolisce sentimenti e muscoli sociali, quelli votati alla cooperazione, quelli che generano sentimenti di solidarietà e di appartenenza, quelli che gioiscono dinanzi al sogno che invece evapora al cospetto di ambizioni inaridite dal sole dell’individualismo e del singolarismo.

Lo sguardo della cura e la sua postura (anche manageriale) suggeriti dal paradigma della sostenibilità sono le risposte che le organizzazioni possono offrire per prendersi cura del benessere integrale delle persone e

delle sue diverse dimensioni¹⁷. Sono risposte che fanno sperare sia possibile aprirsi a un mondo dell'economia e del lavoro che, attraversando con fiducia le loro disarticolazioni, ritrovi nel senso dell'appartenenza a una stessa «comunità di destino»¹⁸, l'orientamento più sicuro per l'agire umano in tutti i campi.

¹⁷ Gabrielli G., *Disegnare e organizzare il "lavoro sostenibile"*, in Gabrielli G., Profili S., *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, Isedi, Milano, 4^a edizione, 2025.

¹⁸ Ceruti M., Bellusci F., *Il secolo della fraternità*, Castelvecchi, Roma, 2021.

*Oltre la Great Acceleration:
dinamiche demografiche ed equilibri precari.
Per un approccio sistematico
all'era contemporanea*

di Alfonso Giordano

Introduzione

Le dinamiche demografiche rappresentano oggi una delle chiavi interpretative più rilevanti per comprendere le trasformazioni del mondo contemporaneo. Dopo millenni di crescita lenta e irregolare, l'umanità ha conosciuto una prima espansione demografica con la Rivoluzione industriale, processo che dal 1950 si è inserito in una fase di cambiamento sistematico senza precedenti nota come *Great Acceleration*. In questo fenomeno multidimensionale, la crescita demografica già in corso ha interagito con una simultanea esplosione di variabili socioeconomiche e ambientali, costituendo al contempo una componente centrale e un moltiplicatore delle trasformazioni globali. Questa convergenza, concentrata

in appena settant'anni – una frazione infinitesima della storia umana – ha ridefinito non solo i rapporti numerici tra le popolazioni, ma anche gli equilibri geopolitici, economici e territoriali su scala planetaria.

La questione demografica contemporanea si presenta come un fenomeno multidimensionale che sfugge a interpretazioni semplicistiche. Se da un lato il successo nel ridurre la mortalità e migliorare le condizioni di vita costituisce un indiscutibile progresso dell'umanità, dall'altro emergono nuove sfide sistemiche legate al riposizionamento geo-demografico mondiale, all'invecchiamento delle popolazioni nei paesi sviluppati e alla gestione dei flussi migratori in un contesto di crescente frammentazione territoriale.

Questo contributo si propone di analizzare le tre dimensioni fondamentali della trasformazione demografica in atto: la portata storica della Grande Accelerazione e le sue implicazioni sistemiche; la rivoluzione geo-demografica che sta ridisegnando gli equilibri mondiali attraverso processi differenziati di crescita, invecchiamento e transizione demografica; infine, il paradosso di una mobilità umana crescente che si scontra con un mondo sempre più “confinato”, evidenziando le contraddizioni tra globalizzazione economica e frammentazione territoriale.

Cambiamenti demografici e *Great Acceleration*: la trasformazione socio-ambientale della modernità

Per la maggior parte della storia umana la crescita demografica è rimasta estremamente lenta, frenata da alti tassi di mortalità che compensavano altrettanti elevati livelli di natalità. Dall'emergere dell'*Homo sapiens* – circa 300.000 anni fa – fino all'inizio dell'età industriale, l'aumento della popolazione è stato modesto e irregolare, scandito da fasi alterne di espansione e crisi. All'epoca di Cristo, per esempio, la popolazione mondiale è stata stimata tra i 200 e i 300 milioni di persone, distribuite principalmente nel bacino mediterraneo, in Cina e nel subcontinente indiano¹.

Per secoli, dunque, le dinamiche demografiche sono rimaste lente e stabili, caratterizzate da un equilibrio strutturale tra natalità e mortalità entrambe alte. Secondo le stime più accreditate, l'umanità ha impiegato quasi tutta la propria storia per raggiungere il primo miliardo di abitanti, soglia toccata soltanto all'inizio del 1800, quando l'aspettativa di vita media globale non superava i 30 anni e le società preindustriali erano ancora contraddistinte da quello che i demografi definiscono “*regime demografico antico*”².

¹ Fagan B.M., Durrani N., *People of the Earth: An Introduction to World Prehistory*, Routledge, Londra, 16^a edizione, 2023.

² Livi Bacci M., *Storia minima della popolazione del mondo*, Il Mulino, Bologna, 2024.

Il punto di svolta si è verificato, come noto, con la Rivoluzione industriale che ha innescato un cambiamento profondo nei regimi di sopravvivenza e riproduzione. Il processo di crescita della popolazione mondiale trovò in quel contesto un nuovo impulso, sostenuto dai progressi tecnologici, dal miglioramento dei trasporti e dalle prime innovazioni sanitarie e alimentari. Nel 1927, circa 123 anni dopo il raggiungimento del primo miliardo, l'umanità aveva superato la soglia dei 2 miliardi di abitanti, avviando un'espansione esponenziale che, nei decenni successivi, avrebbe condotto a un incremento di un miliardo ogni 12-15 anni³.

Nel periodo successivo al 1950 si è verificata un'accelerazione senza precedenti delle attività umane denominata appunto *Great Acceleration*⁴. Questa fase è stata caratterizzata da un'esplosione simultanea di variabili socioeconomiche e ambientali – come produzione industriale, consumo energetico, urbanizzazione e uso di fertilizzanti – in cui la crescita demografica ha avuto un ruolo centrale. La popolazione mondiale è, infatti, passata da 2,5 miliardi nel 1950 a oltre 8 miliardi nel 2023, migliorando notevolmente le proprie condizioni di vita

³ Roser, M., Ritchie H., Ortiz-Ospina E., *World Population Growth, Our World in Data*, 2024, disponibile al sito: <https://ourworldindata.org/world-population-growth>.

⁴ Crutzen P.J., Stoermer E.F., «The “Anthropocene”», *IGBP Newsletter*, 2000, 41, 17-18; Steffen W., Crutzen P.J., McNeill J.R., «The Anthropocene: Are Humans Now Overwhelming the Great Forces of Nature?», *Ambio*, 2007, 36(8), 614-621.

e allo stesso tempo fungendo da moltiplicatore delle pressioni ecologiche e come chiave interpretativa dei rapporti tra società umane e sistema Terra.

La *Great Acceleration* rappresenta quindi una trasformazione sistematica, con la crescita demografica come causa e al tempo stesso conseguenza del cambiamento⁵. Questa trasformazione ha condotto rapidamente alla situazione attuale, in cui le dinamiche demografiche riflettono pienamente l'impatto cumulativo e inedito di tali cambiamenti. Tra i fattori che hanno reso possibile tale svolta, un ruolo decisivo è stato giocato dalla drastica riduzione della mortalità, in particolare infantile, e non, come talvolta si tende a credere, da un aumento della natalità, oggi in calo in gran parte del mondo. Nel 1800, circa il 45% dei bambini moriva prima dei 5 anni, a causa di malattie infettive, malnutrizione e scarsa assistenza sanitaria. Nei paesi sviluppati, questo tasso è iniziato a calare solo dalla fine del XIX secolo, grazie ai progressi in igiene, prevenzione e vaccinazione⁶.

Oggi il tasso globale di mortalità infantile (entro il primo anno) è sceso al 2,6%, pari a 26 decessi ogni 1.000 nati vivi, con punte sotto lo 0,5% nei paesi ad alto red-

⁵ McNeill J.R., Engelke P., *The Great Acceleration: An Environmental History of the Anthropocene since 1945*, Harvard University Press, Harvard, 2016.

⁶ Dattani S., Spooner F., Ritchie H., Roser M., *Child and Infant Mortality, Our World in Data*, 2023, disponibile al sito: <https://ourworldindata.org/child-mortality>.

dito e superiori al 6-8% in alcune aree dell'Africa subsahariana⁷. Nonostante i progressi, nel 2022 sono morti circa 4,9 milioni di bambini sotto i 5 anni, quasi la metà nei primi 28 giorni di vita, soprattutto per complicazioni neonatali, infezioni e malformazioni⁸. Pur trattandosi di una cifra ancora dolorosa e inaccettabile da un punto di vista etico, va riconosciuto che, applicando i tassi di mortalità del 1800 alla popolazione attuale, si conterebbero oltre 60 milioni di decessi infantili all'anno, ovvero quasi la metà delle nascite mondiali annuali.

Il successo demografico e sanitario che accompagna la *Great Acceleration* può essere definito a pieno titolo un *Great Achievement* dell'umanità. Oltre alla riduzione della mortalità infantile, si sono registrati miglioramenti senza precedenti in molteplici dimensioni del benessere: l'aspettativa di vita globale è passata da circa 30 anni nel 1800 a oltre 73 nel 2020, superando gli 85 in paesi come Giappone e Svizzera. Il tasso di alfabetizzazione è salito dal 12% del 1820 a oltre l'86% nel 2020, e l'istruzione primaria ha raggiunto una copertura quasi universale⁹. Nello stesso periodo, la povertà estrema è scesa dall'89%

⁷ World Bank, *Infant Mortality Rate (per 1,000 live births)*, World Bank, Washington D.C., 2024, disponibile al sito: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.DYN.IMRT.IN>.

⁸ Unicef, *Levels and Trends in Child Mortality: Report 2023*, 2023, disponibile al sito: <https://data.unicef.org/resources/levels-and-trends-in-child-mortality-2023/>.

⁹ Roser M., Ortiz-Ospina E., Literacy, *Our World in Data*, 2023, disponibile al sito: <https://ourworldindata.org/literacy>.

a meno del 10%¹⁰, mentre l'accesso all'acqua potabile ha raggiunto il 74% e quello all'elettricità l'87% della popolazione mondiale¹¹. Il miglioramento delle condizioni sanitarie, educative e infrastrutturali ha reso quindi possibile non solo la crescita della popolazione, ma anche un sostanziale avanzamento della qualità della vita, un tempo inimmaginabile.

Tuttavia, questo straordinario successo porta con sé contraddizioni sistemiche. L'aumento della popolazione e dei consumi ha intensificato la pressione sulle risorse naturali, minacciando gli equilibri ecologici globali¹². Gli indicatori della *Great Acceleration* – produzione industriale, consumo energetico, utilizzo di fertilizzanti e cemento – mostrano come la crescita demografica abbia amplificato esponenzialmente l'impatto umano sul pianeta, suggerendo l'ingresso di un nuovo concetto socio-geologico: l'Antropocene¹³. In parallelo, si è aggravata la

¹⁰ World Bank, *Poverty and Shared Prosperity 2022: Correcting Course*, World Bank, Washington D.C., 2023, disponibile al sito: www.worldbank.org/en/publication/poverty-and-shared-prosperity.

¹¹ World Health Organization, Unicef, *Progress on Household Drinking Water, Sanitation and Hygiene 2000-2020: Five Years into the SDGs*, World Health Organization e United Nations Children's Fund, Ginevra, 2021, disponibile al sito: <https://washdata.org/reports/jmp-2021-wash-households>.

¹² Rockström J., et al., «A safe Operating Space for Humanity», *Nature*, 2009, 461(7263), 472-475.

¹³ Steffen W., Broadgate W., Deutsch L., Gaffney O., Ludwig C., «The Trajectory of the Anthropocene: The Great Acceleration», *The Anthropocene Review*, 2015, 2(1), 81-98.

disuguaglianza: l'1% più ricco detiene oggi più ricchezza del 50% più povero, una concentrazione mai registrata prima, pur nel complessivo miglioramento¹⁴.

Queste dinamiche richiedono, comunque, interpretazioni non deterministiche. La popolazione mondiale ha già superato la fase di crescita più rapida e, a causa del calo della fertilità e dell'aumento della longevità, si avvia verso una stabilizzazione: secondo le Nazioni Unite, il picco sarà di circa 10,4 miliardi nel 2086, seguito da un lento declino¹⁵. La pressione ambientale globale non dipende solo dalla crescita demografica – concentrata nei paesi a basso reddito – ma soprattutto dai modelli di consumo e dalle disuguaglianze economiche, con i paesi ricchi responsabili della maggior parte delle emissioni¹⁶.

La questione demografica va perciò letta in relazione al contesto socioeconomico, alla struttura per età, alla

¹⁴ Christensen M.B., Hallum C., Maitland A., Parrinello Q., Putaturo C., Abed D., Brown C., Kamande A., Lawson M., Ruiz S., *Survival of the Richest: How We Must Tax the Super-rich Now to Fight Inequality*, Oxfam International, Oxford, 2023, disponibile al sito: www.oxfam.org/en/research/survival-richest.

¹⁵ United Nation, *World Population Prospects 2022: Summary of Results*, United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division, New York, 2022, disponibile al sito: www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org/development.desa.pd/files/wpp2022_summary_of_results.pdf.

¹⁶ Ritchie H., «Inequality in CO₂ Emissions», *Our World in Data*, 2023, disponibile al sito: <https://ourworldindata.org/inequality-co2>.

geografia, al capitale umano e ai modelli di sviluppo¹⁷. Non è la popolazione in sé a determinare il deterioramento ambientale, ma l'interazione tra dinamiche demografiche e sistemi economici, tecnologici e culturali.

Considerata in una prospettiva di lungo periodo, questa trasformazione nei rapporti tra popolazione, ambiente e sistemi socioeconomici risulta tanto profonda quanto molto recente. Per rendere tangibile la portata e la rapidità di questa trasformazione, si può ricorrere a un esercizio comparativo. Se i circa 300.000 anni di storia dell'*Homo sapiens* venissero compresi nell'attuale aspettativa di vita media di un uomo, pari a 73 anni a livello mondiale, il periodo della *Great Acceleration* occuperebbe poco più di 6 giorni della sua intera esistenza. Rappresentando, invece, l'intera esperienza umana su una giornata di 24 ore, lo stesso intervallo corrisponderebbe a circa 20 secondi. Questa sproporzione temporale rivela un paradosso: la più profonda riorganizzazione socio-ecologica della condizione umana si è concentrata in una frazione minima del tempo evolutivo. Solo negli ultimi decenni – corrispondenti a due o tre generazioni – l'umanità ha conosciuto una discontinuità tanto rapida quanto strutturale.

¹⁷ Giordano A., *Cambiamenti climatici, dinamiche demografiche e sicurezza ambientale*, in Ferrara A. (a cura di), *Le conseguenze economiche delle crisi globali. Interazioni tra ambiente, salute, economia*, Agora & CO, Sarzana, 2023, 7-41.

Anche per questo stentiamo a cogliere la portata antropologica e planetaria dei cambiamenti in corso: la nostra percezione storica, legata a ritmi lenti, non è adeguata a fenomeni che si sviluppano con velocità esponenziale e che ridefiniscono profondamente il nostro rapporto con la storia, il progresso e la responsabilità¹⁸. La compressione spazio-temporale prodotta dalla dinamica dell'accumulazione capitalistica, in cui tempi e distanze si contraggono, ha reso il mondo al contempo più accessibile e più instabile¹⁹. La *Great Acceleration*, in questo senso, non è solo un fenomeno biologico e ambientale, ma anche una rivoluzione nella percezione del tempo e dello spazio.

La rivoluzione geo-demografica: il riposizionamento degli equilibri mondiali

Le trasformazioni demografiche in atto, inscindibilmente connesse alla *Great Acceleration*, stanno generando quella che può essere definita una vera e propria rivoluzione geo-demografica, un fenomeno di portata storica

¹⁸ Chakrabarty D., *The Climate of History: Four Theses*, Critical Inquiry, 2009, 35(2), 197-222.

¹⁹ Harvey D., *The Condition of Postmodernity: An Enquiry into the Origins of Cultural Change*, Blackwell, Hoboken, 1989.

che sta ridisegnando gli equilibri geopolitici ed economici mondiali²⁰. Questa rivoluzione si articola su tre dimensioni fondamentali: l'accrescimento globale della popolazione (anche se, come detto, in via di rallentamento e stabilizzazione), il declino strutturale della natalità e l'allungamento dell'aspettativa di vita, ciascuna delle quali sta operando con intensità e tempi differenti nelle diverse aree geografiche del pianeta.

Una delle conseguenze più significative di questa trasformazione è il progressivo spostamento del “centro di gravità geo-demografico” dal mondo industrializzato verso i paesi in via di sviluppo. Se nel 1950 il 68% della popolazione mondiale risiedeva in regioni classificate dalle Nazioni Unite come “meno sviluppate”, oggi questa percentuale ha raggiunto l’82%, con una tendenza destinata ad accentuarsi. La composizione della lista dei dieci paesi più popolosi del mondo subirà cambiamenti radicali: entro il 2050 tra i paesi occidentali rimarranno solo gli Stati Uniti. L’Africa rappresenta il caso più emblematico: secondo le proiezioni più recenti, la popolazione del continente passerà dall’attuale 1,4 miliardi di abitanti a oltre 2,4 miliardi entro il 2050, rappresentando il 49% dell’incremento demografico globale²¹.

²⁰ Giordano A., «Mondialisation et révolution géodémographique», *Outre-Terre, Revue Européenne de Géopolitique*, 2017, 50, 60-75.

²¹ United Nation, *World Population Prospects 2022: Summary of Results*, United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division, New York, 2022, disponibile al sito:

Il riposizionamento geo-demografico ha prodotto trasformazioni strutturali nell'economia mondiale, evidenziando il ritorno a rapporti economici simili a quelli precedenti al XX secolo. La classe media globale, attualmente composta da 1,8 miliardi di individui, sta vedendo un'espansione straordinaria della componente asiatica. Entro il 2050, due terzi dei consumatori della classe media risiederanno in Asia, mentre Nord America ed Europa occidentale potrebbero rappresentare solo il 30% del consumo mondiale, in calo dal 60% del 1997²². Parallelamente, i flussi di investimenti diretti esteri si orientano sempre più verso i paesi in via di sviluppo, riflettendo il dinamismo di questi spazi geografici legato non solo alla dinamica demografica ma anche alle condizioni tecnologiche e di mercato favorevoli.

La rivoluzione geo-demografica ha, inoltre, intensificato la competizione per il capitale umano qualificato, divenuto risorsa strategica fondamentale nell'economia della conoscenza. Paesi emergenti come la Cina hanno sviluppato strategie sistematiche per attrarre e riportare i propri talenti formati all'estero, innescando processi interni di diffusione spaziale dell'innovazione, mentre

www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/wpp2022_summary_of_results.pdf.

²² McKinsey Global Institute, *Dependency and Depopulation? Confronting the Consequences of a New Demographic Reality*, 2025, disponibile al sito: www.mckinsey.com/mgi/our-research/dependency-and-depopulation-confronting-the-consequences-of-a-new-demographic-reality.

l'India preferisce sfruttare la propria diaspora qualificata per tessere reti di relazioni commerciali e attrarre investimenti diretti esteri²³. In questo contesto, l'Europa si trova in una posizione critica: nonostante il continente mantenga ancora un ruolo importante nel mondo della conoscenza, la percentuale di PIL dedicata alla ricerca e sviluppo rimane significativamente inferiore rispetto ad altri competitori globali²⁴.

Nel contesto di questa ridefinizione degli equilibri globali, le dinamiche demografiche non agiscono solo come fattori reattivi, ma si impongono come veri e propri elementi strutturanti del potere internazionale. Proprio per la loro inerzia temporale e proiettabilità relativa, esse consentono di leggere in anticipo tendenze geopolitiche ed economiche fondamentali, in particolare attraverso indicatori come l'età mediana o la distribuzione generazionale, da cui derivano configurazioni specifiche come lo *youth bulge*, la finestra demografica di opportunità e i processi di invecchiamento.

Il termine *youth bulge* si applica a una situazione in cui la quota delle persone tra i 16-29 anni supera il 30% della popolazione attiva. In teoria, le società caratterizzate da un'abbondanza di giovani possono generare instabilità

²³ Bhardwaj B., Sharma D., «Migration of Skilled Professionals Across the Border: Brain Drain or Brain Gain?», *European Management Journal*, 2023, 41(6), 1021-1033.

²⁴ Giordano A., *Geopolitica della conoscenza, spazi competitivi e migrazioni qualificate*, in Gabrielli G. (a cura di), *Allenarsi per il futuro. Sfide manageriali del XXI secolo*, FrancoAngeli, Milano, 2021, 45-53.

geopolitica in contesti economici incapaci di assorbirne la forza lavoro, come dimostrato dalle Primavere Arabe²⁵. Tuttavia, non sempre la presenza di uno *youth bulge* è da considerarsi come una criticità. Con i giusti investimenti e la progressione della transizione demografica, queste fasce d'età possono diventare economicamente produttive e garantire la prosperità della società.

Molte economie in rapida crescita dell'Asia orientale hanno, infatti, attraversato periodi di *youth bulge* che hanno successivamente contribuito ai loro successi economici. Si tratta del fenomeno noto come "finestra demografica di opportunità", una condizione fondamentale in presenza di politiche volte allo sviluppo. Questa finestra si verifica quando il segmento della popolazione in età lavorativa si allarga, aumentando il potenziale di crescita economica. Va ricordato che il periodo 1945-1975, corrispondente ai "Trenta Gloriosi" del Dopo-guerra (ma anche all'avvio della *Great Acceleration*), ha coinciso con la finestra demografica d'opportunità dei paesi occidentali, mentre l'attuale fase storica corrisponde alla finestra di opportunità di paesi emergenti come Brasile e India. Per i paesi meno sviluppati, principalmente dell'Africa subsahariana, la finestra demografica

²⁵ Giordano A., *Youth Bulge Dynamics in the Mediterranean Region: The Geopolitical Implications of Human Capital on Security and Stability*, in Corrao F.M., Redaelli R. (a cura di), *States, Actors and Geopolitical Drivers in the Mediterranean: Perspectives on the New Centrality in a Changing Region*, Palgrave Macmillan, Londra, 2021, 107-127, disponibile al sito: https://doi.org/10.1007/978-3-030-69000-7_4.

– sperando riescano a superare positivamente i loro *youth bulge* – dovrebbe aprirsi intorno al 2050²⁶.

Sul versante dell'invecchiamento, si profila una mutazione storica della composizione strutturale delle popolazioni. I cambiamenti si produrranno con intensità e tempi diversi nelle varie aree del mondo. Attualmente, il Giappone è il paese con la popolazione più anziana al mondo: nel 2023, il 36,1% dei suoi abitanti ha più di 60 anni. Secondo le proiezioni delle Nazioni Unite, entro il 2050 saranno almeno 40 i paesi che supereranno questa soglia, confermando una tendenza generalizzata all'invecchiamento, in particolare in Asia orientale e in Europa.

In questo scenario, la Cina rappresenta un caso emblematico: dopo aver raggiunto il suo massimo demografico nel 2023 con circa 1,426 miliardi di abitanti, il paese dovrebbe perdere oltre 200 milioni di persone entro il 2054, una contrazione pari a circa il 14% della popolazione attuale, mentre la quota di over 60 salirà dal 20% attuale a oltre il 40%²⁷. Negli Stati Uniti, al contra-

²⁶ ISS African Futures, *Demographics*, Institute for Security Studies, 2024, disponibile al sito: <https://futures.issafrica.org/thematic/03-demographic-dividend/>.

²⁷ United Nation, *World Population Prospects 2022: Summary of Results*, United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division, New York, 2022, disponibile al sito: www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org/development.desa.pd/files/wpp2022_summary_of_results.pdf.

rio, la combinazione tra un tasso di fecondità relativamente più alto rispetto agli altri paesi sviluppati e un saldo migratorio positivo contribuirà a mantenere un equilibrio intergenerazionale più sostenibile.

L'Europa, invece, è già immersa nel suo “inverno demografico”: nel 2023, il tasso medio di fecondità nell'Unione europea è stato di 1,38 figli per donna, con pochissimi paesi in grado di avvicinarsi alla soglia di sostituzione di 2,1²⁸. Questo squilibrio genera nuove tensioni economiche e sociali legate alla sostenibilità dei sistemi pensionistici e sanitari e alla contrazione della forza lavoro come nel caso dell'Italia²⁹.

La letteratura suggerisce che questi cambiamenti demografici potrebbero avere un impatto sulle performance future dei diversi paesi. L'impatto potrebbe essere ancora più evidente all'interno dei paesi avanzati. Il legame storico tra variabili demografiche ed economiche permette di prevedere che l'aumento previsto della dipendenza senile e il declino della percentuale di popolazione in età lavorativa potrebbero tradursi in una crescita più lenta del PIL pro capite, oltre che in minori risparmi e investimenti.

²⁸ Giordano A., *Trasformazioni demografiche e sfide economiche in Europa*, in Bettini E., in Tondini D. (a cura di), *Atti IV Forum Internazionale del Gran Sasso*, Teramo, 2023, 799-821.

²⁹ Giordano A., *Perché la popolazione conta per l'economia e la geopolitica: il caso dell'Italia*, in Maffettone S., Loprete M.V. (a cura di), *Italia e Giappone. La sfida demografica*, Luiss University Press, Roma, 2022, 91-99.

L'invecchiamento della popolazione deve essere considerato un grande successo dell'umanità, ma la novità del fenomeno fa sì che rimanga largamente inesplorato. L'urgenza consiste quindi, per molti paesi, in una nuova economia intergenerazionale che tenga conto della tendenza mondiale all'invecchiamento della popolazione, della riduzione della forza lavoro e del coinvolgimento delle fasce più giovani.

Mobilità umana e frammentazione territoriale: le barriere crescenti in un mondo interconnesso

La rivoluzione geo-demografica si manifesta non solo attraverso le trasformazioni strutturali delle popolazioni, ma anche mediante i movimenti migratori che tali cambiamenti generano e che, paradossalmente, si scontrano con un mondo sempre più "confinato". Dopo la caduta del muro di Berlino nel 1989, simbolo della divisione ideologica del XX secolo, molti osservatori avevano immaginato l'emergere di un mondo più aperto, caratterizzato dalla libera circolazione di persone, beni, capitali e idee. Tuttavia, la realtà degli ultimi decenni ha dimostrato un andamento divergente: mentre la globalizzazione ha effettivamente liberalizzato i flussi di capitali e merci, i movimenti di persone hanno incontrato barriere crescenti e sempre più sofisticate³⁰.

³⁰ Giordano A., *Limiti. Frontiere, confini e la lotta per il territorio*, Luiss University Press, Roma, 2018.

Il numero di dispositivi di confine a livello mondiale è aumentato drasticamente da meno di cinque alla fine della Seconda guerra mondiale a oltre 70 oggi, con molti altri in costruzione³¹. Tra il 2000 e il 2021, il numero di barriere di confine completate, iniziate o annunciate nel mondo è quintuplicato, passando da 16 a più di 90 complessi confinari, con i governi che citano principalmente l'immigrazione illegale come motivo principale per la costruzione di muri, seguita dal commercio illegale e dalle preoccupazioni per il terrorismo³².

Negli Stati Uniti, il ritorno di Donald Trump alla ribalta politica nel 2024 ha rilanciato l'agenda della “fortezza America”, con il ripristino di alcune misure restrittive già attuate durante il suo primo mandato, tra cui l'estensione del muro al confine con il Messico, la reintroduzione di limitazioni al diritto d'asilo e l'uso di politiche di deterrenza come la detenzione prolungata o la deportazione accelerata dei migranti irregolari.

L'Unione Europea, nata dall'ideale di abbattere le frontiere interne e creare uno spazio di libera circolazione per i suoi cittadini, si trova oggi a confrontarsi con una delle sfide migratorie più complesse della sua storia.

³¹ Vallet E., «The World Is Witnessing a Rapid Proliferation of Border Walls», *Migration Policy Institute*, marzo 2022, disponibile al sito: www.migrationpolicy.org/article/rapid-proliferation-number-border-walls.

³² InfoMigrants, *As Migration is Rising, so are Border Barriers*, 2024, disponibile al sito: www.infomigrants.net/en/post/34327/as-migration-is-rising-so-are-border-barriers.

Nel 2024, il Mediterraneo ha registrato oltre 1.700 morti, mantenendo il triste primato di rotta migratoria più letale, con circa 1 persona su 120 che ha tentato l'attraversamento che è morta, il tasso di mortalità più alto dal 2021³³.

La gestione delle migrazioni mediterranee evidenzia la doppia sfida che l'Europa deve affrontare: da un lato, l'esigenza morale e legale di accogliere le persone che fuggono da condizioni pericolose e cercano asilo; dall'altro, la necessità di tutelare la libera circolazione interna che rappresenta uno dei pilastri fondamentali del progetto europeo. Il sistema di Schengen, che garantisce la libera circolazione a oltre 400 milioni di cittadini europei, è stato messo sotto pressione dalle crisi migratorie successive, portando alcuni paesi a reintrodurre temporaneamente controlli alle frontiere interne³⁴.

I dati più recenti mostrano una significativa diminuzione degli attraversamenti irregolari verso l'UE nel 2024, con un calo del 38% rispetto all'anno precedente, raggiungendo i livelli più bassi dal 2021³⁵. Tuttavia, questo apparente successo nelle politiche di controllo è

³³ Missing Migrants Project, *Migration within the Mediterranean*, 2025, disponibile al sito: <https://missingmigrants.iom.int/reion/mediterranean>.

³⁴ Giordano A., *La frontiera mediterranea tra mobilità umana e (in)sostenibilità del sistema confinario europeo*, in Lucia M.G., Duglio S., Lazzerini P. (a cura di), *Verso un'economia della sostenibilità. Lo scenario e le sfide*, FrancoAngeli, Milano, 2018, 328-247.

³⁵ Frontex, *Irregular Border Crossings into EU Drop Sharply in 2024*,

stato ottenuto attraverso accordi con paesi terzi che hanno sollevato significative preoccupazioni dal punto di vista dei diritti umani. L'UE e alcuni paesi europei hanno pagato paesi come Albania, Libia, Ruanda, Tunisia e Turchia per intercettare richiedenti asilo e altri migranti che attraversano i loro territori per impedire loro di raggiungere l'Europa. Ma i dati dimostrano che questi accordi non solo non riducono l'immigrazione verso l'Europa, ma causano migliaia di morti di migranti nel Mar Mediterraneo, nel Sahara e nei Balcani ogni anno, poiché costringono i migranti a utilizzare rotte più pericolose per evitare l'intercettazione³⁶.

La sfida fondamentale che l'Europa deve affrontare è la mancanza di una percezione del Mediterraneo come spazio geopolitico comune. Nonostante i legami storici, culturali ed economici profondi tra le sponde nord e sud del Mediterraneo, la regione continua a essere percepita principalmente attraverso la lente della sicurezza e del controllo delle frontiere piuttosto che come un'area di cooperazione strategica. Questa visione frammentata

2025, disponibile al sito: www.frontex.europa.eu/media-centre/news/news-release/irregular-border-crossings-into-eu-drop-sharply-in-2024-oqpweX.

³⁶ Luangrath N., Turner C., Englebert J., «The Future of the European Union's Migration and Asylum System», *The Regulatory Review*, 2024, disponibile al sito: www.theregreview.org/2024/02/03/saturday-seminar-the-future-of-the-european-unions-migration-and-asylum-system/.

impedisce lo sviluppo di politiche migratorie lungimiranti che potrebbero beneficiare tanto i paesi di origine quanto quelli di destinazione.

L'assenza di canali di immigrazione regolare rappresenta una delle principali lacune dell'approccio europeo attuale. Questa carenza costringe molte persone che potrebbero migrare legalmente a utilizzare canali irregolari, alimentando il traffico di esseri umani e mettendo a rischio la vita di migliaia di persone ogni anno.

Il *World Migration Report 2024* dell'Organizzazione Internazionale per le Migrazioni evidenzia che la migrazione internazionale rimane un motore di sviluppo umano e crescita economica, con le rimesse internazionali che sono aumentate del 650% dal 2000 al 2022, passando da 128 miliardi a 831 miliardi di dollari. Degli 831 miliardi di rimesse, 647 miliardi sono stati inviati dai migranti verso paesi a basso e medio reddito, superando gli investimenti diretti esteri nel sostenere il PIL delle nazioni in via di sviluppo³⁷.

L'Europa si trova quindi di fronte a una scelta cruciale: moltiplicare barriere e esternalizzare responsabilità, oppure sviluppare una visione strategica che riconosca la migrazione come parte integrante della soluzione alle sfide demografiche ed economiche del continente. La seconda opzione richiederebbe la creazione di

³⁷ IOM, *World Migration Report 2024*, International Organization for Migration, 2024, disponibile al sito: <https://worldmigrationreport.iom.int/what-we-do/foreword/foreword>.

un sistema comune europeo che combini controlli di frontiera efficaci con canali di migrazione regolare, politiche di integrazione innovative e una cooperazione più stretta con i paesi di origine e transito nel bacino mediterraneo.

Solo attraverso un approccio così coordinato l'Europa potrà trasformare la sfida migratoria in un'opportunità per affrontare le proprie dinamiche demografiche, valorizzare il capitale umano disponibile e costruire ponti invece di muri nel Mediterraneo. La rivoluzione geo-demografica in corso richiede risposte altrettanto innovative e coraggiose, capaci di coniugare sicurezza e umanità, controllo e apertura, in una visione che guardi al Mediterraneo non come una barriera da difendere, ma come uno spazio comune da governare insieme.

Conclusioni

L'analisi delle trasformazioni demografiche contemporanee rivela un quadro di straordinaria complessità, in cui il successo storico della Grande Accelerazione genera al contempo nuove sfide sistemiche per l'umanità del XXI secolo. La riduzione della mortalità, l'allungamento della vita e il miglioramento delle condizioni di esistenza rappresentano conquiste inestimabili, ma pongono interrogativi inediti sulla sostenibilità dei modelli di sviluppo e sulla governance dei processi globali.

La rivoluzione geo-demografica in corso sta ridisegnando profondamente gli equilibri mondiali, spostando il baricentro economico e demografico verso i paesi in via di sviluppo e creando nuove geografie del potere. Questa trasformazione non è solo quantitativa, ma qualitativa: cambia la composizione generazionale delle società, ridefinisce i rapporti di forza geopolitici e impone ripensamenti strategici nelle politiche pubbliche, dai sistemi pensionistici alle strategie di sviluppo.

Il paradosso contemporaneo tra mobilità crescente e frammentazione territoriale evidenzia le contraddizioni di un mondo che ha liberalizzato i flussi di capitali e merci ma ha eretto barriere sempre più sofisticate ai movimenti di persone. Questa divergenza non è sostenibile nel lungo periodo e richiede approcci innovativi capaci di coniugare sicurezza e apertura, controllo e cooperazione.

I contesti territoriali e le dinamiche di popolazione, per la loro inerzia temporale e relativa prevedibilità, offrono una finestra privilegiata per anticipare le trasformazioni future. Per comprendere la loro natura e il loro ruolo è utile ricorrere a una metafora marina: quando ci troviamo immersi nelle acque del mare, percepiamo alle nostre gambe i movimenti profondi delle correnti sottomarine, quelle forze di lunga durata che modellano silenziosamente l'ambiente circostante. Queste correnti profonde rappresentano la geografia e la demografia, elementi strutturali caratterizzati da lenta evoluzione e difficilmente modificabili nel breve-medio termine. Le

onde che osserviamo in superficie simboleggiano invece la politica, l'economia, il diritto, la sociologia: tutti strumenti attraverso i quali le società tentano di influenzare e orientare quelle correnti sommerse.

Tuttavia, né la geografia costituisce una gabbia né la demografia rappresenta un destino immutabile. Entrambe possono diventare soltanto se trascurate o ignorate dall'azione umana consapevole. La sfida per governi e società civile consiste proprio nel trasformare le pressioni demografiche in opportunità di sviluppo sostenibile, promuovendo politiche lungimiranti che valorizzino il capitale umano disponibile e costruiscano ponti invece di muri, riconoscendo che l'interpretazione di questi fenomeni richiede approcci non deterministici capaci di cogliere l'interazione complessa tra fattori demografici, economici, tecnologici e culturali.

La storia della Grande Accelerazione dimostra la capacità dell'umanità di adattarsi e innovare di fronte a cambiamenti epocali. Le trasformazioni demografiche del XXI secolo richiedono la stessa capacità di visione e azione collettiva, per scrivere un nuovo capitolo della storia umana all'altezza delle sfide planetarie contemporanee.

Riflessioni sul capitalismo

di Mauro Gallegati

Quando si parla di crescita economica, siamo abituati a guardare al PIL come all'indicatore fondamentale. Eppure, siamo sicuri che abbia davvero senso? La verità è che il PIL non è strettamente collegato né all'occupazione né tantomeno al benessere delle persone. Infatti, il PIL è una costruzione statistica di breve periodo che considera soltanto la produzione di merci e servizi che possono avere un prezzo stabilito dal mercato. Essendo riferito al breve periodo, non tiene conto né dell'accumulazione di debito (pubblico o privato), del capitale e non considera le possibili innovazioni di processo e di prodotto per cui un'auto elettrica di oggi è equivalente a una endotermica di 50 anni fa o a un mezzo di trasporto a trazione animale dell'800. Cioè la struttura economica cambia nel tempo e il PIL pro-capite dovrebbe essere analizzato in termini di sviluppo,

cioè non solo del suo aumento quantitativo, ma anche del cambiamento che lo genera. Con una espressione molto felice, Schumpeter definiva tale processo come «distruzione creativa», ovvero il «processo di mutazione industriale che rivoluziona incessantemente la struttura economica dall'interno, distruggendo senza sosta quella vecchia e creando sempre una nuova».

Il PIL può crescere senza creare nuovi posti di lavoro, così come l'occupazione può aumentare senza che il PIL ne risenta. Come si giustifica questa mancata corrispondenza? I lavoratori sono spesso sottopagati, i salari non sono adeguati al costo della vita e il benessere generale non segue automaticamente l'aumento della produzione. D'altra parte, esiste una forte correlazione tra aumento del PIL, speranza di vita e istruzione. Inoltre, il PIL nulla dice della sua distribuzione. Se il PIL da un anno all'altro crescesse del 10%, ma questo andasse a favore di una sola famiglia, ne saremmo poco interessati.

Se analizziamo la storia, scopriamo che fino alla metà del '700, prima della Prima rivoluzione industriale, il PIL pro capite era praticamente piatto. Questo significa che se oggi guadagniamo 2.000 euro al mese, all'epoca le persone vivevano con l'equivalente di appena 100 euro e, pertanto, la possibilità di morire di fame era altissima. Negli ultimi 300 anni, il PIL è aumentato di oltre venti volte e, sotto il profilo economico, viviamo indubbiamente meglio. Il capitalismo si è rivelato una gallina dalle uova d'oro, ma ha anche portato con sé tre problemi

enormi che, nel mio libro con Piergiorgio Ardeni dal titolo *La trappola dell'efficienza*¹, chiamiamo le tre “I”: Iniquità, Instabilità, Inquinamento.

1. *Iniquità*: la distribuzione della ricchezza è talmente sbilanciata da risultare offensiva.
2. *Inquinamento*: la produzione capitalistica ha un impatto ambientale insostenibile.
3. *Instabilità*: il PIL, l’occupazione e altri parametri economici variano in modo imprevedibile, creando insicurezza.

Ini~~qu~~ità

Rispetto alla mappa di Mercatore è evidente che i paesi occidentali – che economicamente si sono già sviluppati – risultano obesi mentre l’Africa e il Sud America sono davvero piccoli. Gli econofisici parlano a tale proposito di “effetto di San Matteo”, ovvero prevale la legge del più forte: “a chi più ha, più verrà dato”. In termini matematici possiamo parlare di legge di potenza².

¹ Ardeni P.G., Gallegati M., *La trappola dell'efficienza*, Luiss University Press, Roma, 2024.

² Wikipedia ci ricorda che «La legge di potenza è una distribuzione di probabilità caratteristica di molti fenomeni sia sociali (il numero dei morti nelle guerre, la popolazione delle città, il numero di collegamenti ai siti web, il numero di citazioni), che fisici (la magnitudo dei terremoti, il diametro dei crateri dei pianeti, la dimensione dei frammenti

Secondo il rapporto Oxfam 2025³, il 44% della popolazione mondiale vive con meno di 6,85 dollari al giorno (Banca Mondiale) mentre la polarizzazione fra ricchi e poveri nel mondo continua a crescere.

Mentre la povertà estrema (meno di 2,15 dollari al giorno) si sta riducendo più lentamente, il numero di persone che vive sotto la soglia di povertà (6,85 dollari al giorno) è rimasto invariato rispetto al 1990. Come dimostra Stiglitz, la ricchezza dei più ricchi deriva in gran parte da rendite di posizione e dalle quasi rendite degli oligopoli.

Si allarga sempre più il trasferimento di ricchezza dai più poveri ai più ricchi. Una delle principali diseguaglianze tra ricchi e poveri è lo squilibrio tra Nord e Sud del mondo, cioè fra i paesi più ricchi e sviluppati e i paesi più poveri e meno sviluppati.

degli oggetti che si infrangono per urti, l'intensità delle esplosioni solari), che economici (la dimensione delle imprese, la distribuzione della ricchezza, le vendite di libri e cd, ecc.); così come ricorrono in altri tipi di relazioni, come quella tra il tasso metabolico di una specie e la sua massa corporea o quella tra la forza di gravità e la distanza tra le masse. La particolarità di questo tipo di distribuzioni sta proprio nell'assenza di una scala caratteristica dei fenomeni. Così, ad esempio, dire che la distribuzione del reddito rispecchia la legge di potenza, o che la distribuzione del reddito è una paretiana, significa dire che, se ogni quattro individui con reddito annuo pari a diecimila euro, ne esiste uno con reddito pari a ventimila, allora ci sarà una persona che guadagna 2 trilioni di euro per ogni quattro con reddito pari a 1 trilione».

³ Oxfam, *Diseguaglianza: povertà ingiusta e ricchezza immeritata*, Oxfam Italia, 2025, disponibile al sito: www.oxfamitalia.org/.

Secondo Oxfam, c'è una nuova forma di colonialismo: «ogni anno il Nord estraе mille miliardi di dollari dal Sud» grazie anche al fatto che i paesi con reddito basso o medio spendono quasi la metà delle loro risorse pubbliche per pagare il debito estero accumulato. Si deve cancellarlo, visto che tale debito a metà del 2023 era di 307 mila miliardi di dollari. 3,3 miliardi di persone vivono in paesi che spendono più per gli interessi sul debito che per l'istruzione e la sanità.

La legge di potenza vale non solo a livello aggregato, ma anche all'interno di singoli paesi.

Essendo fortemente sbilanciata, ha delle code molto grasse. La legge di potenza vale per molte distribuzioni: dalle lingue alle città, dai crateri lunari ai terremoti. Lo stesso vale per l'inquinamento.

Inquinamento

Di nuovo i paesi che contribuiscono di più ad inquinare sono quelli di sviluppo più antico e quelli più densamente popolati.

Alcuni ricercatori affermano che la Seconda rivoluzione industriale ha determinato l'inizio dell'Antropocene, ovvero quell'era storica – ormai entrata nel lessico comune – che corrisponde a quel periodo in cui l'uomo comincia a modificare su vasta scala le condizioni fisico-chimiche del pianeta. Più precisamente, negli anni in cui

l'elettricità, l'utilizzo di macchine termiche e del riscaldamento incrementano elevati consumi di combustibili fossili, in primis il carbone e successivamente altri prodotti. Questo periodo di stabilità incontra la sua fine alla luce della rivoluzione industriale, che coincide con l'inizio del cosiddetto Antropocene, in cui le azioni umane sono diventate il principale motore del cambiamento ambientale globale. Negli ultimi secoli, proprio le attività umane cominciano a spingere il sistema Terra fuori dallo stato ambientale stabile dell'Olocene, con conseguenze dannose o addirittura catastrofiche per gran parte del mondo e degli esseri viventi che lo popolano.

Durante l'Olocene, infatti, i cambiamenti ambientali si verificano lentamente, in modo naturale, mantenendo le condizioni che consentono lo sviluppo umano, grazie a temperature regolari, un'ampia disponibilità di acqua dolce e flussi biogeochimici che rimangono tutti entro un intervallo relativamente ristretto. Oggi, invece, le attività umane hanno raggiunto un livello che potrebbe danneggiare i sistemi che mantengono la Terra nello stato desiderabile precedente all'Antropocene. Ciò in gran parte è dovuto alla dipendenza dai combustibili fossili e alle forme di agricoltura industrializzata, e si prevede che il brusco cambiamento ambientale derivato da questa situazione possa portare a uno stato sfavorevole alla sopravvivenza della nostra specie⁴.

⁴ Steffen W. et al., *Global Change and the Earth System: A Planet under Pressure*, Springer-Verlag, New York, 2024.

Se il 60% dell'inquinamento dal 1850 ad oggi è imputabile alla attività di venti multinazionali, sembra evidente che deve passare il principio secondo cui l'inquinamento va pagato dal responsabile. Questo implica anche che non esiste nessun "diritto di inquinare" e che il mercato di tali diritti è per nulla etico. Si ricordi infatti che l'80% dell'inquinamento mondiale si deve alla produzione di 10 paesi industrializzati. Essendo questi i più ricchi, si possono anche permettere di comprare le quote di inquinamento aggravando ulteriormente la disegualanza, redistribuendo l'inquinamento, ma non il reddito. L'investimento collettivo necessario per attivare tutte le misure di decarbonizzazione e il BaU è di circa 10mila miliardi di euro, ovvero una media di 360 miliardi di euro all'anno, che rappresenta l'"extra". Ciò implica un massiccio disinvestimento da settori divenuti parzialmente o completamente obsoleti (motori a combustione interna, esplorazione e produzione di combustibili fossili, produzione di input chimici per l'agricoltura, costruzione di autostrade e aeroporti, ecc.) e un investimento significativo in beni essenziali: settori (sviluppo dei trasporti pubblici, infrastrutture, ristrutturazione edilizia, produzione e catene di riciclaggio per la produzione e lo stoccaggio di energia rinnovabile, ecc.). Le attività che sono colpite negativamente dovranno essere accompagnate da misure sociali. Senza questo cambiamento, anche il costo aggiuntivo sopra menzionato sarà più elevato.

In merito all'inquinamento, spesso si dice che i cambiamenti climatici siano fenomeni naturali. In effetti, negli ultimi 400.000 anni ci sono state quattro fasi in cui la concentrazione di CO₂ è aumentata per cause naturali – esterne, come eruzioni vulcaniche, attività solare o cambiamenti nell'inclinazione della Terra.

Negli ultimi 1.000 anni si è assistito al fenomeno del "bastone da hockey", cioè a un aumento repentino della temperatura dovuto all'incremento di gas serra quali CO₂ e metano. Se negli ultimi 400.000 anni i cambiamenti della CO₂ anticipano di 800 anni il cambiamento del clima, dall'Antropocene il processo è invertito, cioè l'emissione di gas serra dovuta all'attività umana anticipa l'aumento delle temperature. Potremmo dire che questa volta è diverso ed anche molto preoccupante se si pensa che negli ultimi 50 anni le particelle di CO₂ nell'atmosfera hanno raggiunto il valore mai registrato prima di 400.

Un esempio dell'impatto di questi cambiamenti naturali è la Groenlandia, un tempo una terra verde e fertile al punto da essere chiamata *Greenland*, da terra (*land*) verde (*green*), mentre oggi è coperta dai ghiacci proprio a causa di tali fenomeni. Tuttavia, la crisi climatica attuale è differente: è provocata dall'uomo. Il nostro modello produttivo sta distruggendo il pianeta, causando una crisi ecologica senza precedenti. La temperatura globale è in aumento, il rischio di una sesta estinzione di massa è reale e la popolazione mondiale è esplosa, pas-

sando da 1 miliardo a quasi 9 miliardi di persone in pochi decenni. La popolazione sta aumentando a dismisura con degli effetti terribili, siamo tanti, siamo vecchi, siamo troppi e, per sfamarci tutti, stiamo disboscando la terra per nutrire gli animali, stiamo distruggendo le foreste pluviali, il che fa sì che molti virus animali stiano passando all'uomo. Questo aumento demografico, unito alla deforestazione e all'intensificazione dell'agricoltura industriale, sta creando problemi gravissimi. Abbattiamo foreste per coltivare mangimi per gli allevamenti intensivi, mentre l'uso di fertilizzanti chimici inquina i terreni e li rende sterili nel lungo periodo. Sembra quasi che l'umanità preferisca abbuffarsi oggi e morire di fame domani⁵.

Se il cambiamento climatico è un fenomeno già avvenuto nel passato, ciò che colpisce ora è l'inversione della causalità tra aumento della temperatura ed emissione di CO₂ avvenuto con la rivoluzione industriale. Infatti, mentre nel pre-Antroprocene l'aumento della temperatura anticipa di 800 anni quello della CO₂, ora il processo è inverso: l'aumento della temperatura segue, seppur di poco, quello della CO₂. Gli ultimi dati a disposizione sono fortemente preoccupanti. Intanto una concentrazione di CO₂ simile all'attuale non è mai stata nemmeno lontanamente registrata – 400 particelle contro 200. Se tale relazione venisse confermata, dovrem-

⁵ Danovaro R., Gallegati M., *Condominio Terra*, Giunti, Bari, 2018.

mo attenderci un aumento delle temperature molto rilevante, ben oltre il limite di reazioni della natura. Le reazioni naturali sono molto più lente di quelle provocate dall'attività produttiva dell'umanità. Viaggiamo sempre più a passo spedito verso il punto di non ritorno.

Instabilità

Crescita e fluttuazioni hanno contraddistinto la storia del capitalismo fin dalle origini: non c'è mai stata fase di espansione dell'economia che non si sia accompagnata ad un rallentamento. A questo è sempre seguita una nuova fase espansiva, dopo un tempo più o meno breve. Ciò, tuttavia, non è accaduto semplicemente perché a stagioni buone hanno fatto seguito stagioni cattive – come accadeva nei cicli agricoli di cui parla la Bibbia: «Fate attenzione alla bontà di Dio per l'invio dei sette anni di abbondanza prima di quelli della carestia per fare provviste. I prodotti della terra sono talvolta più abbondanti e talvolta meno». Ma perché per “riprendersi” e continuare ad espandersi è necessario “sparigliare le carte”, riconfigurare il sistema. Perché questo è il presupposto per la sua affermazione: consentire al “nuovo” di emergere superando il “vecchio”, in una continua lotta per la supremazia. Rendendo così l'instabilità cronica.

Il sistema, come pare, è dunque riuscito a mantenersi in sella, consolidandosi, compattandosi, rendendosi via

via più fermo. Una certa instabilità è venuta meno, grazie anche all'azione regolatrice e normatrice delle autorità pubbliche e monetarie, nazionali e internazionali. E il "blocco" dei paesi capitalistici è riuscito a mantenere la leadership economica, finanziaria e tecnologica mondiale, fino almeno alla fase recente in cui altre economie si sono decisamente affacciate sulla scena – come abbiamo visto sopra – tanto che oggi appaiono competere per la supremazia. Tuttavia, come la crisi del 2007-08 dimostra, le cause di fondo dell'instabilità non sono completamente eliminate. Intanto, gli investimenti sono diventati, con la finanziarizzazione dell'economia, ancora più soggetti ad instabilità. La loro variabilità nel tempo non è diminuita rispetto al ciclo poiché le fonti di instabilità non si sono ridotte. Esiste, nel capitalismo, un sistema finanziario a "strati" per via dell'interconnessione dei bilanci, dove i debiti di una unità si riflettono nei crediti di un'altra. Lo scopo finale non è la produzione di un bene o di un servizio, ma l'accumulazione di ricchezza monetaria realizzata mediante la creazione di attività, finanziate con capitale proprio e debiti. In un mondo caratterizzato da imperfezioni informative, la creazione di ricchezza dipende dalla capacità di generare un reddito operativo e, soprattutto, dalla capacità finanziaria, la cui complessità aumenta sempre più. Inoltre, i mercati finanziari restano ancora volatili e volubili, il loro impatto sull'economia reale è persino aumentato e vi sono ragioni per restare all'erta circa le fragilità del sistema. La componente finanziaria dell'economia è

oggi più ampia d'un tempo, il capitale si muove al di sopra dei confini nazionali, rendendo così il sistema forse più vulnerabile ai soprassalti tipici della finanza. Ciononostante, o forse in virtù della sua estensione globale, esso è anche più capace di compensare eventuali oscillazioni "locali" e di attivarsi per limitare il diffondersi di contagi malefici. Come ha insegnato la crisi del 2007-08, che in molti avevano visto come un segnale di "malattia terminale" per il capitalismo, esso è ben vivo e vegeto e ha capacità di rigenerarsi, messe a punto in un periodo di ormai due secoli. Se non cambieranno i contorni istituzionali e politici del suo operare, il capitalismo potrà rigenerarsi come ha fatto finora, a meno che la rovina dell'ambiente e l'esaurimento delle risorse non lo fermino prima.

Conclusioni: le tre "I"

Le tre "I" sono indicatori di come il PIL non sia indice di benessere, piuttosto, solo, un indice di breve periodo: misura solo ciò che passa attraverso il mercato, ma non ci dice nulla sulla qualità della vita. Il benessere, invece, è un concetto di lungo termine, che riguarda le condizioni in cui vivranno i nostri figli e nipoti, sempre che la nostra non sia l'ultima generazione sulla faccia della Terra. Questo ci porta a dire che l'economia, così come viene insegnata oggi nelle università, è oramai su-

perata. La famosa “mano invisibile” di Adam Smith, filosofo morale scozzese che ricordiamo come il padre dell’economia, secondo cui il mercato si autoregola e porta benefici a tutti, è un’illusione, una bufala. Smith stesso, nelle sue opere, cita la mano invisibile solo cinque volte, e in quattro di questi casi si tratta di esempi di fisica. Il mercato, lasciato a se stesso, non risolve nulla: basta guardare l’inquinamento o le disuguaglianze sociali per capirlo.

Molti credono che la soluzione sia rendere il capitalismo più “sostenibile”, magari passando alle auto elettriche o alle tecnologie più verdi. Ma il problema non si risolve con piccoli aggiustamenti: serve un cambio di paradigma. Dobbiamo ripensare completamente il rapporto tra economia, occupazione e progresso tecnologico. L’intelligenza artificiale e l’automazione rischiano di sostituire fino al 70% dei posti di lavoro. Se non cambiamo il sistema, il futuro sarà segnato da disoccupazione di massa e disuguaglianze ancora più profonde.

È noto che i sistemi fisici, se sottoposti ad uno stress continuativo, cambiano nel tempo e raggiungono, grazie ad una transizione di fase, un nuovo equilibrio. Così accade al mutamento climatico di oggi. Questo equilibrio è incompatibile con il capitalismo e con gli stili di vita dei paesi già sviluppati. Il consumo e la trasformazione dei combustibili fossili sta mettendo a dura prova la capacità di risposta controllata della natura. Se non ci prepariamo a modificare il nostro modello di sviluppo

verso un'economia rigeneratrice⁶, si rende inevitabile un aumento continuo dell'emissione di CO₂ che provocherà catastrofi naturali, crisi ecologiche, mettendo a rischio la sopravvivenza di molte specie viventi della biosfera, compreso l'uomo, fino anche al caso limite di estinzioni di massa.

⁶ Danovaro R., Gallegati M., *Rigenerare il pianeta. L'alleanza necessaria tra scienza ed economia*, Laterza, Bari, 2025.

Bisogni: l'emergenza delle disuguaglianze. Quali priorità?

di Sandro Calvani

«La disuguagliaza è pericolosa. Quando i ricchi vivono fluttuando a quote troppo estreme, sono completamente incapaci di comprendere le esigenze dei poveri. Quando ci sono sempre più ricchi, e quindi persone che pensano di essere qualcosa di meglio, ciò è dannoso per una democrazia»¹.
Elinor Ostrom²

Introduzione. Una finestra aperta sulle disuguaglianze

La governance delle disuguaglianze in questo cambio d'epoca è un tema complesso, in questi giorni all'attenzione di un summit straordinario delle Nazioni Unite a New York che cerca un nuovo consenso sul nuovo ordine mondiale per uscire dalla pollicrisi. È una tematica al centro di interi corsi di Master, un soggetto di diversi best seller delle scienze economiche e sociali.

Il nuovo Patto per il futuro delle Nazioni Unite presentato oggi (21 settembre 2024) a New York e che sarà

¹ Wall D., *Elinor Ostrom's Rules for Radicals*, Pluto Press, 2017, disponibile al sito: www.plutobooks.com/blog/elinor-ostrom-advice-jeremy-corbyn/.

² Elinor Ostrom (1933-2012) è stata la prima donna a vincere il premio Nobel per l'economia nel 2009.

approvato domani, si impegna su questo tema con queste parole:

Riconosciamo che i nostri sforzi per rimediare all'ingiustizia e ridurre le disuguaglianze all'interno e tra i paesi per costruire società pacifiche, giuste e inclusive non possono avere successo a meno che non intensifichiamo i nostri sforzi per promuovere la tolleranza, abbracciare la diversità e combattere tutte le forme di discriminazione, compresi il razzismo, la discriminazione razziale, la xenofobia e l'intolleranza correlata e tutte le forme e manifestazioni aberranti e contemporanee.

Le mappe della policrisi

La mia ricerca sul campo nei passati 44 anni ha sempre avuto l'unico focus di ottenere risultati partecipati e sostenibili, con un basso interesse alle teorie socioeconomiche dominanti o di opposizione, nei 135 paesi dove mi è stato chiesto di trovare il bandolo della matassa.

In ogni parte del mondo, le diverse culture e chi le tramanda inciampano sempre più spesso in alcuni nodi della modernità, soprattutto con riferimento alle tante trasformazioni in atto. Molti degli inciampi e dei capitomboli che si trasformano nelle odierne distopie dei sistemi politici, ambientali, economici, sociali ed etici si potrebbero evitare eliminando la nostra apatia nelle analisi sociologiche sul campo, guardando invece bene la

realità e superando la nostra sciatteria nel disegnare e sperimentare le soluzioni alle disuguaglianze che causano la policrisi che tutti osserviamo.

Come quando ci si avventura a fare trekking in una foresta sconosciuta, la prima cosa da fare è cercare di capirne le caratteristiche principali. È quello che fecero gli antropologi moderni e studiosi della complessità Edgar Morin³ e Anne Brigitte Kern nel 1999. Essi furono i primi a coniare il neologismo “policrisi” nel loro libro *Homeland Earth*⁴: “Il Pianeta Patria”, che elabora il concetto dell’umanità che diventa una comunità unica di destino comune, attraverso una metamorfosi per ora piuttosto confusa. Venticinque anni fa Morin e Kern affermarono che:

[...] il mondo non sta per affrontare nessun singolo problema vitale, ma molti problemi vitali, ed è questa complessa interdipendenza di problemi, antagonismi, crisi, processi incontrollati e la crisi generale del pianeta che costituisce il problema vitale numero uno.

³ Edgar Morin (1921) è un filosofo e sociologo francese della teoria dell’informazione che è stato riconosciuto per il suo lavoro sulla complessità e sul “pensiero complesso” e per i suoi contributi accademici a campi diversi come gli studi sui media, la politica, la sociologia, l’antropologia visiva, l’ecologia, l’educazione e la biologia dei sistemi. Ha conseguito due lauree, una in storia e geografia e una in giurisprudenza. Morin è autore di oltre 50 libri.

⁴ Morin E., Brigitte Kern A, *Homeland Earth: A Manifesto for the New Millennium (Advances in Systems Theory, Complexity, and the Human Sciences)*, Hampton Press, New York, 1999.

Morin e Kern suggerirono che il mondo in cui viviamo non è semplicemente complicato: è complesso. La teoria della complessità enfatizza i sistemi in cui le relazioni non sono lineari e dove il tutto rappresenta più della semplice somma delle sue parti. Ciò rende tali sistemi intrinsecamente difficili da prevedere e controllare. Una policrisi trascende i limiti della nozione tradizionale di “crisi”. Una crisi implica tipicamente un’interruzione temporanea, un periodo eccezionale con un inizio e una fine chiari. Potremmo pensare alle crisi finanziarie, sanitarie o politiche in questo modo. Morin e Kern hanno sfidato questa visione semplicistica, affermando che le sfide del mondo odierno non sono eventi isolati, ma piuttosto un groviglio di crisi profondamente interconnesso e scomposto. Queste crisi si alimentano e si esacerbano a vicenda, sfidando una categorizzazione precisa sotto un’unica etichetta. Il degrado ambientale, la disuguaglianza economica, i disordini sociali, la polarizzazione politica e il disordine tecnologico si intrecchiano tutti nella policrisi globale.

Le caratteristiche chiave di una policrisi sono:

1. *interdipendenza*: le crisi all’interno della policrisi non sono eventi isolati. Sono legati insieme da una rete di relazioni di causa-effetto. I cambiamenti in un’area possono innescare conseguenze a cascata su più ambiti, creando un labirinto di reazioni inaspettate;
2. *non linearità*: le piccole azioni possono talvolta pro-

durre risultati vasti e imprevedibili, mentre gli interventi significativi potrebbero avere un'influenza sproporzionalmente minore. Il sistema è fluido e resistente alle soluzioni semplici;

3. *incertezza*: in una policrisi, le previsioni diventano insidiose. L'enorme numero di fattori correlati e il potenziale di cicli di feedback oscurano le traiettorie potenziali prevedibili, rendendo i modelli predittivi tradizionali e le previsioni lineari meno affidabili;
4. *emergenza*: la natura unica della policrisi deriva dalle interazioni tra le varie crisi, portando a fenomeni inaspettati e nuovi che non possono essere dedotti dalla semplice comprensione delle singole parti. Queste proprietà emergenti richiedono nuovi modi di pensare ai problemi in questione.

Per rendere più concreto il concetto di policrisi, basta pensare alle crisi sistemiche che conosciamo. Per esempio, i cambiamenti climatici provocano sconvolgimenti sociali: il calo dei rendimenti agricoli dovuto ai cambiamenti climatici può innescare l'insicurezza alimentare di grandi regioni del mondo. Ciò può portare a gravi disuguaglianze, alimentando rivendicazioni sociali e potenzialmente destabilizzando i sistemi politici. La destabilizzazione politica, a sua volta, potrebbe ostacolare un'efficace collaborazione internazionale sulle strategie di mitigazione della crisi, intensificando ulteriormente il problema iniziale.

Un altro esempio chiaro è la relazione tra disuguaglianza economica e disordine tecnologico: l'ampliamento del divario di reddito crea tensione sociale e polarizzazione politica. Nel frattempo, tecnologie dirompenti come l'automazione minacciano di spostare vaste fasce di forza lavoro. Il risultato potenziale è un circolo vizioso in cui l'instabilità sociale rende ancora più difficile l'attuazione di politiche che affrontino la disuguaglianza e la gestione delle implicazioni etiche del progresso tecnologico.

L'enfasi di Morin e Kern sulla policrisi sottolinea la necessità cruciale di un pensiero olistico e basato sui sistemi. Gli approcci tradizionali che isolano i problemi e cercano soluzioni limitate si rivelano inadeguati di fronte a una complessità così intricata. Le analisi e le politiche di rigenerazione dei sistemi politici, ambientali, economici, sociali ed etici comprendono i seguenti componenti:

1. *interrelazioni*: riconoscere che tutto è connesso e che le azioni in un settore o area geografica hanno un impatto sugli altri in modi spesso imprevedibili;
2. *circuiti di feedback*: comprendere che cause ed effetti spesso formano cicli che si auto-rinforza, esacerbando o attenuando il cambiamento;
3. *olismo*: vedere il mondo dalla prospettiva dell'intero sistema, non solo dei suoi singoli componenti;
4. *comportamento emergente*: riconoscere che modelli e risultati inaspettati possono derivare dalla complessità del sistema.

La visione del mondo che attraversa una policrisi presenta sfide profonde per la governance, il processo decisionale e la creazione di senso comune. Le istituzioni tradizionali che gestiscono sistemi creati per rispondere a crisi isolate faticano ad adattarsi alla natura interconnessa e imprevedibile di una policrisi. Scarseggiano competenze olistiche che possano spiegare e governare la policrisi che ha superato i confini tra diverse discipline. Non bastano più le conoscenze altamente specializzate usate fino ad oggi per affrontare problemi complicati ma non complessi e interdisciplinari. Gli esperti di diversi settori dovranno sforzarsi di integrare i loro consigli con una comprensione più ampia di come interagiscono i sistemi. L'opinione pubblica deve evitare di lasciarsi convincere da analisi e soluzioni semplistiche e avere il coraggio di chiedere e sostenere invece soluzioni sistemiche e globali a lungo termine.

Da questa prima mappa della foresta intricata della policrisi che ci troviamo ad attraversare spunta la necessità di cambiare il nostro modo di pensare, quello che in inglese chiamano "*mindset change*", che crea le condizioni che facilitano una metamorfosi dell'umanità.

Il *mindset change*

Il primo discernimento da perfezionare è dunque relativo ai nostri modi mentali di leggere le mappe della complessità.

Gli studiosi della trasformazione hanno suggerito tre mappe utili e le hanno chiamate: *Vuca*, *Bani* e *Rupt*. Da alcuni anni, questi modelli sono divenuti modelli accettati e preferiti, per facilitare lo scioglimento di alcuni nodi della matassa ingarbugliata della trasformazione complessa delle relazioni tra *humus* (natura), *homo* (umanità) e *humanities* (scienze che studiano tutte le relazioni tra *humus* e *homo*).

Presento qui delle letture di queste tre mappe, con alcuni significati in un contesto moderno di relazioni comunitarie e di leadership per il cambiamento.

Vuca, *Bani* e *Rupt* sono acronimi creati e usati per descrivere il mondo sempre più complesso e imprevedibile in cui viviamo. Aiutano gli individui, le comunità e i leader a comprendere la natura delle sfide moderne e a sottolineare le competenze e le strategie necessarie per il successo in ambienti turbolenti. Tutte e tre le abbreviazioni sono derivate dalle iniziali di parole chiave in inglese.

Vuca viene da: volatilità, incertezza, complessità, ambiguità. *Volatilità* indica che le situazioni e le condizioni in cui ci si trova possono cambiare rapidamente e inaspettatamente. *Incertezza* sottolinea che il futuro è meno prevedibile e gli esiti delle decisioni sono difficili da prevedere. *Complessità* suggerisce di fare attenzione al fatto che le sfide sono sfaccettate, interconnesse e difficili da districare. *Ambiguità* aggiunge l'osservazione che le informazioni sono poco chiare, contraddittorie e difficili

da interpretare. Il concetto di *Vuca* ha avuto origine con l'US Army War College dopo la Guerra Fredda per definire alcune caratteristiche nuove di un mondo che era diventato meno stabile e prevedibile. Si è rapidamente diffuso nel mondo degli affari e degli studi economici e sociologici.

Bani significa invece fragile, ansiogeno, non lineare e incomprensibile. *Fragile* vuol far presente che i sistemi e le strutture (sociali, economiche, politiche, ecc.) sono vulnerabili a crolli o interruzioni improvvise. *Ansiogeno* significa che la situazione genera un senso pervasivo di disagio, paura e preoccupazione per il futuro. *Non lineare* fotografa il fatto che gli eventi non si svolgono in modo prevedibile e lineare; causa ed effetto possono essere molto disgiunti. *Incomprensibile* suggerisce di accorgerci che il mondo è diventato troppo complesso per essere compreso appieno, senza prima ridurre la confusione e prevedere e superare alcune difficoltà nel processo decisionale. Lo studioso Jamais Cascio⁵ ha coniato il termine *Bani* per sottolineare l'impatto di un mondo *Vuca* sugli individui e sulle istituzioni, nonché l'inadeguatezza delle risposte tradizionali a tali sfide.

⁵ Jamais Cascio è un antropologo futurista americano. Nel 2009, la rivista *Foreign Policy* ha citato Cascio tra i 100 migliori pensatori globali.

Rupt è l'acronimo che si riferisce a rapido, imprevedibile, paradossale e aggroigliato. *Rapido* fa presente che il cambiamento avviene a un ritmo accelerato, lasciando un tempo limitato per reagire. *Imprevedibile* osserva che le previsioni sono inaffidabili e le sorprese sono frequenti. *Paradossale*, cioè le contraddizioni abbondano e le soluzioni possono creare nuovi problemi. *Aggroigliato* aggiunge che i problemi sono intricati e difficili da separare l'uno dall'altro. Il modello *Rupt* è stato sviluppato dal *Center for Creative Leadership* (CCL)⁶ come aggiornamento del concetto *Vuca*. Esso pone maggiore enfasi sulla natura dirompente del cambiamento e sulle specifiche qualità di leadership necessarie per prospettare nelle situazioni di policrisi.

Questi concetti o modelli di riferimento sono importanti perché offrono un quadro di riferimento utile ad aiutarci a sviluppare alcune capacità essenziali di discernimento e di generatività, che includono le seguenti:

1. *comprendere l'ambiente*: riconoscendo queste caratteristiche chiave del nostro mondo, possiamo evitare di essere colti alla sprovvista dal cambiamento;
2. *adattare le strategie*: questi riferimenti evidenziano che gli approcci tradizionali e lineari alla pianificazione e alla risoluzione dei problemi rischiano di fallire in ambienti complessi;

⁶ Per approfondimenti visita il sito www.ccl.org.

3. *sviluppare capacità critiche*: i mondi riconoscibili con le mappe concettuali *Vuca/Bani/Rupt* richiedono leader che si sentano a proprio agio con l'incertezza, abbraccino l'adattabilità, cerchino prospettive diverse e si impegnino nell'apprendimento continuo;
4. *costruire la resilienza*: riconoscere il potenziale di fragilità, ansia e interruzione sottolinea l'importanza di costruire sistemi robusti, anti-fragili e adattabili sia a livello personale che organizzativo;
5. *impegnarsi* nella costruzione di competenze chiave di leadership per ambienti *Vuca/Bani/Rupt*.

Le curiose parole-sintesi della complessità

Questi acronimi di quattro o cinque lettere sono spesso provenienti da slang militari che sono frequenti negli scenari di guerra, dove le ho imparate; sono sorte dalla necessità di comunicare al volo in una sola parola concetti che ne richiederebbero molte di più. Mi è capitato spesso in situazioni umanitarie disperate che il coordinatore – o addirittura il mio *mission focus* – cominciassero con *Snafu* o *Fubar*. Rick Atkinson attribuisce l'origine di *Snafu* (*Situation Normal, All F***ed Up*), *Fubar* (*F***ed Up Beyond “Any Repair” o “All Recognition”*)⁷ e di

⁷ In italiano *Snafu* significa: tutto normale completamente incasinato. *Fubar* significa: tutto incasinato oltre ogni aggiustamento, oppure oltre ogni possibilità di capirci qualcosa.

diversi altri termini, a cinici soldati che inventando queste abbreviazioni ridicolizzano la propensione dell'esercito degli Stati Uniti per gli acronimi. Tuttavia, spesso ho dovuto ammettere, dopo pochi giorni di piena immersione in una situazione disuguaglianza immensa e disperata, che quelle parolacce maleducate definivano correttamente la situazione. E il cambiamento importante da fare poteva essere proprio rifiutare il “*Beyond Any Recognition*” cioè oltre ogni possibilità di capirci qualcosa, scegliendo proprio l'atteggiamento contrario di capirci qualcosa, per poter superare la resa indicata dal “*Beyond Any Repair*” oltre ogni aggiustamento; sperimentando dunque gli aggiustamenti possibili.

Un'analisi e una riflessione intellettualmente onesta sulle dinamiche della disuguaglianza locale e globale sono dunque necessarie per ogni progettazione di riforma dell'economia capitalista verso un'economia sociale inclusiva. Tali analisi e riflessioni dovrebbero comprendere i seguenti quattro temi:

1. quante e quali sono le tipologie di disuguaglianza che si nascondono dietro a quasi tutte le distopie della storia contemporanea;
2. cosa c'è di sbagliato e di dannoso nelle disuguaglianze moderne⁸;

⁸ Queste considerazioni non sono comprese in questa trattazione. Si veda: Satz D., White S., «What is wrong with inequality», *Oxford Open Economics*, 3(1), 2024, 4-17.

3. quali sono i sentieri di maggiore uguaglianza che lasciano sperare un destino più giusto per l'umanità⁹;
4. appendice: come i migliori esperti e premi Nobel hanno visto le sfide delle disuguaglianze e le loro soluzioni possibili.

I mille volti delle disuguaglianze: conoscere le loro diversità aiuta a evitare soluzioni distopiche

Tutti gli esseri umani nascono liberi ed eguali in dignità e diritti. Essi sono dotati di ragione e di coscienza e devono agire gli uni verso gli altri in spirito di fratellanza.

Così sancisce l'articolo 1 della Dichiarazione Universale dei Diritti Umani (*Udhr*)¹⁰, sottoscritta da tutti gli Stati del mondo e dai loro governi. Ogni disuguaglianza è dunque fuorilegge nel mondo da quasi 80 anni. Ciò nonostante, il mondo è pieno di varie forme interdipendenti di disuguaglianza, ognuna con la sua storia complessa e le sue conseguenze di vasta portata.

⁹ Queste considerazioni non sono comprese in questa trattazione. Si veda: White S., «La disuguaglianza non è il nostro destino. La via del ritorno a una società equalitaria», *Boston Review Online*, novembre 2015, disponibile al sito: www.bostonreview.net/articles/stuart-white-inequality-atkinson-mason-piketty/.

¹⁰ Assemblea Generale delle Nazioni Unite, *Dichiarazione Universale dei diritti umani*, 10 dicembre 1948, disponibile al sito: www.ohchr.org/sites/default/files/UDHR/Documents/UDHR_Translations/itn.pdf.

Le disuguaglianze sono anche la manifestazione più forte e diffusa della policrisi che viviamo, che è anche una replica di quelle distopie storiche che furono riconosciute nel 1948 nel preambolo della *Udbr*. Se si tiene conto del progresso – mai stato così straordinario nelle epoche precedenti – nel campo delle scienze, del diritto, delle tecnologie e delle risorse naturali e finanziarie, si deve ammettere che la permanenza delle disuguaglianze e in alcuni casi gravi la loro crescita si devono a un complesso di sindromi dell'umanità intrinseche all'evoluzione stessa del genere umano. Infatti, quasi 80 anni dopo la *Udbr*, i suoi fondamenti sono ancora messi in discussione in principio e nelle pratiche delle relazioni tra le persone, tra le comunità umane e tra i popoli. In più, il grave indebolimento delle tre condizioni essenziali della convivenza inclusiva e collaborativa della specie umana, *truth*, *trust*, *tenderness* (verità, fiducia, tenerezza) ha frammentato ogni forma di relazionismo giusto e sano necessaria per il discernimento delle disuguaglianze.

Conoscere le diverse forme delle disuguaglianze e sa-perle riconoscere rappresentano i primi passi basilari ed urgenti per poter orientare la riduzione delle disuguaglianze. I principali tipi di disuguaglianze includono la disuguagliaanza economica, sociale, politica, sanitaria ed educativa.

Disuguaglianze economiche: sono le più conosciute. Sono quasi sempre il risultato di altre disuguaglianze di diritti che rimangono nascoste. La distribuzione

ineguale di ricchezza, del reddito e delle risorse si manifesta come povertà, disparità di reddito e – in un diabolico circolo vizioso – mancanza di accesso a beni di prima necessità come cibo, alloggio, assistenza sanitaria e istruzione, credito e proprietà della casa e della terra¹¹.

Storia. L'iniquità economica ha radici nelle antiche civiltà, spesso derivanti da una proprietà terriera ineguale, dalla schiavitù e dai sistemi di caste. Il colonialismo ha esacerbato queste disuguaglianze, poiché i colonizzatori hanno sfruttato le risorse e la manodopera nelle terre colonizzate. L'industrializzazione allargò ulteriormente il divario tra ricchi e poveri, creando un sistema capitalista in cui la ricchezza – specialmente negli ultimi 50 anni – tende a concentrarsi nelle mani di pochi¹².

Disuguaglianze sociali: comprendono ogni disparità di posizione sociale, opportunità e privilegi basati su fattori come genere, età, razza, etnia, casta, religione, nazionalità, orientamento sessuale e disabilità. Si esprimono in diverse opportunità di appartenenza a comunità inclusive che facilitano la crescita personale, di accesso

¹¹ Equality Trust, *Come viene definita la diseguaglianza economica?*, disponibile al sito: <https://equalitytrust.org.uk/how-economic-inequality-defined/>; IZA Mondo del Lavoro, *Che cos'è la diseguaglianza economica?*, disponibile al sito: <https://wol.iza.org/key-topics/economic-inequality>.

¹² Rose A., «The exploitation of colonialism», *Edges of Empire*, 30 aprile 2015, disponibile al sito: <https://people.smu.edu/knw2399/2015/04/30/the-exploitation-of-colonialism/>.

alla partecipazione e condivisione di potere nell'organizzazione sociale, compreso il diritto di formare liberamente famiglie legate dal vincolo di amore e assistenza reciproca; inoltre, le opportunità di accesso a occupazioni ricche di senso che rispettino tutti i diritti del lavoro, compresa una buona retribuzione, il riposo settimanale ed annuale, la pensione, il diritto di associazione e di sciopero e la protezione in caso di perdita del posto di lavoro; e ancora le opportunità di mobilità, di casa dignitosa, di acceso alla natura; anche la sicurezza personale, la prevenzione della criminalità e un sistema efficace di giustizia giusta rappresentano aspetti importanti delle disuguaglianze sociali. Infine, fanno parte delle disuguaglianze sociali le discriminazioni nel diritto a una nazionalità e a cambiarla e nel diritto a migrare.

Storia. Le disuguaglianze sociali sono state profondamente radicate nel corso della storia, spesso giustificate da credenze e pratiche discriminatorie. Gli esempi storici più eclatanti includono la segregazione razziale, la discriminazione di casta, l'ingiustizia e la violenza di genere e la discriminazione *Lgbtq+*, la de-sindacalizzazione del lavoro dipendente. Queste disuguaglianze sono state sfidate attraverso i movimenti sociali e l'attivismo uguagliario, ma la loro eredità persiste.

Disuguaglianze politiche: comportano un accesso ineguale al potere politico e ai processi decisionali. Si manifestano come privazione dei diritti civili, della li-

bertà personale e di opinione, mancanza di rappresentanza e influenza diseguale nel processo decisionale a livello locale o nazionale¹³.

Storia. Le disuguaglianze politiche spesso derivano da strutture di potere storiche, come le monarchie, le aristocrazie, le dittature, le credenze religiose radicalizzate e i regimi coloniali. Questi sistemi escludevano i gruppi emarginati dalla partecipazione politica. Mentre molte società sono passate alla democrazia, le disuguaglianze politiche rimangono dovute a fattori come il *gerrymandering*¹⁴, la soppressione degli elettori, il finanziamento iniquo e la *deregulation* delle campagne elettorali, la scarsa attenzione dei partiti e dei cittadini alla partecipazione politica diversa dalle elezioni, e la scarsa trasparenza delle consultazioni precedenti alle decisioni politiche.

Disuguaglianze sanitarie: nella salute pubblica sono molto diffuse, soprattutto in Occidente. Si riferiscono alle disparità nei risultati di qualità della salute e nell'accesso ai servizi di salute pubblica, compresa la prevenzione delle malattie, a cibo e bevande salutari, alla salute riproduttiva, a ambienti con aria pulita, alla qualità della vita personale, familiare e del luogo di lavoro che

¹³ Per approfondimenti visita il sito: politicalinequality.org.

¹⁴ Il *gerrymandering*, spesso menzionato in inglese perché più frequente nei sistemi elettorali anglosassoni, è la manipolazione delle mappe elettorali per favorire sperimentalmente un partito politico.

facilitano la ricerca della felicità e la prevenzione di malattie degenerative e mentali. Tali disparità originano dallo stato socioeconomico, dalla razza, dall'etnia, dal genere e ad altri fattori sociali o culturali¹⁵.

Storia. Le diseguaglianze sanitarie hanno una lunga storia, legata alla povertà, alla discriminazione e alla disparità di accesso all'assistenza sanitaria. Storicamente, le comunità emarginate spesso non avevano accesso all'acqua pulita, ai servizi igienici e a cure mediche adeguate. Ancora oggi, persistono disparità nella prevalenza delle malattie, nei tassi di mortalità infantile e nell'aspettativa di vita tra i diversi gruppi¹⁶.

Diseguaglianze educative: sono tra quelle primordiali, cioè esse sono spesso la causa di tutte le altre, tanto da divenire spesso una condizione necessaria per il mantenimento delle diseguaglianze. Ancora oggi una parte importante di coloro che non beneficiano dei diritti fondamentali non sanno nemmeno di averli. Le diseguaglianze educative comportano un accesso ineguale a un'istruzione di qualità e a opportunità educative basate sul background socioeconomico, la razza, l'etnia, il genere, la posizione sociale, la famiglia di appartenenza. I

¹⁵ World Health Organization, *Health inequities and their causes*, World Health Organization, 22 febbraio 2018, disponibile al sito: www.who.int/news-room/facts-in-pictures/detail/health-inequities-and-their-causes.

¹⁶ Per approfondire visita il sito: www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK425845/.

regimi politici che vogliono mantenere tutte le altre disuguaglianze dedicano una forte attenzione a impedire una buona educazione per tutti, perché tanta gente incapace di comprendere un testo scritto o un ragionamento complesso facilita la loro sottomissione arrendevole¹⁷.

Storia. Le disuguaglianze educative sono state perpetuate attraverso sistemi storici di segregazione, discriminazione e distribuzione ineguale delle risorse. Le élite avevano spesso accesso esclusivo all'istruzione, mentre i gruppi emarginati affrontavano barriere come la mancanza di scuole, politiche di ammissione discriminatorie e risorse limitate. Queste disuguaglianze persistono in molte parti del mondo, limitando la mobilità sociale e perpetuando cicli di povertà.

Conclusione

Ho presentato una breve analisi della natura poliedrica delle disuguaglianze che soffrono miliardi di persone. Qualunque sia la miscela amara di diversi tipi di disuguaglianze in diversi paesi, il carattere comune più evidente è che esse sono una tremenda negazione della

¹⁷ GGI Insights, *Injustice in the Education System: Examining Root Causes and Solutions*, Gray Group International, 1 ottobre 2024, disponibile al sito: www.graygroupintl.com/blog/injustice-in-the-education-system.

dignità umana e dell'identità stessa della persona umana. È per questo che in oltre 130 paesi che ho visitato non ho mai incontrato una buona pratica che da sola ponga rimedio alle distopie politiche, ambientali economiche, sociali e etiche che causano le disuguaglianze. Funzionano invece abbastanza bene le pratiche inclusive ed olistiche che affrontano tutte le forme di disuguaglianza allo stesso tempo, dando responsabilità condivise per il cambiamento a tutte le componenti della società civile e delle istituzioni dello Stato. Infatti, se si riconoscono le disuguaglianze come il veleno che catalizza ogni aspetto locale della policrisi che viviamo, si deve ammettere anche che ogni forma di buon governo dei beni comuni locali e globali deve mettere l'eliminazione delle disuguaglianze al centro del processo di trasformazione rigenerativa.

Appendice. Un'evoluzione necessaria per salvare il pianeta, la giustizia, la libertà e la democrazia

Il Premio Nobel per l'Economia, formalmente noto come il “Premio della Banca di Svezia per le Scienze Economiche in memoria di Alfred Nobel”, ha spesso riconosciuto ricerche che affrontano la disuguaglianza, la povertà e altri aspetti distopici del capitalismo, fungendo dunque da motivazione e incoraggiamento per gli

studiosi in questo campo a cercare le soluzioni multisettoriali dimostratesi più efficaci. Gli esempi più innovativi dal 1994 al 2024 includono i seguenti.

1998: Amartya Sen. Premiato per i suoi contributi all'economia del benessere, il lavoro di Sen si è concentrato sull'affrontare questioni di povertà, carestia e disegualanza. Ha sviluppato "l'approccio delle capacità", sottolineando l'importanza di fornire agli individui la libertà e le opportunità per raggiungere una vita appagante, al di là della semplice crescita economica.

2001: Joseph Stiglitz, George Akerlof e Michael Spence. Riconosciuti per le loro analisi dei mercati con informazioni asimmetriche, il loro lavoro ha implicazioni per comprendere come gli squilibri informativi possano contribuire alla disegualanza e ai fallimenti del mercato.

2015: Angus Deaton. Premiato per la sua analisi del consumo, della povertà e del benessere, la ricerca di Deaton ha fatto luce sulle complessità della misurazione della povertà e sui fattori che influenzano il benessere individuale. Il suo lavoro evidenzia la natura multiforme della povertà e la necessità di interventi mirati.

2017: Richard Thaler. Il concetto chiave del *nudge* di Thaler è l'architettura della scelta. Si riferisce alla progettazione deliberata dell'ambiente in cui le persone

prendono decisioni, con l'obiettivo di influenzare il loro comportamento in una direzione positiva senza limitare la loro libertà di scelta o alterare significativamente gli incentivi economici. In sostanza, un “*nudge*” è una spinta sottile verso una decisione migliore, piuttosto che un obbligo o un divieto.

I *nudge* si basano spesso su intuizioni derivanti dall'economia comportamentale e dalla psicologia, riconoscendo che le persone non sempre agiscono nel proprio interesse a causa di pregiudizi cognitivi, attenzione limitata e inerzia. Grazie alla strutturazione strategica delle scelte, i *nudge* possono aiutare le persone a superare queste limitazioni e a fare scelte in linea con i loro obiettivi a lungo termine.

2019: Abhijit Banerjee, Esther Duflo e Michael Kremer. Riconosciuti per il loro approccio sperimentale per alleviare la povertà globale, il loro lavoro ha dimostrato l'efficacia di interventi mirati nell'affrontare aspetti specifici della povertà, come l'istruzione e la salute. Questo approccio enfatizza l'elaborazione di politiche basate sull'evidenza e sfida le tradizionali strategie di sviluppo dall'alto verso il basso.

2022: Ben Bernanke, Douglas Diamond e Philip Dybvig. Premiati per la ricerca sulle banche e le crisi finanziarie, il loro lavoro evidenzia i rischi sistematici associati alle istituzioni finanziarie e il potenziale delle crisi economiche di esacerbare la disegualità e la povertà.

Le loro intuizioni sottolineano l'importanza di una regolamentazione finanziaria efficace e della gestione delle crisi per proteggere le popolazioni vulnerabili.

Questi esempi dimostrano che il Premio Nobel per l'Economia ha costantemente riconosciuto la ricerca che affronta questioni critiche legate alla disuguaglianza, alla povertà e alle carenze del capitalismo. Questo riconoscimento serve come una potente motivazione per i ricercatori in questo campo, incoraggiandoli a continuare la loro ricerca di conoscenza e soluzioni per affrontare queste pressanti sfide globali. Quando le vittime alzano la voce diventano protagoniste.

È noto che la disuguaglianza di genere è una delle più brutali. Per questo i contributi alla ricerca economica delle donne che hanno vinto il premio Nobel per l'Economia sono stati straordinariamente illuminanti. Essi includono i seguenti.

2023 Claudia Goldin. La sua ampia ricerca ha notevolmente migliorato la nostra comprensione del divario di genere nel mercato del lavoro, rivelando perché le donne a livello globale hanno meno probabilità di lavorare e tendono a guadagnare meno degli uomini quando lo fanno. Risultati chiave del suo lavoro includono:

La curva a U della partecipazione femminile alla forza lavoro: contrariamente alla credenza di un progresso continuo, la partecipazione delle donne alla forza lavoro ha

seguito un modello a U negli ultimi due secoli. Inizialmente è diminuita con l'industrializzazione, per poi aumentare di nuovo con la crescita del settore dei servizi.

Fattori che influenzano il divario di genere: la ricerca di Goldin ha identificato una miriade di fattori che contribuiscono al divario di genere, tra cui leggi, norme culturali e progressi tecnologici come la pillola contraccettiva.

Il persistente divario retributivo: anche quando si controllano l'istruzione e le scelte di carriera, persiste un divario retributivo di genere. La ricerca di Goldin evidenzia che la nascita di un figlio è un momento cruciale in cui il divario retributivo si allarga in modo significativo.

In sostanza, la ricerca di Goldin fornisce una prospettiva storica e contemporanea completa sul divario di genere nel mercato del lavoro. Fornisce ai responsabili politici preziose informazioni per affrontare le cause profonde di questa disparità e lottare per un mercato del lavoro più equo.

2009 Elinor Ostrom. Elinor Ostrom è stata la prima donna a vincere il premio Nobel per l'economia. La sua teoria dei beni comuni è stata celebrata come rivoluzionaria e ha aperto la strada ad alternative economiche non capitaliste, eppure molti equalitari sanno poco di lei. Il suo lavoro innovativo si è concentrato sulla governance delle risorse comuni (come foreste, pesca o acque sotterranee), sfidando la visione tradizionale secondo cui esse sono inevitabilmente destinate a un uso ecces-

sivo e al degrado. Ha dimostrato che, nelle giuste condizioni, le comunità possono gestire con successo tali risorse attraverso l'azione collettiva, senza la necessità né della regolamentazione governativa, né della privatizzazione¹⁸.

In sostanza, la ricerca di Ostrom ha avuto un profondo impatto sulla nostra comprensione di come le società possano affrontare le complesse sfide della riduzione delle disuguaglianze attraverso buone pratiche affidate alle comunità di gestione delle risorse, promuovendo la sostenibilità e la cooperazione. Alcune dei risultati della ricerca di Ostrom rappresentano i contributi più importanti alla trasformazione di aree distrutte dal degrado e dalla disuguaglianza e sono divenute delle lezioni brevi di grandissimo impatto, usate da milioni di operatori dello sviluppo sostenibile¹⁹.

Centrale nel lavoro di Ostrom è il passaggio “oltre le panacee”; trasformare le istituzioni per ampliare la partecipazione, promuovere la diversità e favorire la cooperazione rispetto alla competizione. Ha regolarmente sfidato il mondo accademico come individualista, ristretto ed elitario e ha promosso un approccio radicale

¹⁸ Il principale libro di Elinor Ostrom che illustra le sue idee e le buone pratiche di evoluzione del capitalismo, dei beni comuni e delle istituzioni democratiche è: *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action, Political Economy of Institutions and Decisions*, Cambridge University Press, Cambridge, 1990.

¹⁹ Vedi ad esempio una delle lezioni essenziali di Ostrom, disponibile al sito: <https://youtu.be/QTQPy9tC5WE>.

all’istruzione, basato sulla partecipazione. Le sue indagini su come condividiamo risorse finite hanno implicazioni radicali per il movimento verde e la sua rubrica per una proprietà collettiva funzionante è altamente rilevante per ottenere un cambiamento sociale radicale²⁰.

Il lavoro di Ostrom diventerà ancora più importante, offrendo una guida per creare un’economia che vada oltre i mercati e gli stati in quei paesi dove l’attenzione al ruolo delle comunità diventa almeno pari all’attenzione finora esagerata data al mercato e allo Stato.

2019 Esther Duflo. Insieme ai suoi collaboratori Abhijit Banerjee e Michael Kremer, Duflo ha aperto la strada all’uso di studi randomizzati controllati (RCT) nell’economia dello sviluppo. Questo approccio prevede test rigorosi di interventi specifici (come programmi di microfinanza o iniziative di sverminazione) per determinarne l’efficacia nell’alleviare la povertà. Il loro lavoro ha rivoluzionato il modo in cui le politiche di sviluppo vengono progettate e valutate, enfatizzando soluzioni basate sull’evidenza e rifiutando approcci universali. I risultati chiave della ricerca di Duflo includono:

- *interventi mirati*: il lavoro di Duflo sottolinea l’importanza di progettare interventi su misura per contesti

²⁰ Wall D., *Elinor Ostrom’s Rules for Radicals: Cooperative Alternatives Beyond Markets and States*, Pluto Press, Londra, 2017.

e popolazioni specifici, piuttosto che fare affidamento su politiche ampie e non testate;

- *valutazione dell'impatto*: gli Rct consentono ai ricercatori di misurare accuratamente l'impatto degli interventi, fornendo informazioni critiche ai responsabili politici per prendere decisioni informate sull'allocazione delle risorse;
- *focus su istruzione e salute*: gran parte della ricerca di Duflo si è concentrata sul miglioramento dei risultati in materia di istruzione e salute nei paesi in via di sviluppo, riconoscendo il loro ruolo fondamentale nella riduzione della povertà.

In sintesi, i contributi di queste tre donne straordinarie hanno fatto progredire in modo significativo la comprensione economica e il processo decisionale politico. Il loro lavoro ha illuminato questioni sociali cruciali, sfidato la saggezza convenzionale e ispirato innumerevoli altri a perseguire soluzioni basate sull'evidenza alle pressanti sfide globali.

*Lavoro, vita e trasformazione:
verso una carriera multistadio
nell'era della longevità
e dell'intelligenza artificiale*

di Barbara Quacquarelli

Introduzione

Negli ultimi decenni, il rapporto tra vita e lavoro ha subito trasformazioni radicali che interessano simultaneamente la dimensione individuale, sociale ed economica. Non siamo di fronte a semplici mutamenti contingenti, ma ad una riconfigurazione strutturale del senso e delle forme dell'esperienza lavorativa. Il prolungamento dell'aspettativa di vita e la diffusione pervasiva delle tecnologie digitali, in particolare la rivoluzione introdotta dall'uso dell'intelligenza artificiale, stanno ridisegnando l'arco temporale delle carriere, le competenze richieste e la natura stessa delle organizzazioni. In questo contesto, la sequenza lineare e deterministica “studio-lavoro-pensione”, che ha dominato il Novecento,

appare sempre più inadeguata a rispecchiare la complessità e la fluidità delle traiettorie professionali contemporanee.

L'allungamento della vita media comporta una ridefinizione del concetto stesso di età lavorativa. Non si tratta soltanto di lavorare più a lungo, ma di reinventare il lavoro lungo tutta la vita, in una prospettiva di apprendimento continuo, adattabilità e rigenerazione personale. Al tempo stesso, le imprese faticano a riconoscere e a supportare queste nuove esigenze: molte continuano a proporre modelli organizzativi rigidi, standardizzati, fortemente ancorati all'età anagrafica, ignorando la domanda crescente di flessibilità, significato e autonomia espressa dai lavoratori.

L'asimmetria tra le aspirazioni individuali e le risposte organizzative genera tensioni profonde, che si manifestano nella disaffezione, nel turnover, nella difficoltà di attrarre e trattenere talenti. Eppure, le organizzazioni potrebbero giocare un ruolo cruciale come laboratori di innovazione sociale, capaci di accompagnare e abilitare le trasformazioni in corso.

Questo però richiede un cambiamento culturale profondo, che implica una messa in discussione e una revisione delle pratiche di gestione delle persone, nonché un conseguente ripensamento del rapporto tra lavoro e vita.

Il presente saggio si propone di esplorare queste sfide alla luce del concetto di carriera multistadio, un paradigma che supera la linearità tradizionale per abbracciare

percorsi professionali plurali, discontinui e ricombinabili. A partire dalle evidenze fornite dalla letteratura scientifica e dalle ricerche, analizziamo le implicazioni di tale modello per le persone, le organizzazioni e le politiche pubbliche, con particolare attenzione al ruolo degli asset intangibili, alla necessità di nuovi sistemi di riconoscimento e apprendimento, e al ridisegno degli spazi e dei tempi del lavoro.

In un mondo segnato da longevità crescente e accelerazione tecnologica, comprendere e supportare le traiettorie professionali lungo tutto l'arco della vita diventa non solo una sfida gestionale, ma una responsabilità sociale condivisa.

La relazione tra longevità, tecnologia e carriera

L'aumento dell'aspettativa di vita, ben documentato dalla letteratura demografica¹, implica che le persone che oggi entrano nel mondo del lavoro vivranno – e quindi lavoreranno – ben oltre i settant'anni. Secondo l'Organizzazione Mondiale della Sanità, un bambino nato nel 2020 nei paesi ad alto reddito ha oltre il 50% di probabilità di raggiungere i 100 anni. Tuttavia, le strutture di carriera e i modelli organizzativi prevalenti appaiono ancora modellati su una logica tripartita – studio,

¹ Oeppen J., Vaupel J.W., «Broken Limits to Life Expectancy», *Science*, 2002, 296(5570), 1029-1031.

lavoro, pensione – risalente ad un mondo con un’aspettativa di vita che prevedeva quasi vent’anni in meno di vita professionale. Questo disallineamento temporale diventa quindi fonte di tensioni crescenti tra i cicli di vita individuali e le aspettative delle organizzazioni dove le persone svolgono il loro lavoro.

Accanto alla longevità, la rivoluzione tecnologica sta accelerando ulteriormente la trasformazione delle traiettorie professionali. Secondo il *Future of Jobs Report 2025* del World Economic Forum², si prevede che entro il 2030 circa il 39% delle competenze core richieste nel mercato del lavoro subiranno cambiamenti significativi, evidenziando una continua e rapida evoluzione delle skill necessarie per rimanere competitivi. Questo fenomeno è attribuibile principalmente all’adozione accelerata di tecnologie avanzate come l’intelligenza artificiale, il big data e la cybersecurity, che stanno ridefinendo le esigenze delle aziende in termini di competenze. Parallelamente, cresce l’importanza delle soft skills, quali il pensiero analitico, la resilienza, la flessibilità e la capacità di leadership, che sono sempre più valorizzate in un contesto lavorativo in continua trasformazione.

In risposta a queste dinamiche, le organizzazioni stanno intensificando gli investimenti in programmi di *reskilling* e *upskilling*, con l’obiettivo di preparare la forza

² World Economic Forum, *The Future of Jobs Report 2025*, Ginevra, 2025, disponibile al sito: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf.

lavoro alle sfide future. Il report evidenzia che il 63% dei datori di lavoro identifica il gap di competenze come la principale barriera alla trasformazione aziendale, sottolineando l'urgenza di strategie formative efficaci per garantire la sostenibilità delle carriere nel lungo periodo.

Questo scenario ci racconta di quanto è divenuto sempre più instabile il valore del capitale umano acquisito in giovane età. Come osservano Gratton e Scott³, la prevedibilità e linearità che avevano caratterizzato le carriere nel ventesimo secolo stanno lasciando il posto a percorsi professionali frammentati, discontinui, soggetti a continue revisioni e rilanci.

Nel loro rilevante contributo, *The 100-Year Life*, Gratton e Scott propongono una nuova grammatica della vita attiva, fondata sul concetto di carriera multistadio. Questo paradigma riconosce la necessità di attraversare numerose fasi e transizioni, che includono periodi di apprendimento, pausa, esplorazione imprenditoriale, lavoro autonomo e reinserimento organizzativo. La carriera non è più una maratona unica, ma un insieme di segmenti, ciascuno dei quali può avere significati e obiettivi differenti.

Possiamo immaginare diversi esempi di carriere multistadio...

Inizio standard, esplorazione imprenditoriale, rientro in azienda. Una professionista inizia la propria

³ Gratton L., Scott A., *The 100-Year Life: Living and Working in an Age of Longevity*, Bloomsbury Publishing, Londra, 2016.

carriera nel marketing aziendale, lavora per 10 anni in una multinazionale, poi lascia per fondare una startup nel settore dell'impatto sociale. Dopo 5 anni di esperienza imprenditoriale, rientra nel settore corporate come innovation manager, capitalizzando le competenze acquisite fuori dall'organizzazione tradizionale.

Pausa formativa a metà carriera. Un ingegnere di 40 anni lascia temporaneamente il lavoro per conseguire un master in sostenibilità e trasformazione digitale. Rientra in azienda con un nuovo profilo professionale e viene incaricato di guidare un progetto di transizione ecologica.

Transizione da dipendente a consulente. Un dirigente senior, in vista del pensionamento, transita in un ruolo di advisor part-time per più imprese, valorizzando il proprio capitale relazionale e la conoscenza tacita accumulata in decenni di esperienza.

Interruzione per caregiving e rientro supportato. Una lavoratrice interrompe la propria carriera per diversi anni per prendersi cura di un familiare. Accede poi a un programma di *reskilling* e rientra nel mercato del lavoro in un settore adiacente ma con un ruolo diverso, grazie a politiche aziendali inclusive.

Ciclo alternato lavoro/studio/lavoro. Un giovane entra nel mondo del lavoro subito dopo il diploma, accumula esperienza pratica per alcuni anni, poi si iscrive

a un corso universitario part-time e rientra in azienda con un profilo tecnico più avanzato.

Credo che tutti noi leggendo questi esempi possiamo ricollegarli a persone e riconoscere le loro vite professionali. E, ancor di più, possiamo riconoscere che accanto a quello che i loro curricula ci raccontano, possiamo riconoscere che queste persone hanno sviluppato molti asset fondamentali, in particolare asset intangibili, come ad esempio le competenze trasversali, la salute mentale e fisica, la rete relazionale e la capacità di auto-riflessione e trasformazione.

Christensen⁴ sottolinea come il valore di una vita lavorativa non possa essere misurato esclusivamente in termini di risultati professionali, ma debba tener conto anche del benessere relazionale, della realizzazione personale e del tempo dedicato a ciò che conta. Il tempo per vivere, per apprendere e per rigenerarsi non può essere relegato alla sola fase post-lavorativa, ma deve essere integrato lungo tutto l'arco della vita.

A partire da queste riflessioni, diversi studi⁵ propongono di interpretare la carriera come un processo di continuo adattamento tra sé e il mondo del lavoro. Que-

⁴ Christensen C.M., *How Will You Measure Your Life?* Harper-Business, New York, 2012.

⁵ Sims T., Carstensen L.L., *Stanford center on longevity presents: starting points for redesigning longer lives*, Innovation in Aging, 2017, 1, 94.

sta prospettiva postula un'identità professionale plastica, capace di ridefinirsi nel corso del tempo, in funzione dei mutamenti personali, sociali e tecnologici. Il ruolo dell'apprendimento permanente e della capacità trasformativa diviene dunque centrale, così come il bisogno di politiche e pratiche organizzative che sostengano questa evoluzione anziché ostacolarla.

Asset intangibili e sostenibilità della carriera

L'aumento della longevità e l'estensione della vita lavorativa sollevano una questione cruciale: come garantire la sostenibilità delle carriere nel tempo? La letteratura recente sottolinea che la sostenibilità della carriera non può più essere intesa unicamente in termini di continuità occupazionale o di reddito, ma come capacità dell'individuo di attraversare positivamente le transizioni professionali e di mantenere benessere, significato e sviluppo lungo tutto l'arco della vita⁶.

La sostenibilità della carriera si fonda quindi in modo rilevante sulla possibilità di *asset intangibili*, ovvero risorse non monetarie e non immediatamente misurabili, ma essenziali per la tenuta a lungo termine della vita lavorativa. Tali asset si articolano in tre categorie principali,

⁶ De Vos A., Van der Heijden B.I.J.M., Akkermans J., «Sustainable careers: Towards a conceptual model», *Journal of Vocational Behavior*, marzo 2020, 117.

proposte da Gratton e Scott⁷ e riprese in diversi studi successivi:

1. *asset produttivi* che includono conoscenze, competenze tecniche e trasversali, reputazione professionale e reti di collaborazione. Sono essenziali per garantire l'occupabilità, ossia la possibilità di accedere e restare nel mercato del lavoro;
2. *asset di vitalità* che comprendono la salute fisica e mentale, l'equilibrio vita-lavoro, e le relazioni sociali che rigenerano energia e motivazione. Il deterioramento di questi asset può portare a burnout, drop-out prematuro e riduzione della produttività;
3. *asset trasformativi* che consistono nella capacità di apprendere, di riflettere su di sé, di reinventarsi e di affrontare con successo le transizioni. Comprendono l'auto-efficacia, l'adattabilità e l'apertura al cambiamento.

Secondo Van der Heijden e De Vos⁸, la sostenibilità della carriera è una combinazione dinamica tra capacità individuali, opportunità organizzative e supporto istituzionale. Essa implica che le persone non solo possano,

⁷ Gratton L., Scott A., *The 100-Year Life: Living and Working in an Age of Longevity*, Bloomsbury Publishing, New York, 2016.

⁸ De Vos A., Van der Heijden B.I.J.M., *Handbook of Research on Sustainable Careers*, Edward Elgar, Cheltenham, 2015.

ma vogliono e riescano a lavorare più a lungo, mantenendo una traiettoria coerente con i propri valori e obiettivi. Ciò richiede, da un lato, strategie personali di investimento negli asset intangibili, dall'altro, ambienti organizzativi che li riconoscano, li valorizzino e li facilitino.

In questo quadro, è cruciale *disporre di tempo e contesto per la rigenerazione* di tali risorse: pause formative, esperienze eterogenee, mobilità interna e intersettoriale, coaching e mentoring. Le organizzazioni che vogliono favorire la sostenibilità delle carriere devono progettare percorsi di sviluppo che permettano alle persone di coltivare le risorse non solo professionali, ma anche personali ed esistenziali.

Infine, la sostenibilità va intesa non solo come adattamento individuale, ma anche come esito di una progettazione sistematica. Politiche pubbliche, istituzioni educative e comunità locali devono concorrere a creare un ecosistema favorevole, in cui gli asset intangibili possono essere costruiti, mantenuti e riconosciuti lungo tutto il ciclo di vita attiva.

Implicazioni organizzative: nuove politiche e pratiche delle risorse umane

Le implicazioni organizzative sono radicali e riguardano diversi aspetti della gestione delle risorse umane, che deve mettere in discussione alcuni assunti fondamentali su cui si sono costruite le pratiche che hanno

dominato nelle organizzazioni negli ultimi decenni. In particolare:

- *il superamento del concetto di “esperienza del dipendente” in favore di “esperienza di vita”;* ovvero il passaggio da un approccio gestionale centrato sul ciclo occupazionale tradizionale (inserimento, permanenza, uscita) a una prospettiva olistica che riconosce l’interazione costante tra dimensione lavorativa e dimensione esistenziale. Ciò implica la necessità per le organizzazioni di accompagnare i collaboratori in un percorso che tenga conto delle fasi di vita, dei bisogni evolutivi, delle transizioni personali e delle aspirazioni soggettive, valorizzando il lavoro come spazio di apprendimento, espressione e benessere, non solo come prestazione produttiva;
- *la valorizzazione della diversità di età e percorsi;* riconoscendo che l’eterogeneità generazionale e la pluralità delle esperienze non rappresentano un ostacolo, ma una risorsa strategica per l’innovazione e la resilienza organizzativa. Superare i pregiudizi legati all’età – che spesso associano giovinezza a potenziale e anzianità a obsolescenza – significa promuovere ambienti in cui convivano e collaborino apprendisti sessantenni e leader trentenni, valorizzando le diverse forme di sapere (esperienziale, digitale, relazionale). Inoltre, riconoscere percorsi non lineari – come interruzioni di carriera, transizioni intersettoriali, rientri post-parentali o post-imprenditoriali – consente

di arricchire l'organizzazione con visioni nuove, competenze ibride e approcci non convenzionali alla risoluzione dei problemi;

- *la leadership come capacità di orchestrare ecosistemi e gestire mix interno/esterno*; la leadership contemporanea si sta evolvendo verso un modello di orchestrazione degli ecosistemi di forza lavoro, un concetto approfondito in una ricerca congiunta di *Deloitte e MIT Sloan Management Review*⁹. Questo approccio riconosce che le organizzazioni moderne non si basano più esclusivamente su dipendenti a tempo pieno, ma su una rete complessa di collaboratori interni ed esterni, tra cui freelance, appaltatori, partner tecnologici e piattaforme digitali e approfondisce come sia necessaria che le organizzazioni siano pronte a gestire in modo strategico e coordinato una forza lavoro composita, riconoscendo la crescente complessità e interdipendenza di tali ecosistemi lavorativi.

Secondo Altman e colleghi¹⁰, orchestrare un ecosistema di forza lavoro implica la capacità di coordinare strategicamente una varietà di attori interdipendenti, sia

⁹ Altman E.J., Kiron D., Jones R., Cantrell S., Hatfield S., «Orchestrating Workforce Ecosystems: Strategically Managing Work Across and Beyond Organizational Boundaries», *MIT Sloan Management Review*, in collaborazione con *Deloitte*, 2022, disponibile al sito: <https://sloanreview.mit.edu/projects/orchestrating-workforce-ecosystems/>.

¹⁰ *Ibidem*.

all'interno che all'esterno dell'organizzazione, per raggiungere obiettivi comuni. Questo richiede una leadership che vada oltre il tradizionale modello gerarchico, adottando pratiche di gestione più flessibili e inclusive.

La ricerca evidenzia che le organizzazioni che eccellono nell'orchestrazione degli ecosistemi di forza lavoro condividono alcune caratteristiche chiave:

- *coordinamento trasversale*: integrazione tra diverse funzioni aziendali per gestire efficacemente sia i lavoratori interni che quelli esterni;
- *allineamento strategico*: la strategia di gestione della forza lavoro è strettamente connessa alla strategia aziendale complessiva;
- *supporto ai manager*: fornire strumenti e risorse ai manager per ingaggiare e gestire collaboratori esterni in modo efficace;
- *cultura inclusiva*: estendere i principi di diversità, equità e inclusione anche ai lavoratori esterni, riconoscendo il loro contributo al successo organizzativo.

Adottare questo modello di leadership significa anche affrontare sfide culturali e operative, come la definizione di pratiche di performance management per collaboratori esterni e la creazione di un senso di appartenenza tra tutti i membri dell'ecosistema lavorativo.

La leadership si trasforma in capacità di orchestrare ecosistemi di forza lavoro rappresenta una risposta stra-

tegica alle dinamiche del lavoro contemporaneo, promuovendo un approccio più integrato e collaborativo nella gestione del capitale umano.

Il ripensamento della pensione come transizione flessibile e non come “hard stop”; cioè la riconfigurazione della fine della carriera non come un evento netto e definitivo, ma come una fase fluida e personalizzabile della vita lavorativa. La letteratura accademica¹¹ propone il concetto di “*retirement as transition*”, evidenziando come molte persone, soprattutto con elevato capitale umano, desiderino mantenere un coinvolgimento attivo – seppur ridotto – nella vita professionale anche dopo il raggiungimento dell’età pensionabile. Questo può includere consulenze, mentorship, part-time senior, attività di volontariato professionale o imprenditoria tardiva. Il passaggio alla pensione deve quindi essere progettato in modo flessibile, coerente con le aspirazioni individuali, con il principio della sostenibilità della carriera e con le esigenze delle organizzazioni di trattenere know-how e competenze strategiche.

In questo contesto, il futuro della gestione delle ri-

¹¹ Alcuni esempi: Alcover C.M., Topa G., Perry M., Fraccaroli F., Depolo M., *Bridge employment: An introduction and overview of the handbook*, Routledge, Londra, 2014; Truxillo D.M., Cadiz D.M., Rineer J.R., Zaniboni S., Fraccaroli F., «A lifespan perspective on job design: Fitting the job and the worker to promote job satisfaction, engagement, and performance», *Organizational Psychology Review*, 2012, 2(4), 340-360, Original work published 2012.

sorse umane delle aziende sembra meno orientato all'assunzione di persone ma più rivolto all'affitto di competenze in modalità di lavoro sempre più flessibili e un orientamento sempre più spiccato verso una gestione delle persone basata su esperienza, potenziale e motivazione – non sull'età o sull'anzianità.

Spazi e tempi di lavoro: esperienze aumentate e territori

La trasformazione dei luoghi e dei tempi del lavoro è uno degli aspetti più evidenti del cambiamento in corso. La pandemia ha accelerato la transizione verso modalità di lavoro ibride e distribuite, mettendo in discussione la centralità fisica dell'ufficio e aprendo nuove possibilità di configurazione degli spazi professionali. Tuttavia, questa trasformazione non può essere interpretata solo in termini di efficienza organizzativa: essa incide profondamente sulla relazione tra le persone, le loro identità e l'esperienza lavorativa nel suo complesso¹².

Lo spazio-tempo lavorativo, che nel Novecento si fondava su una separazione netta tra lavoro e vita privata, è oggi diventato fluido e interconnesso. Le abitazioni sono divenute luoghi di produzione, mentre gli uffici si sono aperti a pratiche di socializzazione, svago e

¹² Quacquarelli B., *Generi, generazioni, culture e territori: Diversità come valore economico e utilità*, Quaderni CNEL, Roma, 2023.

apprendimento informale. In questo scenario, anche la nostra diversità – di genere, generazione, cultura – si manifesta in maniera più evidente, poiché non è più contenuta nei confini normativi dei ruoli organizzativi. Le dimensioni identitarie che prima venivano separate in momenti e spazi distinti ora si intrecciano, esponendo disuguaglianze e opportunità inedite.

Il lavoro da remoto, ad esempio, ha reso visibili le differenti condizioni abitative, familiari e sociali delle persone, influenzando la percezione di efficacia, motivazione e appartenenza. Il contesto domestico non è neutro: può favorire o ostacolare l'espressione delle competenze, a seconda delle risorse a disposizione. Questo ha generato una maggiore consapevolezza sull'importanza della progettazione degli spazi lavorativi come luoghi abilitanti, che devono garantire equità, accessibilità e opportunità di connessione.

Il concetto di “esperienze aumentate”¹³ fa riferimento alla necessità di ripensare i luoghi non solo come contenitori fisici ma come ambienti sociali e cognitivi, capaci di stimolare l'innovazione attraverso tre dimensioni chiave: socialità, accesso alle informazioni e valorizzazione della diversità. In tale prospettiva, i territori diventano attori strategici nello sviluppo di ecosistemi di lavoro e apprendimento distribuiti, in grado di attrarre talenti non più solo in virtù della presenza aziendale, ma della qualità

¹³ Quacquarelli B., *Generi, generazioni, culture e territori: Diversità come valore economico e utilità*, Quaderni CNEL, Roma, 2023.

della vita, delle reti sociali e dell'accessibilità alle opportunità.

Ciò comporta un ripensamento della relazione tra organizzazioni, persone e spazi, dove la flessibilità non è una concessione, ma una condizione necessaria per garantire l'inclusione e attivare il potenziale trasformativo della diversità. Serve una progettazione intenzionale degli ambienti – fisici e digitali – che favorisca il senso di appartenenza, la collaborazione e la generatività, integrando le esigenze individuali con gli obiettivi organizzativi e territoriali.

Proposte di policy: sistemi a supporto della transizione

Occorre un intervento sistematico che supporti la costruzione di carriere sostenibili lungo l'intero arco della vita, superando la frammentazione tra politiche del lavoro, dell'istruzione, del welfare e dell'innovazione. Le politiche pubbliche dovrebbero:

- *promuovere politiche attive del lavoro multistadio*, che accompagnino le persone in ogni fase della vita professionale: ad esempio, mediante sportelli territoriali per le transizioni lavorative, incentivi al *reskilling* per over 50, e percorsi di reinserimento per chi rientra nel mercato del lavoro dopo una pausa per cura o imprenditorialità;

- *rendere effettivo il diritto alla formazione continua*, anche attraverso il rafforzamento dei conti individuali di apprendimento, con una particolare attenzione ai lavoratori autonomi, intermittenti e senior;
- *riconoscere e valorizzare il lavoro svolto fuori dai contesti formali*, ad esempio attraverso meccanismi di validazione dell'apprendimento non formale e informale, che consentano di tradurre esperienze di volontariato, caregiving o imprenditoria in crediti riconosciuti per la carriera o la formazione;
- *sostenere la trasmissione intergenerazionale delle competenze*, promuovendo programmi di mentoring e reverse mentoring nelle imprese, e sviluppando iniziative di “lavoro pubblico condiviso” in cui senior esperti affiancano amministrazioni o PMI per periodi di tempo limitati;
- *favorire pensionamenti flessibili e progressivi*, con strumenti come il part-time agevolato, per permettere alle persone di gestire in modo attivo e personalizzato l'uscita dal lavoro, mantenendo un ruolo sociale e produttivo;
- *stimolare i territori a costruire ecosistemi attrattivi*, integrando politiche abitative, digitali, culturali e sociali per attrarre e trattenere talenti in un'ottica di lavoro ibrido e mobile. Un esempio è rappresentato dalle sperimentazioni dei borghi del lavoro agile che coiugano qualità della vita, digitalizzazione e opportunità professionali.

Solo una strategia integrata, multilivello e orientata alla persona può garantire che la transizione verso carriere più lunghe, flessibili e significative sia inclusiva e generativa per l'intera società.

Conclusioni

Le organizzazioni si trovano oggi di fronte a una realtà in profonda trasformazione: l'allungamento della vita, la volatilità delle competenze, l'ibridazione dei tempi e degli spazi di lavoro stanno riscrivendo le regole dell'ingaggio tra persone e imprese. In questo scenario, la carriera non può più essere concepita come una sequenza lineare di fasi prevedibili, ma deve essere gestita come un ecosistema dinamico fatto di transizioni, apprendimenti, pause e ripartenze.

Il concetto di carriera multistadio offre una chiave di lettura potente per affrontare tale complessità, spostando il focus da modelli gerarchici e statici a visioni più fluide, adattive e orientate al significato. Ma affinché questo cambiamento produca valore reale – per gli individui, le imprese e i territori – è necessario che le organizzazioni adottino una mentalità trasformativa e sistemi coerenti di gestione delle persone.

In pratica, ciò implica investire in asset intangibili, riconoscere percorsi non convenzionali, disegnare ambienti inclusivi e abilitanti, e ripensare la leadership

come capacità di orchestrare ecosistemi e non solo gestire risorse. I manager e i policy maker devono passare da una logica di controllo a una logica di abilitazione, supportando le persone non solo nel fare bene il proprio lavoro, ma nel progettare una vita professionale sostenibile e rigenerativa.

Le organizzazioni che sapranno leggere questa evoluzione non solo come un vincolo, ma come un'opportunità per generare innovazione, attrarre talenti e costruire resilienza saranno le protagoniste del futuro del lavoro.

Come ogni trasformazione sistematica, anche questa richiede visione, coraggio e capacità di sperimentare nuovi modelli. Ma l'alternativa – restare ancorati a una grammatica del lavoro ormai superata – è molto più rischiosa.

Pratiche

*I diritti di bambini e adolescenti:
l'importanza di narrare,
ascoltare e coinvolgere*

di Paolo Rozera

L'Unicef nasce nel 1946, al termine della Seconda guerra mondiale, quando milioni di bambini europei erano deprivati di cure e diritti di base, come accesso a cibo, farmaci e, alle volte, persino ad un letto. Nei tempi di ricostruzione che seguirono la lacerazione del grande conflitto, l'Assemblea Generale delle Nazioni Unite decise di dar vita al Fondo Internazionale di Emergenza delle Nazioni Unite per l'Infanzia con lo scopo di aiutare e sostenere tutti i bambini stremati dalla guerra indipendentemente da ogni credo politico o religioso.

Successivamente, nel 1953, l'Assemblea Generale delle Nazioni Unite scelse all'unanimità di rendere l'Unicef non più un Fondo Internazionale di Emergenza, ma una struttura permanente con mandati in tutto il mondo. Da allora, l'Unicef mira alla protezione, alla sopravvivenza e allo sviluppo delle risorse e potenzialità di

ogni bambino o bambina, prestando particolare cura ai minori più fragili e vulnerabili.

Nel suo specifico, l'Unicef Italia nasce nel giugno 1974 ed è uno dei 32 comitati nazionali presenti nei paesi donatori, che operano sulla base di un accordo di cooperazione con l'Unicef Internazionale e tramite una pianificazione congiunta e continuativa delle proprie attività. Il nostro compito è duplice: ci occupiamo di raccogliere fondi per sostenere i programmi che l'Unicef realizza nei paesi in via di sviluppo ed informiamo e sensibilizziamo l'opinione pubblica del nostro paese sui diritti e bisogni dell'infanzia e dell'adolescenza a livello globale. Unicef è ad oggi una realtà solida e strutturata, sostenuta da una rete di migliaia di volontari sparsi nel territorio nazionale, una risorsa preziosa ed essenziale nel raggiungimento dei nostri obiettivi.

Le attività Unicef vogliono influenzare le istituzioni, dai comuni al governo stesso, affinché rispettino ed adeguano ai diritti dell'infanzia e dell'adolescenza. Al di fuori delle istituzioni, sosteniamo attivamente la creazione di luoghi e momenti di confronto e lavoro sinergico con altre organizzazioni ed associazioni. Così, operiamo nella sensibilizzazione a tematiche come bullismo e cyberbullismo, salute mentale, genitorialità, sicurezza di rete, clima e diritti.

Tra le più importanti iniziative promosse da Unicef Italia sussiste il programma “Italia amica dei bambini”, che rappresenta l'insieme delle iniziative promosse in

tutto il territorio italiano per la tutela dei diritti dell’infanzia e dell’adolescenza. Il concetto di “amicizia” vuole indicare il riconoscimento della soggettività di bambini ed adolescenti come cittadini attivi che hanno il diritto di partecipare ai processi decisionali che li riguardano al fine di costruire una realtà a misura di bambini in Italia e nel mondo.

Uno sguardo attento si rivolge poi alle situazioni di fragilità che, in particolar modo, interessano bambini ed adolescenti rifugiati e migranti in Italia. Si stima che dal 2014 ad oggi siano stati oltre 100.000 i minorenni rifugiati e migranti arrivati nel nostro paese, molti dei quali definiti “irreperibili” nelle statistiche. Di loro, infatti, si perdono le tracce, perché in movimento verso i paesi del nord Europa, o perché spinti da un pressante bisogno economico ad abbandonare il sistema dell’accoglienza. Per questo Unicef Italia, dal 2016, in collaborazione con istituzioni nazionali e locali, ha attivato un programma di sostegno ed accoglienza in favore di minori rifugiati, migranti e chiedenti asilo, al fine di garantire la loro protezione ed inclusione sociale.

Dal punto di vista di bambini e adolescenti, il mondo attuale è assolutamente in equilibrio precario e le responsabilità sono principalmente di noi adulti che stiamo invadendo il presente e il futuro delle nuove generazioni rendendo per loro il vivere l’attualità estremamente complicato.

Tutti abbiamo sotto i nostri occhi situazioni come quella di Gaza, un conflitto che rischia sempre più di

allargarsi, dove la scuola non c'è e non funziona, dove sono morti oltre 14.000 bambini e 400 insegnanti, dove la metà delle scuole sono state distrutte e quelle rimaste intatte sono usate come rifugio e troppo spesso vengono bombardate. In questa situazione già tragica, i capi di stato delle parti coinvolte, giustificano la morte di questi innocenti ritenendola necessaria al massacro del nemico. Allora, se questo è il mondo di noi adulti, la sensazione che diamo ai bambini è che di loro non ce ne importa proprio niente, ed è un messaggio veramente pesante. Siamo riusciti persino a far venire l'eco-ansia ai nostri figli, un nuovo termine che descrive uno stato emotivo persistente di disagio legato alla paura di possibili disastri ambientali correlati al cambiamento climatico.

Tuttavia, nonostante l'equilibrio estremamente precario che contraddistingue l'attualità, ritengo che i giovani e i bambini abbiano tutti gli strumenti per poter affrontare queste sfide. Il problema, è che noi adulti gli siamo di intralcio. Infatti, le decisioni che prendiamo sono del tutto evulse dal coinvolgimento delle nuove generazioni: non li interroghiamo, non li rendiamo partecipi di scelte che interessano il loro presente ed il loro futuro, semplicemente, andiamo avanti per la nostra strada rendendo la loro strada sempre più complicata da percorrere.

Una delle questioni essenziali da affrontare per poter cambiare la situazione dei giovani e dei bambini interessa senza alcun dubbio il tema della narrazione.

Quello della narrazione è, infatti, un tema fondamentale per il futuro se ci stiamo interrogando su come poter ottimizzare la situazione e poter creare un mondo più sostenibile. Per me, una delle prime cose da fare, è proprio prendersi cura della narrazione. Il termine “narrazione”, se lo si cerca sul vocabolario, è quella parte dell’orazione che è definita “esposizione oggettiva dei fatti”. La cosa straordinaria è che oggi, rispetto al passato, grazie al nostro sviluppo abbiamo la possibilità di andare a cercare i fatti senza fermarci in superficie ma scendendo in profondità alla ricerca di informazioni. Ne abbiamo la possibilità, dobbiamo solo decidere che dobbiamo dedicare del tempo alla narrazione vera, a partire dalla quale prendere delle decisioni che condizionino la nostra vita e quella dei nostri figli.

Ora, uscendo lievemente dal mio campo di azione, dovete sapere che nel mio tempo libero sono anche un allenatore di pallacanestro. Durante uno dei corsi di formazione, ci hanno parlato di quanto sia cambiata la realtà che oggi interessa i ragazzi: stanno perdendo la loro visione periferica, una competenza essenziale nello sport e nella vita. Come mai ragazzi di 13 e 14 anni stanno perdendo questa capacità? A causa delle nuove tecnologie come smartphone e tablet e alla distanza fisica che i loro occhi hanno rispetto a tali dispositivi durante il loro utilizzo. Così, gli allenatori stanno cercando di trovare una soluzione a questa situazione grazie ad esercizi specifici che aiutino ad allenare la visione periferica. Un bel segnale, dove lo sport vede un problema

e cerca una soluzione, ma non deve essere solo lo sport ad occuparsene, piuttosto, tutta la rete che ruota attorno ai giovani e ai bambini. Gli adulti possono adeguarsi al mondo che cambia ed aiutare i giovani ad affrontarlo. Adulti, che adeguano la narrazione.

Abbiamo forti responsabilità nei confronti di giovani e bambini. Dobbiamo coinvolgerli sempre su argomenti che li riguardano. Non dobbiamo riflettere le nostre difficoltà rispetto alla velocità tecnologica di un mondo in rapida evoluzione, per loro non è così difficile, è il loro mondo. Piuttosto, dobbiamo dar loro gli strumenti per prendere le decisioni giuste.

Dobbiamo capire che loro non sono solo il futuro, sono il presente, il qui e adesso!

*Il valore culturale di un'azienda agricola:
la storia e il presente della cooperativa
Gino Girolomoni*

di Gabriele La Monaca

Sono responsabile persone e cultura presso la cooperativa agricola Gino Girolomoni, un ruolo inusuale per una realtà di piccole dimensioni come la nostra, con circa settanta dipendenti. Ma in questa anomalia c'è tutta l'originalità della nostra impresa: ciò che ci distingue non sono i numeri, bensì lo spirito che ci anima. Gino Girolomoni non è solo un marchio di pasta biologica, né una semplice cooperativa agricola. È un progetto culturale, una visione alternativa dell'agricoltura, dell'economia e della società.

Il nostro è un movimento che ha radici profonde nel passato ma che guarda con coraggio al futuro. È la dimostrazione concreta di come si possa costruire un'impresa fondata non solo sul profitto, ma su valori come la dignità del lavoro contadino, la cura della terra, la giustizia sociale e il rispetto per l'ambiente. La nostra storia

è la storia di una resistenza: contro la logica dello sfruttamento, contro l'abbandono delle campagne, contro l'omologazione del gusto e del pensiero.

Tutto cominciò nel 1971, in un momento cruciale per l'agricoltura italiana. Stavamo vivendo il passaggio dalla mezzadria alla cosiddetta “rivoluzione verde”, un processo che, pur portando innovazioni tecniche, stava anche allontanando le persone dalla terra. L'agricoltura si faceva sempre più industriale, intensiva, meccanizzata. I giovani abbandonavano i campi, le colline si spopolavano, e con esse scomparivano saperi antichi, paesaggi, comunità.

In questo scenario, Gino Girolomoni, un giovane studioso e appassionato di filosofia, intuì che il futuro poteva nascere solo dal recupero del passato. Voleva restituire dignità alla vita contadina, trasformare la terra in un luogo di riscatto e di bellezza. La sua idea era semplice ma rivoluzionaria: mettere al centro la persona, la sua relazione con l'ambiente, la sua responsabilità verso le generazioni future. E così, in cima a una collina marchigiana, nacque un'utopia concreta.

Il cuore pulsante di questa visione fu il Monastero dei Frati Girolomitani di Montebello. Lì, tra le pietre antiche e il silenzio delle colline del Montefeltro, prese forma una comunità di agricoltori, idealisti e famiglie che decisero di unire forze e competenze per dare vita a un nuovo modello di vita e di lavoro. Non era solo agricoltura: era spiritualità, cultura, economia solidale.

Il grano fu il simbolo di questa rinascita. Un alimento

ancestrale, un prodotto umile ma fondamentale. Il progetto partì da lì: coltivare grani antichi, valorizzare la qualità locale, difendere la biodiversità agricola. Ma il passo decisivo fu quello di trasformare questa produzione in filiera: nacque così la pasta Girolomoni, frutto di un'idea che si faceva impresa, ma senza rinunciare ai valori originari.

Oggi, dopo più di cinquant'anni, la cooperativa Gino Girolomoni è un ecosistema articolato, un modello unico in Italia. Esistono due cooperative principali: Montebello, che riunisce gli agricoltori soci e gestisce i terreni, e quella che si occupa della trasformazione del grano in pasta. Intorno a esse si sviluppano altri organismi: una Fondazione culturale, un consorzio agronomico, una locanda rurale, e vari progetti educativi e formativi.

Ogni nodo di questa rete è pensato per valorizzare la filiera corta e integrare competenze diverse. Coltiviamo il grano localmente, lo maciniamo nel nostro mulino e lo trasformiamo in pasta nel nostro pastificio. In questo modo possiamo garantire la tracciabilità, la qualità e la sostenibilità ambientale dell'intero processo. Ma soprattutto possiamo difendere la centralità dell'agricoltore, valorizzare il territorio e costruire legami di fiducia con i consumatori.

Uno degli aspetti che più ci caratterizza è il recupero delle varietà antiche di grano, come il senatore Cappelli e il Khorasan, che un tempo erano considerate marginali e oggi tornano protagoniste. Questi grani, alti e robusti,

sono ideali per l'agricoltura biologica: resistenti alle infestanti, non richiedono trattamenti chimici, e producono una farina dal sapore intenso e autentico.

Ma non ci fermiamo alla tradizione. Crediamo nell'innovazione responsabile e collaboriamo con istituti di ricerca, in Italia e all'estero, per sviluppare semi resistenti, migliorare la fertilità del suolo e rendere sempre più efficiente il nostro modello. La tecnologia, per noi, è uno strumento al servizio della terra, non un fine in sé.

Anche il processo di produzione della pasta riflette questa filosofia: utilizziamo essiccazione lenta e a bassa temperatura, una scelta che conserva le proprietà nutritive e rende il prodotto più digeribile. È un processo più lungo e costoso, ma è anche ciò che ci distingue. In un mercato che premia la velocità e il volume, noi scegliamo la qualità e la cura artigianale.

Per noi, sostenibilità significa molto più che ridurre le emissioni. È un principio guida che informa ogni nostra scelta. Utilizziamo energie rinnovabili da quarant'anni – la nostra pala eolica fu una delle prime installate nelle Marche – e ricorriamo a fonti idriche locali per la produzione. Lavoriamo sul packaging sostenibile, nonostante i limiti imposti da alcune normative internazionali.

La sostenibilità è anche sociale: garantiamo un prezzo equo ai nostri soci agricoltori, offriamo contratti stabili e formazione continua. Questo ha permesso a molte famiglie di restare in agricoltura, evitando lo spopolamento e la precarizzazione del lavoro rurale.

Il nostro percorso, però, non è privo di difficoltà.

Una delle più grandi sfide è comunicare il valore del nostro lavoro. Viviamo in un tempo in cui il prezzo è spesso l'unico criterio di scelta. Spiegare perché una pasta costa qualche centesimo in più, e cosa c'è dietro quel prezzo, richiede un grande sforzo educativo.

Cerchiamo di farlo attraverso eventi, visite aziendali, percorsi formativi e attività con le scuole. Crediamo che la cultura sia parte integrante del nostro modello. Ecco perché esiste anche il mio ruolo: custodire e diffondere la visione culturale dell'azienda, creare ponti tra la produzione e la consapevolezza.

Un'altra sfida è legata al reclutamento di personale qualificato: lavorare in un contesto rurale, lontano dalle grandi città, richiede una forte motivazione e l'adesione a un sistema valoriale preciso. Non è un posto per tutti, ma è un posto per chi crede che l'agricoltura possa essere un atto di responsabilità, un gesto poetico, un progetto di vita.

Gino Girolomoni diceva che «mangiare non è soltanto piantare, raccogliere, trasformare e cuocere il cibo. Mangiare è dono, spiritualità, amicizia, fraternità, bellezza, calore, colore, sapienza, semplicità, compagnia». È una frase che racchiude il senso profondo del nostro lavoro. Scegliere un alimento non è mai un gesto neutro: è un modo per sostenere o contrastare determinati modelli economici, ambientali e sociali.

Acquistare la nostra pasta significa sostenere un'agricoltura rispettosa, una filiera trasparente, una comunità di persone che credono in un'altra idea di futuro. È un gesto

piccolo, quotidiano, ma può fare la differenza. Può cambiare i territori, le economie, le relazioni tra le persone.

Nel nostro lavoro quotidiano, ci rendiamo conto che non basta produrre bene: è altrettanto essenziale educare al senso del cibo. Viviamo in una società dove l'atto del nutrirsi è stato svuotato di significato, ridotto a consumo. Il cibo viene spesso percepito solo come merce, e non come relazione, storia, cultura. Per questo la nostra cooperativa ha investito molto nella dimensione educativa: non solo verso i consumatori, ma anche verso le scuole, le famiglie, le comunità.

Ogni anno accogliamo centinaia di studenti che visitano il nostro pastificio, i campi, il monastero. Bambini, ragazzi e insegnanti entrano in contatto con la realtà agricola, toccano con mano le sementi, osservano il ciclo del grano, comprendono cosa c'è dietro un pacco di pasta. Non è solo una visita: è un invito a riscoprire il valore della lentezza, della stagionalità, del lavoro manuale. È un modo per ricucire il legame tra città e campagna, tra sapere e fare.

In un'epoca dominata dagli algoritmi, dai market-place e dai ritmi accelerati della grande distribuzione, crediamo che un modello agricolo fondato sul senso di comunità, sulla bellezza dei luoghi e sulla conoscenza diretta dei processi possa rappresentare una forma concreta di resistenza culturale. Un'educazione alimentare profonda non si limita a dire "mangia sano", ma si chiede da dove arriva ciò che mangiamo, chi lo produce, in che condizioni, e con quali conseguenze.

Guardando avanti, ci poniamo una domanda semplice e difficile: come continuare a crescere senza tradire la nostra identità? È la sfida di ogni realtà che ha scelto di restare fedele a una visione non convenzionale. Per affrontarla, dobbiamo continuare a essere custodi della memoria e allo stesso tempo aperti all'innovazione. Dobbiamo formarci, dialogare con i giovani, sperimentare nuovi linguaggi e nuovi strumenti senza perdere l'essenza.

In questo senso, anche la comunicazione è parte integrante del lavoro agricolo. Non basta coltivare bene; bisogna anche saper raccontare bene ciò che si coltiva. Stiamo investendo in nuovi strumenti narrativi, in collaborazioni con artisti, fotografi, scrittori. Perché crediamo che la bellezza, l'etica e la verità vadano comunicate con la stessa cura con cui si lavora la terra.

Essere responsabile della cultura aziendale in una realtà come la nostra significa questo: non solo preservare un patrimonio di valori, ma nutrirlo ogni giorno, come un campo vivo. Perché la cultura, come l'agricoltura, ha bisogno di tempo, dedizione e fiducia. E se coltivata con amore, può davvero generare futuro.

La storia della cooperativa Girolomoni è una storia di resilienza, idealismo e concretezza. È la dimostrazione che si può fare impresa senza perdere l'anima, che si può innovare partendo dalle radici, che si può coltivare il futuro con i semi della memoria.

Il mio compito è quello di custodire questa storia e di raccontarla, ogni giorno, affinché continui a ispirare

chi cerca un'alternativa. In un mondo in cui l'agricoltura è spesso considerata marginale, noi continuiamo a credere che sia centrale, che possa generare valore, cultura, bellezza.

E questa è forse la nostra sfida più grande: restare fedeli ai nostri valori, crescendo senza snaturarci.

*La nuova cassetta degli attrezzi.
Made in Carcere:
new philosophy and life style*

di Luciana Delle Donne

Dopo 22 anni di carriera nel settore bancario, durante i quali ho fondato la prima banca online in Italia, ho deciso di abbandonare il mondo della finanza e di tornare a Lecce, dove sono nata. Qui, ho scelto di operare come volontaria in contesti difficili, che nessuno vuol vedere perché considerati “scomodi”, come il sistema carcerario. Sempre a Lecce, 17 anni fa, ho fondato Made in Carcere, un progetto innovativo che unisce inclusione sociale, economia circolare e sostenibilità.

L'iniziativa ha visto la creazione di altri quattro laboratori nelle carceri del Sud quali Taranto, Trani, Matera e il reparto maschile di Lecce, e il supporto a circa venti sartorie sociali di periferia, oggi estese in tutta Italia, oltre ad un laboratorio dedicato alla produzione di biscotti certificati biologici nel carcere minorile di Bari. Queste

sartorie coinvolgono donne e uomini in stato di detenzione e altre persone in situazioni di marginalità, offrendo loro opportunità di lavoro e autonomia. Il progetto utilizza tessuti di scarto dell'industria della moda e li trasforma in prodotti di qualità grazie alla creatività e al lavoro delle detenute. Il principio guida del progetto è stato quello di valorizzare ciò che viene considerato "scomodo" o scartato, sia in termini materiali che umani, dimostrando come gli scarti della moda possono essere trasformati in prodotti unici e di valore, mentre le donne che vi lavorano possono sviluppare competenze professionali e riconquistare la propria dignità.

Con Made in Carcere abbiamo trasformato gli ambienti di lavoro all'interno delle carceri, rendendoli accoglienti e simili a una casa. Sale comuni, cucine, aree lettura e spazi per il relax sono stati arredati con cura, portando bellezza e dignità dove prima c'erano solo celle. Questa atmosfera stimola la socialità e il benessere delle detenute, che ora possono condividere i pasti e lavorare in un ambiente che promuove il rispetto reciproco e l'autostima. Le donne che partecipano al progetto non si limitano a lavorare, ma sperimentano un percorso di trasformazione personale. La possibilità di lavorare in un ambiente che ricorda una casa, con mobili antichi, tappeti, divani, con un frigorifero, spazi attrezzati per le pause dal lavoro come una sala per la lettura e una sala per il caffè, contribuisce a creare un clima di fiducia e collaborazione. Inoltre, grazie a questi cambiamenti, abbiamo introdotto la condivisione dei pasti, un

elemento che rompe la solitudine tipica della vita carceraria. Le attività principali sono legate alla raccolta di tessuti donati e alla loro catalogazione per tipologia in modo da poterli redistribuire nelle carceri e donare le ecedenze nelle sartorie sociali di periferia. Si trasformano così scarti tessili, altrimenti destinati al macero, in oggetti di design attraverso la cura degli accostamenti cromatici e attraverso una cultura del bello che viene trasferita a persone che di solito non hanno un potere decisionale in carcere. Invece, in queste sartorie in carcere, loro scelgono come accostare i colori e questa creatività ha un effetto molto forte: lascia a loro la responsabilità del successo o dell'insuccesso di un prodotto aumentando l'autostima e la fiducia in sé stessi.

Oltre che lavorare con persone in stato di detenzione ci piace lavorare anche con i giovani, con ragazzi e ragazze che devono trovare la propria strada. Per questo, sosteniamo la Second chance Platform: una piattaforma per designer emergenti, grazie alla quale andiamo a caccia di risorse e talenti. Proponiamo infatti di supportarli nella creazione di una piccola collezione disegnata da loro e noi, di Made in Carcere, la realizziamo e poi la promuoviamo pubblicandola su questa piattaforma digitale. I ragazzi vengono accolti e aiutati, vengono stipulate convenzioni con diverse università come l'Accademia delle belle arti, l'Università Luiss con la quale ospitiamo, da dodici anni, circa 5 studenti per un mese in carcere, e altre università italiane. Il ricavato della vendita dei capi viene utilizzato per remunerare tutte le

donne detenute che lavorano. Lo stipendio è importante e il denaro guadagnato serve a conservare non solo un approccio “sofisticato” nel trasferimento delle competenze, ma serve più concretamente per andare avanti: queste donne diventano anche un aiuto per la famiglia che è fuori. Mediamente ogni donna ha 2-3 figli, quindi per una sartoria a Lecce con 12 donne ci sono circa 30 figli a cui pensare fuori. Questo lavoro è per i figli un esempio di dignità, fiducia, speranza e consapevolezza.

L'approccio di Made in Carcere si inserisce in un modello di economia circolare che preferiamo definire “trasformativa, rigenerativa, riparativa”. Questo modello, che unisce inclusione sociale e sostenibilità ambientale, ha trovato applicazione anche a livello internazionale, come nella collaborazione con l'Università della Repubblica Dominicana. In 17 anni di attività, il progetto ha influenzato altre realtà, portando a un cambiamento sistematico che ha contribuito a raggiungere 13 dei 17 obiettivi dell'Agenda 2030 dell'Onu. Questo successo è stato ottenuto senza seguire modelli predefiniti, ma grazie all'amore, alla cura e alla convinzione che valori come il perdono e la comprensione siano fondamentali. Il progetto è anche stato in grado di ispirare la creazione di nuovi brand sociali e iniziative imprenditoriali basati su principi simili di sostenibilità e inclusione. Questo modello, oramai replicato ovunque dopo 17 anni, non si limita al contesto carcerario, ma rappresenta una visione più ampia di un'economia capace di creare delle comunità generando valore per le persone e per l'ambiente.

Con Made in Carcere abbiamo messo in discussione il concetto di PIL come unico indicatore di successo, proponendo invece il “BIL” (Benessere Interno Lordo). Questo approccio può valutare l’impatto sociale ed emotivo delle attività, promuovendo relazioni orizzontali e collaborative. Il “BIL” è diventato per me un parametro per misurare il valore reale generato dalle attività di Made in Carcere, spostando l’attenzione dal profitto economico al benessere delle persone. Questo modello ha dimostrato che la fiducia e la cura possono trasformare non solo la vita delle detenute, ma anche la società nel suo complesso.

Tra i nostri progetti futuri, vi è la creazione di un “carcere consapevole”, un luogo dove le persone possono crescere interiormente e ricostruire la propria identità e dignità. Ritengo fondamentale fornire una “cassetta degli attrezzi” per la vita, offrendo strumenti concreti per il reinserimento sociale e professionale. Un altro obiettivo a lungo termine è la realizzazione di un borgo polifunzionale, pensato per ospitare attività legate al lavoro, alla formazione e alla crescita personale, con uno scambio di esperienze anche dal punto di vista turistico. Questo luogo sarà un esempio tangibile di come l’economia circolare possa integrarsi con il benessere sociale, creando opportunità per le persone più emarginate e svantaggiate.

Made in Carcere non è solo un progetto di inclusione, ma un movimento che sfida il modello tradizionale di profitto, dimostrando che investire nella fiducia

e nella crescita personale può generare benessere diffuso e cambiamenti duraturi nella società.

Grazie al nostro impegno e a quello delle donne che ci affiancano, Made in Carcere ha ricevuto numerosi riconoscimenti, tra cui la Medaglia di Ufficiale al Merito della Repubblica Italiana. Questo percorso rappresenta un esempio virtuoso di come si possa coniugare impatto sociale, sostenibilità e innovazione, offrendo una seconda chance non solo alle persone, ma anche ai materiali e alle comunità. Il progetto ha anche dovuto affrontato sfide significative, come la necessità di bilanciare i costi del lavoro con la capacità produttiva in carcere, con l'obiettivo di garantire salari dignitosi alle detenute ma, nonostante le difficoltà, Made in Carcere ha dimostrato che è possibile costruire un modello economico alternativo, basato sulla fiducia reciproca e sulla condivisione.

Settore privato e società civile nella lotta alle disuguaglianze

di Roberto Barbieri

Oxfam è nata in Inghilterra 80 anni fa, nel pieno delle devastazioni della Seconda guerra mondiale, come risposta a un disastro umanitario senza precedenti. Da quel momento, ha continuato a crescere e svilupparsi, impegnandosi nella lotta alla povertà globale. Oggi, Oxfam è una confederazione internazionale che opera in oltre 80 paesi, composta da 21 organizzazioni che condividono l'obiettivo di combattere le ingiustizie e le disuguaglianze. Io, come direttore di Oxfam Italia, ho il privilegio di far parte di questa missione. Il nostro impegno si concentra sulle comunità più vulnerabili, offrendo assistenza umanitaria e programmi di sviluppo, con l'obiettivo di promuovere benefici economici tangibili e un maggiore esercizio dei diritti da parte delle comunità locali. È lì che si crea il cambiamento reale, e questo è il cuore del nostro lavoro quotidiano. Siamo

una rete vasta e articolata, che lavora insieme a oltre 2.300 partner in tutto il mondo. Crediamo profondamente nella creazione e nel rafforzamento del capitale sociale delle comunità, ma il nostro lavoro non si ferma qui. Da sempre ad Oxfam parliamo di “ingiustizia della povertà”, pienamente consapevoli che fenomeni come fame e povertà non sono casuali ma il risultato di scelte politiche. Ci sforziamo pertanto di influenzare le politiche, intervenendo sulle cause strutturali che perpetuano povertà e disuguaglianza.

Negli ultimi decenni, abbiamo assistito ad una crescente consapevolezza sull'importanza di affrontare le disuguaglianze, una missione che oggi è riconosciuta come una delle sfide principali del nostro tempo.

Quando, oltre 10 anni fa, iniziammo a portare il tema delle disuguaglianze al World Economic Forum, la nostra immagine evocativa era quella di un autobus londinese: la ricchezza delle 80 persone a bordo rappresentava quella detenuta dalla metà della popolazione mondiale. Oggi, quell'autobus è diventato un van, a dimostrazione di come la concentrazione della ricchezza sia ulteriormente aumentata. Questo ci mostra come la narrativa del “*trickle-down economics*”, secondo cui la crescita economica avrebbe migliorato le condizioni di tutti, sia in realtà rivelata non vera. Constatavamo infatti, che anche in paesi in cui il PIL era in crescita, la povertà e le disuguaglianze erano aumentate. La riduzione della povertà estrema, intesa come la possibilità di sopravvivere con meno di 2 dollari al giorno, non riflette il fatto che

metà della popolazione mondiale vive ancora con meno di 5-10 dollari al giorno, in condizioni precarie e insostenibili.

D'innanzi a tutto questo il settore privato gioca un ruolo cruciale nel contrastare o, al contrario, perpetuare le disuguaglianze. Serve per questo responsabilità e intenzionalità. Così, circa un decennio fa, abbiamo deciso di lanciare la campagna *“Behind the Brand”* con lo scopo di analizzare l'impatto delle dieci maggiori multinazionali del settore alimentare e delle bevande sulle condizioni di vita nei paesi in via di sviluppo. Questo lavoro ci ha permesso di instaurare un dialogo significativo con molte di queste aziende, evidenziando come le loro scelte su salari, filiere produttive e pratiche di acquisto possano avere conseguenze profonde sulle comunità locali. La campagna ha avuto un effetto positivo, stimolando in alcuni settori importanti cambiamenti di politiche e pratiche di aziende leader di mercato.

Negli ultimi trent'anni il mondo ha assistito a fenomeni che hanno esacerbato le disuguaglianze: la finanziarizzazione dell'economia, la concentrazione del potere di mercato, la riduzione delle tasse per le grandi imprese e l'erosione dello spazio politico e sociale. Un esempio dell'impatto di questi fenomeni lo si può rintracciare nel settore delle sementi, dove il 40% del mercato globale, non molti anni fa suddiviso tra dieci grandi aziende, è oggi detenuto da sole due. L'aumento delle asimmetrie di potere e il prevalere degli interessi degli

azionisti hanno giocato un ruolo negativo sulle disuguaglianze, con reddito e ricchezza sempre più concentrate nelle mani di pochi. Nonostante queste sfide, sono ottimista: negli ultimi anni abbiamo assistito anche ad un cambiamento positivo, soprattutto in Europa, con nuove normative che promuovono trasparenza e responsabilità nel settore privato. Inoltre, la tassonomia ESG (*Environmental, Social, and Governance*) e la Corporate Social Responsibility Disclosure stanno spingendo le aziende verso modelli di business più sostenibili di cui dare conto. Tuttavia, il cammino è ancora lungo: la dimensione sociale delle ESG è la meno sviluppata e l'implementazione nei contesti nazionali delle direttive europee già oggi incontrano la pressione delle lobby per diluire gli obblighi di trasparenza. Inoltre, i fenomeni di *social e greenwashing*, dove le aziende mettono in evidenza solo gli aspetti positivi del loro operato, resta una preoccupazione concreta.

Nel far fronte a questo scenario il nostro impegno è quello di continuare a vigilare, proponendo soluzioni concrete e affiancando aziende leader che credono nella necessità di agire e vogliono accelerare il cambiamento, creando con il loro esempio un impatto positivo concreto ma creando nuovi benchmark, nuovi livelli di ambizione rispetto a quello che è possibile fare in termini di policy e pratiche responsabili. Credo fermamente che la lotta contro la povertà e la disuguaglianza non sia solo una questione etica, ma una necessità per costruire un futuro più equo e sostenibile per tutti. Da sempre sono

consapevole che, se c'è un'opportunità per migliorare la situazione delle comunità, dobbiamo agire. Specialmente in contesti dove le disuguaglianze sono profonde e le differenze culturali complesse, la nostra esperienza diventa uno strumento cruciale per interpretare e affrontare queste sfide, perché molto più spesso di quanto possiamo pensare, a fronte anche di volontà di agire, le aziende si bloccano sul "come": sugli strumenti e sull'implementazione. È un equilibrio delicato, ma anche una sfida stimolante e appassionante.

Ad Oxfam stiamo lavorando alla definizione di un modello di analisi rispetto a come le imprese agiscono in senso positivo o negativo sulle disuguaglianze. I nostri colleghi statunitensi hanno sviluppato l'*Oxfam Corporate Inequality Footprint*, una metodologia basata su specifici criteri che ha preso in considerazione le principali imprese del paese. Ne emerge un quadro ancora preoccupante: solo il 5% delle aziende americane ha chiari impegni per salari dignitosi lungo le filiere, mentre i dividendi agli azionisti e le remunerazioni dei dirigenti continuano a crescere; una situazione che evidenzia l'urgenza di una maggiore trasparenza come pre-condizione per cambiamenti più incisivi. Credo fermamente che l'impegno delle aziende debba essere visibile e comprensibile a tutti. Abbiamo bisogno di politiche aziendali in grado di prevenire, mitigare e affrontare gli impatti sui diritti umani lungo tutta la filiera per garantire il benessere dei propri lavoratori e delle comunità.

Per questa sfida, l'esperienza della società civile in

tanti paesi del sud del mondo a fianco delle comunità più vulnerabili può essere di grande aiuto, considerando la complementarità di competenze con il mondo aziendale.

Un esempio significativo del nostro lavoro è la collaborazione con Bolton Food, leader mondiale nell'industria del tonno. Stiamo lavorando ad un'analisi completa dei rischi e degli impatti sui diritti umani lungo la filiera produttiva, in paesi come Ecuador, Colombia e Marocco. Questo sta conducendo alla definizione di piani d'azione chiari, monitorati e trasparenti in cui l'azienda prende impegni per migliorare le condizioni lavorative lungo tutta la filiera. Questo impegno si traduce in risultati tangibili, come la valutazione dei livelli salariali affinché ciascun lavoratore conduca una vita dignitosa, la definizione di meccanismi di reclamo efficaci e accessibili, una maggiore attenzione alla componente di genere nelle politiche e pratiche aziendali.

Un altro caso riguarda un'azienda finlandese della GDO, importante player nella filiera del pomodoro in Italia. Qui abbiamo rilevato come pratiche commerciali aggressive, per spuntare prezzi più convenienti, avessero rilevanti impatti sul lavoro precario e sottopagato dei fornitori. Da qui l'eliminazione degli incentivi economici ai buyer per le diminuzioni di prezzo e il calcolo del "prezzo giusto" della materia prima sulla base degli input produttivi. Infine, con Coop Italia, stiamo lavorando sulle politiche di genere nelle forniture agricole

nel Sud Italia con un intervento che stimola la formazione e la sensibilizzazione dei fornitori in modo autonomo e sostenibile.

Inutile negare che le sfide per la sostenibilità siano ancora tutt'altro che incanalate sui giusti binari a livello globale e nazionale. L'Europa dovrà scegliere se dare seguito reale ed effettivo ad un corpo di norme sicuramente innovative, ma le transizioni giuste potranno essere perseguitate solo attraverso la responsabilità e la collaborazione di istituzioni, settore privato, società civile e singoli cittadini.

Note sugli autori

Roberto Barbieri, laureato in Discipline economiche e sociali all'Università Bocconi di Milano, ha iniziato il suo percorso professionale nella cooperazione internazionale con Unicef e in società di consulenza. Per alcuni anni impegnato nel settore pubblico in Italia nella programmazione sociale ed educativa, è stato per oltre 10 anni professore a contratto al corso di Sviluppo economico e cooperazione internazionale presso l'Università degli Studi di Firenze. Dal 2012 è direttore generale di Oxfam Italia dopo essere stato direttore del Dipartimento Cooperazione internazionale. Per la confederazione di Oxfam International è coordinatore dell'Executive Director Forum per i temi di influencing e public engagement.

Sandro Calvani, presidente dell'Istituto Toniolo per il diritto internazionale della pace, è consigliere senior presso la Mae Fah Luang Foundation a Bangkok e docente di sviluppo

sostenibile al Master ESG M. Yunus dell'Asian Institute of Technology, è stato capo missione delle Nazioni Unite e della Caritas in 135 paesi. Membro del World Economic Forum, Global Agenda Council on Poverty, è specializzato in gestione delle emergenze, dello sviluppo e dei conflitti, si occupa con passione di innovazione, nuove economie circolari e cittadinanza attiva.

Luciana Delle Donne, manager di estrazione bancaria con marcata esperienza nel change management e nell'innovazione strategica in ambito tecnologico ed organizzativo, dopo 20 anni di carriera nel mondo della finanza, nel 2006 decide di dedicarsi a un impegno ben diverso: rendere le differenze tra le persone un valore aggiunto e trasmettere un sentimento di fiducia e di entusiasmo in coloro che vivono una situazione di disagio o di svantaggio sociale. Crea Officina Creativa allo scopo di diffondere modelli culturali che producano nuove forze per il cambiamento. Il primo progetto cui dà vita è *Made in Carcere*, oggetto della recente pubblicazione *Delle Donne L., Sprigiona il valore! Made in Carcere e la rivoluzione del Benessere Interno Lordo*, FrancoAngeli, Milano, 2025.

Gabriele Gabrielli, presidente della Fondazione Lavoro-perlapersona ETS, insegna Organizzazione e gestione delle risorse umane e People management presso la Luiss Guido Carli. All'Università Europea di Roma, oltre che direttore del Master in Sustainable HRM, è docente di Remunerazione e gestione delle risorse umane. Ha ricoperto il ruolo di direttore risorse umane e organizzazione di grandi aziende, pubbliche e private. Executive coach e consulente, è Ceo di People Management Lab SB e B Corp.

Mauro Gallegati è stato visiting professor in molte università tra cui Stanford, MIT e Columbia. La sua ricerca include l'analisi dell'economia come sistema complesso, fluttuazioni economiche, dinamiche non lineari, modelli di fragilità finanziaria e agenti eterogenei che interagiscono. È considerato uno dei pionieri della modellistica economica fondata sugli ABM (modelli ad agenti). Gallegati è noto per i suoi lavori ampiamente citati con Joseph E. Stiglitz sulle asimmetrie informative, le crisi finanziarie e gli ABM. Il suo ultimo testo: *Il mercato rende liberi* (Luiss University Press, 2022).

Alfonso Giordano, professore associato di Geografia economica e politica presso l'Università Niccolò Cusano di Roma, è docente di Demography and Social Challenges e di Population, Environment and Sustainability presso la Luiss Guido Carli. I suoi principali campi di ricerca riguardano le interazioni tra tendenze demografiche e implicazioni geopolitiche, le interconnessioni tra dinamiche ambientali e sicurezza umana, e il rapporto tra migrazioni internazionali e studi sui confini.

Gabriele La Monaca, laureato in Filosofia a Bologna, inizia il suo percorso professionale nel 2005 dopo un master in Risorse umane presso la Bologna Business School, lavorando nella squadra HR selezione, formazione e sviluppo di Unieuro per 7 anni. Nel 2013 si trasferisce a Londra dove lavora come responsabile risorse umane nella ristorazione e per un'azienda che sviluppa soluzioni tecnologiche per il marketing di clienti operanti a livello global. Nel 2018 torna in Italia ed entra prima in Autogrill come responsabile selezione e sviluppo risorse umane rete Italia e poi come consulente. Nel

2022 passa in Leroy Merlin come responsabile persone e cultura di punto vendita. Da quest'anno svolge lo stesso ruolo per la cooperativa Girolomoni.

Barbara Quacquarelli, professoressa Associata di Organizzazione aziendale press l'Università di Milano Bicocca, è referente Area Innovazione e Sviluppo Risorse Umane presso la Scuola Nazionale dell'Amministrazione della Presidenza del Consiglio dei Ministri. Esperta di change management in relazione all'innovazione e alla sostenibilità nelle organizzazioni, è direttrice responsabile della rivista *MIT Sloan Management Review Italia*.

Paolo Rozera ha condotto diverse missioni in Ucraina, Etiopia, Moldavia, Giordania, Libano, Mali, Iraq, Laos, Repubblica Democratica del Congo, Turchia, Afghanistan e Tunisia. Dal 1991, ha ricoperto vari ruoli nell'organizzazione, tra cui responsabile dell'ufficio risorse umane dal 2008 al 2015. È stato docente presso la Luiss Guido Carli e ha conseguito la laurea in Scienze politiche presso l'Università di Roma La Sapienza e un executive MBA presso la Luiss Guido Carli. Scout dall'età di 6 anni, è stato rappresentante della Scautismo Mondiale presso la FAO.

Viviamo numerose transizioni di natura tecnologica, economica e sociale che pongono dilemmi difficili. Quello che emerge è un equilibrio precario nel quale si fa tanta fatica a tenere insieme il tutto, anche nell'economia e nel lavoro. Sullo sfondo di profonde tensioni e trasformazioni, che accentuano il disagio personale e acuiscono le disuguaglianze economiche e sociali, questo volume offre uno sguardo multidisciplinare sulle sfide più pressanti della nostra epoca: come riconciliare economia e benessere delle persone? Come affrontare l'emergenza delle disuguaglianze? Come ridefinire l'esperienza lavorativa nei contesti organizzativi?

Grazie al contributo di accademici e ricercatori, alle storie e testimonianze di manager ed esperti, il volume indaga le dinamiche complesse che legano crescita economica, bisogni umani e lavoro, proponendo alcune traiettorie per ricercare una maggiore stabilità che, senza mortificare le ragioni dell'economia, non dimentichi tuttavia che il fine della società, dell'economia e del lavoro è la persona umana.

Gabriele Gabrielli, presidente della Fondazione Lavoroperlapersona ETS, insegna Organizzazione e gestione delle risorse umane e People management presso la Luiss Guido Carli. All'Università Europea di Roma, oltre che direttore del Master in Sustainable HRM, è docente di Remunerazione e gestione delle risorse umane. Ha ricoperto il ruolo di direttore risorse umane e organizzazione di grandi aziende, pubbliche e private. Executive coach e consulente, è Ceo di People Management Lab SB e B Corp.

