

# Futuri del Mezzogiorno

Studi anticipatori per un piano d'azione  
verso futuri desiderabili ma realistici

Prefazione di Nino Foti

A cura di Roberto Poli, Antonio Furlanetto,  
Fiammetta Piloizzi, Alessandro Di Legge



## Sociologia



**FrancoAngeli**

OPEN ACCESS



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:

[http://www.francoangeli.it/come\\_publicare/publicare\\_19.asp](http://www.francoangeli.it/come_publicare/publicare_19.asp)

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

# Futuri del Mezzogiorno

Studi anticipatori per un piano d'azione  
verso futuri desiderabili ma realistici

Prefazione di Nino Foti

A cura di Roberto Poli, Antonio Furlanetto,  
Fiammetta Pilozi, Alessandro Di Legge



**Sociologia**

**FrancoAngeli**

OPEN ACCESS

Copyright © 2020 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore ed è pubblicata in versione digitale con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale* (CC-BY-NC-ND 4.0)

*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

<b>Prefazione</b> , di <i>Nino Foti</i>	pag.	9
<b>Introduzione</b> , di <i>Fiammetta Pilozzi e Alessandro Di Legge</i>	»	15
<b>Premessa</b> , di <i>Roberto Poli</i>	»	25

## Sezione I

### Prima del futuro. Metafore di crisi e di sviluppo

<b>1. Condizioni, prospettive e strategie di ricategorizzazione per un nuovo Sud</b> , di <i>Roberto Poli e Antonio Furlanetto</i>	»	31
1.1. La metafora della malattia	»	32
1.2. Cura e resilienza	»	33
1.2.1. Sviluppare capacità di cura	»	36
1.3. L' <i>addiction</i> delle leggi speciali erratiche	»	37
1.4. L'asteroide, i pogrom ovvero Caino è il futuro	»	41
1.5. Resilienza culturale	»	46
1.6. Connettere le macchie di leopardo	»	50

## Sezione II

### Il Sud oggi. Scenari di criticità e di fertilità

<b>1. Realtà e percezione della realtà</b> , di <i>Antonio Furlanetto</i>	»	57
<b>2. Il futuro del lavoro</b> , di <i>Antonio Furlanetto</i>	»	61
<b>3. Non solo demografia. L'invecchiamento, le "generazioni perse" e i nuovi residenti</b> , di <i>Antonio Furlanetto</i>	»	68

<b>4. Il benessere passa attraverso la salute: indicatori dello stato di salute degli italiani nel confronto regionale, di Francesco Brunori</b>	pag.	77
4.1. Mortalità prematura	»	80
4.2. Invecchiamento della popolazione	»	85
4.2.1. Prospettive di vita alla nascita	»	85
4.2.2. Difficoltà di accesso all'innovazione	»	87
4.2.3. I fattori di rischio	»	88
4.3. Disuguaglianze e disomogeneità regionali	»	89
4.3.1. Titolo di studio e qualità della vita	»	89
4.3.2. La spesa in sanità delle regioni	»	91
<b>5. Turismo tra megatrend e trend, di Antonio Furlanetto</b>	»	93
5.1. Tipologie di turismo emergenti	»	99
5.1.1. Tecnologie e turismo predittivo	»	99
5.1.2. Il turismo esperienziale immersivo	»	100
5.1.3. L'“edutainment” e il turismo dei convegni	»	100
5.1.4. Il nuovo turismo urbano	»	101
5.1.5. Il turismo della Silver economy	»	102
5.2. Il posizionamento dell'Italia e del Mezzogiorno	»	103
5.3. Turismo e filiera agroalimentare in Sicilia	»	108
5.4. Imprenditoria giovanile in agricoltura	»	109
<b>6. Occupazione, infrastrutture, sfiducia, di Antonio Furlanetto</b>	»	112
6.1. Occupazione e mobilità sociale	»	112
6.2. Le infrastrutture	»	114
6.3. Il problema della sfiducia	»	119
6.4. Lo European Regional Competitiveness Index 2019	»	123

### Sezione III Studi sui futuri

<b>1. Breve storia degli studi sui futuri, di Sara Boller, Elena Petrucci</b>	»	129
1.1. Dall'antichità al XIX secolo	»	129
1.2. <i>Future studies</i> come disciplina autonoma	»	131
1.3. Gli studi sui futuri oggi	»	141
1.4. <i>Future Literacy</i> e metodi degli studi sui futuri	»	142

**Sezione IV**  
**2040: futuri desiderabili ma realistici**  
**per Sicilia e Calabria (e Mezzogiorno)**

**1. L'Orizzonte dei Futuri nell'esercizio Tre Orizzonti**  
**svolto a Reggio Calabria e a Palermo, di Elena Petrucci,**

<i>Francesco Brunori, Antonio Furlanetto</i>	pag.	159
1.1. La Calabria	»	160
1.1.1. Politica e classe dirigente	»	160
1.1.2. Le risorse e il territorio	»	160
1.1.3. Educazione e cultura		161
1.1.4. Lo spopolamento	»	162
1.1.5. Identità/mentalità	»	162
1.1.6. Le infrastrutture	»	163
1.1.7. Antistato e mafie	»	163
1.1.8. La mancanza di opportunità	»	163
1.1.9. La competenza	»	164
1.2. La Sicilia	»	164
1.2.1. Politica e classe dirigente	»	164
1.2.2. Le risorse e il territorio	»	165
1.2.3. I fondi strutturali UE	»	166
1.2.4. La competenza	»	166
1.2.5. Educazione e cultura	»	167
1.2.6. Lo spopolamento	»	168
1.2.7. Identità/mentalità	»	168
1.2.8. Le infrastrutture	»	168
1.2.9. Antistato e mafia	»	169
1.2.10. Uso dell'autonomia	»	169

**2. Appunti per un piano d'azione in Calabria dall'esercizio**  
**Tre Orizzonti, di Elena Petrucci, Francesco Brunori,**

<i>Antonio Furlanetto</i>	»	170
2.1. Eliminare gli elementi progressivamente obsoleti e disfunzionali	»	171
2.1.1. Responsabilità politica e qualità della classe dirigente	»	171
2.1.2. Unicità del territorio, risorse naturali e prodotti tipici	»	173
2.1.3. Educazione, formazione, cultura e sociale	»	173
2.1.4. Spopolamento ed emigrazione	»	174
2.1.5. Identità, mentalità, attitudini	»	176
2.1.6. Infrastrutture	»	176

2.1.7. Antistato, ‘ndrangheta, mafie	pag.	177
2.1.8. Sfiducia e rassegnazione	»	178
2.1.9. Competenza, expertise, specializzazione	»	179
2.1.10. La povertà	»	179
2.1.11. Alcune priorità per il cambiamento in sintesi	»	179
2.2. Valori del modello esistente da mantenere	»	180
2.3. Innovazioni e innovatori	»	182
<b>3. Appunti per un piano d’azione in Sicilia dall’esercizio “Tre Orizzonti”, di Elena Petrucci, Francesco Brunori, Antonio Furlanetto</b>	»	188
3.1. Eliminare gli elementi progressivamente obsoleti e disfunzionali	»	188
3.1.1. Responsabilità politica e qualità della classe dirigente	»	189
3.1.2. Unicità del territorio, risorse naturali e prodotti tipici	»	191
3.1.3. Educazione, formazione, cultura e sociale	»	191
3.1.4. Spopolamento ed emigrazione	»	193
3.1.5. Identità, mentalità, attitudini	»	193
3.1.6. Infrastrutture	»	194
3.1.7. Antistato, ‘ndrangheta, mafie	»	194
3.1.8. Sfiducia e rassegnazione	»	194
3.1.9. Competenza, expertise, specializzazione	»	195
3.1.10. Gestione dei Fondi strutturali europei	»	195
3.1.11. Povertà	»	196
3.1.12. Uso dell’Autonomia regionale	»	196
3.2. Valori del modello esistente da mantenere	»	196
3.3. Innovazioni e innovatori	»	197
<b>4. Gli indici di futuro, di Roberto Poli</b>	»	204
4.1. Un progetto per il futuro del Mezzogiorno	»	204
4.2. Definizione teorica e costruzione degli indici di orientamento al futuro o indici di futuro	»	206
4.2.1. La struttura	»	206
4.2.2. Due famiglie di Indici	»	207
4.2.3. La batteria degli Indici	»	207
4.2.4. I prossimi passi	»	209
<b>Bibliografia</b>	»	211
<b>Appendice. Questionario per af-i</b>	»	213

# *Prefazione*

di *Nino Foti*\*

Nel nostro Mezzogiorno – è bene sempre ricordarlo – convivono elementi di brillante modernità e sacche di imbarazzante sottosviluppo, con regioni che devono essere messe nelle condizioni di uscire da un destino di marginalità, che sembra già segnato, per svolgere un ruolo da protagonisti. Un destino che, come abbiamo visto in questo studio, nella percezione delle persone, sembra “mancare di futuro”. Ma se è vero, come sostenuto più volte e in più ambiti, che il Mezzogiorno può guidare l’Italia sulla strada del cambiamento, grazie a quella condizione di scarto, ma anche di vantaggio relativo, che è propria di chi deve ancora vedere esplodere le proprie potenzialità, è pur vero che per farlo deve iniziare una vera e propria rivoluzione di pensiero ma anche di sentire, o, meglio, di sentimenti, come ci ha mostrato la ricerca fin qui condotta.

Penso spesso alla storia, ormai di consolidato successo, delle due ragazze catanesi Adriana Santocito ed Enrica Arena, poiché la ritengo un emblema di come possono andare le cose quando le persone hanno un’idea ben chiara di futuro. Due mentalità e identità radicate al Sud e aperte al mondo. Una va a studiare a Milano, una studia in Sicilia, e insieme inventano un tessuto simile alla seta per il settore del lusso utilizzando gli scarti delle arance. Le arance, una ricchezza straordinaria del territorio. I loro scarti, un problema da risolvere, sempre sul territorio, ma anche altrove, da trasformare in risorsa. L’expertise, costruito in parte fuori della propria terra, ma poi riportato al suo interno. La realtà imprenditoriale, Orange Fiber, costituita anche grazie a Trentino Sviluppo. E poi la fondazione dell’azienda sia a Catania che a Trento, e un’infinità di premi vinti come migliore start-up innovativa. Qui non c’è la consueta narrazione dicotomica del «siamo i migliori ma poi i nostri vanno altrove per riuscire e lì rimangono». Qui c’è un giusto equilibrio

\* Presidente Fondazione Magna Grecia.

fra *genius loci* “isolano” come elemento genetico creativo e in grado di configurare una filiera di supporto all’idea imprenditoriale, fra contaminazione culturale, economica e manageriale con realtà come il Politecnico di Milano, e spirito di innovazione, energia, attitudine al futuro e voglia di tradurlo in presente, con un’idea di successo che unisce Nord e Sud. Questo è uno dei modi in cui le cose dovrebbero andare. Magari, in futuro, con i giovani milanesi che verranno a studiare e a sviluppare idee imprenditoriali, ad esempio, anche in Calabria, in Sicilia o in Puglia.

Il territorio, e le persone che lo vivono, in particolar modo i giovani, devono avere “voglia di sviluppo” e “voglia di futuro”. Bisogna abbandonare la logica del cercare negli altri le risposte ai problemi, bisogna unire competenze, voglia di fare, capacità di guardare avanti, abbattendo allo stesso tempo quei meccanismi che premiano inerzia, superficialità e sciattezza. L’unico modo di correggere i mali del presente è guardare al futuro con onestà e lungimiranza, riconoscendo le proprie peculiarità, sia positive, sia negative: dobbiamo iniziare estirpando quella mentalità deleteria che spesso ci porta a non volgere lo sguardo oltre il nostro orticello. In quest’ottica, la Fondazione Magna Grecia ha voluto provare la strada di “indagare” il futuro, grazie al lavoro di -skopia e degli esperti di sistemi anticipatori dell’Università di Trento. Nel corso della ricerca, sono stati analizzati i futuri immaginati, auspicati, ma anche mancati, traditi, di alcuni testimoni privilegiati del tessuto sociale, economico e culturale calabrese e siciliano, con l’obiettivo di gettare le basi conoscitive utili per prefigurare dei “campioni di anticipazione” e di quelle buone pratiche orientate al futuro che potranno servire come piattaforme di rilancio non solo dei territori, del loro buon governo e del loro sviluppo, ma anche di riattivazione e aggiornamento del portato di idee, conoscenza e lungimiranza che viene dall’eredità culturale della Magna Grecia.

Non bisogna però farsi illusioni: il futuro non risolve i problemi del passato né del presente, se questi sono gli stessi del passato che hanno assunto una connotazione ormai patologica. E questo vale soprattutto se ci si affida alla banale equazione “futuro = miglioramento” con aspettative irrealistiche che non tengano conto del punto di partenza (e del portato storico), per cui superficialmente si crede che la “malattia” del presente, che origina dal passato, si trasformerà “motu proprio” in guarigione. Esorcizzando la malattia in un futuro indistinto che “sicuramente” porterà il risanamento, i sintomi non cominciano a sparire e men che meno le cause.

Immaginare, ovvero esplorare con i metodi scientificamente solidi dell’Anticipazione, i futuri desiderabili e realistici del territorio da qui a vent’anni, porta a una diversa consapevolezza di quello che c’è da fare, a partire dalla realtà del presente, porta a selezionare le priorità tra le tante variabili di incertezza e, quindi, a impostare azioni strategiche a partire da oggi. Tutto

ciò, al fine di “generare” proprio quei futuri desiderabili e realistici indagati e rendere meno probabili i futuri distopici che si delineano all’orizzonte del Mezzogiorno, provocando giustamente allarme ma offuscando anche la capacità di aspirare. Tutto questo porta a una conclusione: ci vuole un’immediata discontinuità. La questione più generale riguarda tutti i cittadini e il mutamento di una mentalità endemica, che necessita, in senso letterale, di una rieducazione civica in tutti i settori. Al malcostume del fare e disfare si deve imporre un principio di salvaguardia della cosa pubblica, l’idea prima di tutto di mettere ordine in casa. E questo fa parte di una auspicata “rivoluzione culturale”, tanto quanto, suggeriscono i futurologi nello studio, di quella che potremmo chiamare una “rivoluzione dei sentimenti”.

La consapevolezza della propria condizione, il passaggio dalla non conoscenza alla conoscenza, dall’inerzia alla produzione di riflessioni e stimoli, è la fase che deve essere attraversata per far aprire le persone e le comunità ai futuri. Cominciando dalle giovani generazioni, quelle che ancora non percepiscono l’esigenza di abbandonare la terra dei genitori e dei progenitori: occorre fare un investimento su di loro e attraverso loro anche sulle opportunità di riscatto e di cambiamento delle comunità. Una rivoluzione di medio termine più facile proprio con i giovani, ma molto più ardua per chi – per riprendere la metafora della malattia – si è “intossicato” e/o magari ha contribuito a creare le condizioni di insalubrità del luogo ed ha meno energie ed elasticità mentale per uscire da una condizione ormai patologica.

Recuperare la stima in sé stessi e la capacità di reagire è lo stadio zero per uscire dalla malattia, potersi concedere il lusso di pensare ai futuri sul medio e lungo periodo. La capacità di aspirare è inegualmente distribuita e la sua distribuzione asimmetrica è una caratteristica fondamentale della povertà: bisogna cogliere l’importanza del futuro come strumento di emancipazione.

Come già accennato, un elemento di particolare originalità che emerge dalla ricerca è la rilevazione dell’urgenza, per il Mezzogiorno, di nutrire alcuni sentimenti di chi lo abita: sentimenti di affezione per la propria terra, di solidarietà l’uno per l’altro, di amore per le cose, che vedano nel bene comune il vettore su cui orientare le azioni a livello di singoli e di collettività. Per usare le parole pronunciate da Antonio Guterres per il 75° anniversario dell’ONU, ciò che va ricostruito, globalmente quanto localmente, è il senso di una rinnovata We-rationality contrapposta all’avidità dell’homo economicus. Un concetto che diventa quanto mai pertinente se applicato alle criticità che la ricerca ha evidenziato per il nostro Mezzogiorno. Una We-rationality che non si deve però sostanziare in un “noi” contrapposto a un “loro”, ma in un “noi” declinato in termini di attitudine all’accudimento dei propri territori – con le relative specificità e eccellenze, umane e naturali, con il proprio patrimonio culturale tangibile e intangibile, con il proprio tessuto sociale ed

economico, fertilissimo ma devastato dall’“incuria” – ma anche alla difesa dei propri diritti, dei propri desideri. Se si facesse un’analisi della frequenza con cui ricorrono una serie di termini nelle risposte fornite dai testimoni intervistati, probabilmente proprio le parole “cura” e “amore” risulterebbero avere una incidenza superiore alle aspettative. E ciò accade trasversalmente in ogni ambito di ragionamento e di esercizio anticipatorio: dal discorso sui diritti, a quelli sull’amministrazione della cosa pubblica, sulla sanità martoriata, sulla condizione di marginalità di larghe fasce della popolazione, sull’abusivismo edilizio, sul degrado ecologico, sul tessuto sociale disgregato fertile per le mafie. Rilevare tale circostanza non significa scivolare in un’analisi sentimentalistica ma conduce, probabilmente, a individuare un anticorpo fondamentale a molti mali, laddove si porta alla ribalta, in primis, l’importanza di conoscere e riconoscere, e poi di amare, la propria storia, le proprie capacità, le proprie attitudini, il proprio ambiente, inteso nella sua connotazione più ampia di ambiente sociale, culturale e naturale.

Ciò su cui bisogna lavorare è dunque l’innescò del pensiero fiducioso “al futuro” attraverso una rinnovata, e prodromica, affezione verso la propria realtà come cellula staminale rigeneratrice di un organismo malato, che non riesce ad attivare un sistema immunitario dormiente. È solo l’amore per qualcosa o per qualcuno che stimola il processo della cura, e quindi della difesa, della protezione, del desiderio di miglioramento, della voglia di veder crescere e fiorire una terra, un principio, un’idea.

Ma non si può amare qualcosa se non la si conosce profondamente, se non se ne conosce il passato, al fine di sviluppare competenze utili per traslarne i valori e gli insegnamenti positivi nel presente, usandoli da fondamento e, al tempo stesso, da leva. Il lavoro di istituzioni come la Fondazione Magna Grecia, identitariamente tesa alla protezione e alla diffusione di conoscenze storicizzate rispetto al patrimonio sociale e culturale dei territori del Mezzogiorno d’Italia, diventa pertanto fondamentale nella misura in cui forme di pensiero creativo, all’origine di modelli di comportamento reattivo rispetto alla staticità economica e socioculturale, abbiano l’esigenza di essere attivati e alimentati. Per tutti questi motivi le attività della Fondazione si stanno sempre più orientando agli investimenti sul capitale umano – la vera possibile chiave di volta per il Mezzogiorno –, alla lotta alla povertà educativa e alla crescita di strategie e progetti nei settori della promozione culturale, sociale ed economica.

Il nostro progetto, “Sud e Futuri”, vuole essere un esempio concreto di quanto fin qui sottolineato, e punterà a costruire le condizioni per un grande investimento nel capitale umano nel Sud d’Italia. Il Festival Internazionale della Magna Grecia, che terremo nel 2021 nella Valle dei Templi di Agrigento e che era stato inizialmente concepito come un «laboratorio del

capitale umano delle arti e dei mestieri» legati al cinema – sarà uno dei primi esempi concreti di come possa essere attuato un investimento sul futuro: agendo sul presente delle persone e sul passato ricco di cultura e di storia di una comunità, creando le condizioni per la valorizzazione e la crescita di competenze che possono produrre ricchezza stabile nelle regioni del Mezzogiorno.

Noi faremo la nostra parte, consci che la complessità del contemporaneo e il corrispondente aumento dei livelli di incertezza richiedono nuovi strumenti strategici, sia per le realtà più evolute che per quelle più svantaggiate. Le tradizioni non vanno guardate come qualcosa che resta sepolto nei libri o nei ricordi, ma come qualcosa di vivo, che si rigenera connettendo storia e contemporaneità, e su cui rifondarsi. Il futuro del Sud deve trarre nutrimento dalle proprie radici espandendole e rivivificandole, non sfuggirle, anche facendo leva sulla capacità innata delle popolazioni del Mezzogiorno di elaborare come valore la convivenza e lo scambio intraculturale e interculturale, una fra le sfide più cruciali del nostro secolo, perché, come scriveva Tolstoj, «Noi moriamo soltanto quando non riusciamo a mettere radici in altri».



# Introduzione

di Fiammetta Pilozi e Alessandro Di Legge

Fra i problemi del nostro Mezzogiorno sembra esserci una atavica incapacità di proiezione, ma anche di attuazione, del futuro. Ciò rappresenta uno stimolo a investigare le ragioni di tale dissociazione fra le persone e il proprio domani, al fine di costruire un sistema di orientamento che aiuti a ricomporre lo scollamento fra le capacità, le specificità identitarie, i sogni dei cittadini meridionali e una realtà prodotta dalle istituzioni inefficienti, dalla politica inadeguata, da prassi collettive anomiche ma anche, dunque, dalle esistenze di ciascuno cristallizzate a metà fra passato e presente, poiché, per usare le parole di Horkheimer e Adorno, le «grandi leggi del moto sociale non vigono al di sopra delle teste dei singoli ma si attuano anche sempre attraverso i singoli e le loro azioni»<sup>1</sup>.

La ricerca-azione che verrà illustrata in questo volume si è sostanziata in un intervento di educazione al futuro, di *futures literacy*. Nello specifico, il processo che si è configurato nel corso dello studio, condotto attraverso i metodi dei *Futures Studies*, si è concretizzato sia in un'indagine che ha coinvolto gruppi di testimoni privilegiati, cittadini della Calabria e della Sicilia, sia in un percorso di empowerment di questi ultimi: un empowerment delle proprie competenze di pensare e “praticare” il futuro per se stessi, per le comunità a cui appartengono e per i relativi territori. Lo studio, promosso dalla Fondazione Magna Grecia e realizzato da -skopia in collaborazione con l'Università di Trento, ha rappresentato, altresì, una superficie sperimentale utile a costruire le basi semantiche per l'individuazione di linee di intervento che rappresentino forme di risposta alle istanze dei siciliani e dei calabresi, ma, al tempo stesso, di tutti quei contesti del Sud d'Italia in cui si registri una mancata capacità di immaginare e realizzare “il futuro”.

<sup>1</sup> Horkheimer M., Adorno T.W. (1966), *Lezioni di Sociologia*, Einaudi, Torino, pp.192-193.

## Pensare al futuro

Esercitarsi al futuro è un'azione elementare che iniziamo a compiere sin dall'infanzia. La domanda "cosa vuoi fare da grande?" è uno dei primi quesiti che la società pone alle bambine e ai bambini quando cominciano a mostrare una buona capacità di comprensione del tempo, delle situazioni, della differenza fra ciò che desiderano fare e avere, e ciò che non amano, fra il modo in cui vogliono immaginarsi e quello in cui non si sentono a proprio agio.

Nella classificazione degli stadi di sviluppo dell'intelligenza, Piaget colloca lo sviluppo della capacità di immaginare possibilità diverse, e di proiettarsi in situazioni alternative a quella che si esperisce, in quello che definisce "Periodo delle operazioni formali", che contraddistingue gli individui in un'età fra i 12 e i 15 anni<sup>2</sup>. È in questa fase che si acquisiscono le capacità che consentono al ragionamento di procedere per mezzo di ipotesi: è qui che diventa possibile immaginare situazioni ipotetiche alternative e trarre inferenze circa le conseguenze che ne deriverebbero<sup>3</sup>. L'impianto teorico di Piaget, che vede in quest'ultima fase lo stadio conclusivo dello sviluppo cognitivo, è stato ulteriormente implementato nel tempo. Particolarmente interessante l'individuazione di uno stadio relativo alle forme di ragionamento metacognitivo, che non è altro che il ragionamento che ha il ragionamento stesso come suo oggetto, e, cioè, il ragionare sul ragionare. Il metapensiero, la metacomunicazione, sono forme di metaragionamento che sono state considerate aspetti fondamentali nella definizione dello sviluppo dell'intelligenza. Ancor più rilevanti, per comprendere il nostro modo di vedere e interpretare le cose, ma anche di essere in grado di attivare processi di problem solving, sono da un lato il sistema simbolico che ci consente di rappresentare ciò che sappiamo rispetto al mondo che ci circonda<sup>4</sup> – di tale sistema fanno parte il disegno, la musica, la matematica e, soprattutto, il linguaggio – e dall'altro il pensiero creativo che, mai come in questo contesto, è opportuno definire attraverso le parole di Mumford e Gustafson come quel processo che ci consente «la produzione di prodotti nuovi e socialmente utili»<sup>5</sup>.

Questo brevissimo excursus di stampo cognitivista ha la funzione di introdurre un approccio di racconto, ma anche di analisi e comprensione simbolica

<sup>2</sup> Cfr. Piaget J. (1957), *Logica e psicologia*, La Nuova Italia, Firenze; Inhelder B., Piaget J. (1971), *Dalla logica del fanciullo alla logica dell'adolescente*, Giunti Barbera, Firenze.

<sup>3</sup> Benjafiel J.G. (1995), *Psicologia dei processi cognitivi*, Il Mulino - Prentice Hall International, Bologna, p.369.

<sup>4</sup> Sui criteri che definiscono l'ambito delle intelligenze multiple, si veda Gardner H. (1983), *Frames of mind*, Basic Book, New York.

<sup>5</sup> Mumford M.D., Gustafson S.B. (1988), "Creativity syndrome: Integration, application and innovation", in *Psychological Bulletin*, 103, 27-43, p.28.

del tema che è al centro dello studio presentato in questo volume. Ed è anche funzionale per agganciare meglio una metafora da cui ci sembra utile poter partire. Proviamo a immaginare un soggetto in difficoltà, perché incapace di mettere in atto ciò che è meglio per sé stesso. Una persona spesso autosabotante, non in grado di avere una visione nitida dell'origine dei propri problemi e delle opportunità che le si presentano. Individuare le strategie per attivare comportamenti virtuosi che conducano a un'esaltazione produttiva e proattiva delle proprie capacità più distintive può essere difficile. Spesso, per sviluppare un'adeguata consapevolezza di quali sono i problemi che bloccano nella vita, e quali sarebbero, invece, le risorse da attivare per innescare il cambiamento, c'è bisogno del confronto con uno sguardo esterno e "tecnico", un confronto che avvenga attraverso un metodo codificato. Immaginiamo dunque un counsellor che, attraverso un percorso scientificamente fondato, conduca l'individuo verso un processo di autoconsapevolezza che consista nel portare in superficie le criticità, i blocchi patologici, gli errori che circolarmente si riproducono, le storie di opportunità mancate e le ragioni di tali mancanze. Tale esplorazione, che può avvenire anche attraverso forme di metaragionamento, avrebbe il fine di consentire all'individuo di ricostruirsi un'idea di futuro realizzabile perché autenticamente connessa alle proprie capacità di emanciparsi dai retaggi negativi e di rifiorire sulle proprie stesse ricchezze, capacità che egli sa di avere, ma che non è in grado di slatentizzare perché incapace di proiettarsi nel futuro, di essere motivato e trainato da un tempo non ancora avvenuto ma auspicabile perché realmente probabile, nella misura in cui venga immaginato, configurato e posto in essere. Nel nostro caso, l'individuo da investigare e stimolare è il nostro Sud, e i counsellor sono i ricercatori esperti in sistemi anticipanti.

## **La mancanza del tempo futuro**

L'analisi dell'attitudine al futuro degli individui intervistati nella ricerca, e, attraverso le loro parole, delle collettività a cui appartengono, può ricondurre a una riflessione sul tempo inteso sia come dimensione vissuta da ciascuno in base al proprio mondo soggettivo sia con riferimento alla scansione temporale "normata" che contraddistingue la nostra vita e ai costrutti simbolici che ad essa sottendono.

Se da un lato la concezione durkheimiana mette in primo piano questa seconda dimensione del tempo come «medium per la riproduzione sociale»<sup>6</sup>, la dimensione soggettiva è più appannaggio dell'approccio socioculturale che coglie il tempo nel vissuto nell'esperienza relazionale, considerata anche

<sup>6</sup> Leccardi C. (2009), *Sociologie del tempo*, Laterza, Bari, Kindle, pos.308 di 3251.

nella specificità della rappresentazione del tempo nelle diverse culture. In questo filone, nell'ambito delle teorie alla base degli studi sulle dinamiche della comunicazione cross-culturale, può tornarci utile citare le categorizzazioni di Hall nel campo della cronemica<sup>7</sup>, la disciplina che studia la diversità nella gestione del tempo fra individui appartenenti a culture diverse. Hall interpreta alcune dinamiche nella percezione e nella gestione del tempo come collegate alla variabilità culturale, ad esempio con riferimento alle abitudini lavorative o nelle prassi organizzative e individua per l'Italia una cultura del tempo di tipo "policronica" in opposizione alle culture "monocroniche" tipiche del nord Europa. Riferendosi proprio alle teorizzazioni di Hall, Ida Castiglioni spiega come, nelle culture monocroniche «le attività tendono a essere compartimentalizzate, con rare sovrapposizioni: il concetto di tempo è funzionale a quello di raggiungimento di obiettivi, quindi può essere controllato e gestito. Ciò può determinare una maggiore focalizzazione nel presente e una tensione verso il futuro, con scarso riguardo al passato. [...] nella prospettiva policronica, invece, il tempo è legato alle situazioni, che implicano relazioni. La centralità è nella relazione, la percezione dunque è esperienziale e le attività eseguite in un'unica unità di tempo sono molteplici. Data l'importanza del contesto, queste culture tendono a dare rilevanza alla storia, al passato che si riflette nel presente»<sup>8</sup>.

Nell'approccio policronico, l'individuo è dunque situato in un continuum che pone i legami interpersonali e il proprio vissuto al centro della vita sociale e lavorativa, conferendo una maggior importanza alla storia passata, alla tradizione, al presente, che è percepito come esito indissolubilmente legato a ciò che è già stato e a cui si è emotivamente interconnessi. L'azione programmata per obiettivi, che quindi si muove verso il futuro in modo proattivo e progettuale, appare, pertanto, meno radicata nella nostra cultura. Potrebbe non essere azzardato vedere tale aspetto in connessione con alcune specifiche caratteristiche dei comportamenti che Hofstede attribuisce a una serie di dimensioni della variabilità culturale. In particolare, la dimensione che interpreta il diverso grado di rifiuto dell'incertezza vede le culture anglosassoni più propense ad affrontare il rischio, e quelle latine meno in grado fronteggiare situazioni incerte e di proiettarsi con coraggio verso un futuro imponderabile<sup>9</sup>.

<sup>7</sup> Hall E.T. (1984), *The Dance of Time*, Anchor Books; E.T. Hall (1988), *The Hidden Dimension*.

<sup>8</sup> Castiglioni I. (2005), *La comunicazione interculturale: competenze e pratiche*, Carocci, Roma, p. 63.

<sup>9</sup> Cfr. Hofstede G. (1991), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw Hill, London; Id. (2003), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions*

Lasciandoci trasportare da contaminazioni interdisciplinari, e costruendo un ponte fra gli assunti della comunicazione interculturale e un'evidenza degli studi linguistici, possiamo cogliere un'interessante suggestione: potremmo assumere a simbolo del ragionamento appena condotto e, soprattutto, di quelli che verranno, una correlazione fra la scarsa attitudine al proiettarsi nel futuro con la particolare caratteristica, tipica dei dialetti calabresi e siciliani, dell'assenza del tempo futuro nella costruzione della frase, nonché dell'uso "resistente", rispetto all'evoluzione dell'italiano standard, dell'uso del passato remoto. In particolare, i dialetti dell'area meridionale estrema (Calabria centro-meridionale, Sicilia e Salento) conoscono solo il passato remoto e non il passato prossimo<sup>10</sup> e il futuro si costruisce con parafrasi. Con riferimento alla Sicilia, la metafora della mancanza del tempo futuro come assenza di prospettiva vitale fu rilevata anche da Leonardo Sciascia nella sua nota intervista a Marcelle Padovani<sup>11</sup>.

La digressione ci porta a sostenere che un intervento di *futures literacy*, e cioè di alfabetizzazione ai futuri, appare come un'esigenza fondamentale di rimodellamento dell'approccio interpretativo dell'esistenza, ancor prima, di riattivazione creativa dell'approccio categoriale più radicato, o, per dirla con le parole di Piaget, delle capacità sviluppate nella fase delle operazioni formali. In tal senso, esercitarsi per sviluppare *futures literacy* può significare riesperire l'apertura mentale e la propensione alla scoperta e alla novità tipica dell'età adolescenziale. E per alfabetizzarsi al futuro servono *Esercizi di futuro*, come quelli che verranno descritti nella IV sezione del volume, esercizi che hanno l'obiettivo, come sostiene Poli, di sviluppare "competenza sociale di vedere il futuro", poiché abbandonare la declinazione esistenziale al passato e "ai torti che si sono subito" per declinarsi al futuro produce "energia positiva e supporta i cambiamenti". Come sostiene Weigert, infatti, il tempo è «costituito e percepito da fattori individuali, ma le strutture temporali che sono prodotte e le sequenze che sono percepite sono socialmente reali, e retroagiscono sugli individui strutturando le loro vite e il significato che essi trovano nelle loro biografie»<sup>12</sup>.

*and Organizations across Nations*, Sage, Beverly Hills. Al link <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/> è possibile consultare la caratterizzazione di ciascun paese in relazione a ognuna delle dimensioni della variabilità culturale individuate da Hofstede (1. distanza dal potere; 2. individualismo; 3. mascolinità; 4. rifiuto dell'incertezza; 5. orientamento al lungo termine, indulgenza).

<sup>10</sup> Cfr. Rati M.S. (2018), "Nuove tendenze nell'Italiano dell'area calabrese meridionale", in *Studi linguistici italiani*, vol. XLIV, pp. 140-149.

<sup>11</sup> Padovani M. (1976), a cura di, *Leonardo Sciascia. La Sicilia come metafora*, Mondadori, Milano.

<sup>12</sup> Weigert J.A. (1981), *Sociology of Everyday Life*, Longman, New York-London, p. 225.

## I futuri immaginati fra desideri e realizzabilità

Lo studio, già presentato in buona parte nel corso dell'evento *Sud e Futuri* svoltosi a Mondello (Palermo) nell'ottobre 2019, si apre con una serie di riflessioni che partono simbolicamente dalla metafora del malessere del Mezzogiorno in quanto malattia di cui si attende, a livello diffuso nel sentire della comunità, un futuro di guarigione, senza che però vengano adottate le pratiche consone a curarne né i sintomi, né tantomeno le cause. La riflessione condotta nel volume attraverso i metodi delle teorie anticipatorie, procede nella direzione del superamento di un approccio meramente storico-economico-sociologico all'analisi dei problemi del Mezzogiorno d'Italia così come siamo abituati a leggere nei vari Rapporti o nelle ricerche che indagano le forme e le ragioni del sostanziale gap di sviluppo delle regioni del Sud. La ricerca ci consente, infatti, di poter guardare le proiezioni dei futuri delle persone intervistate, così come vengono auspicati e concretamente immaginati.

Nella Sezione I del volume, Poli e Furlanetto introducono il tema dell'importanza per la collettività di sviluppare la capacità di proiettarsi nel futuro, o, ancor meglio, di orientarsi al futuro. La simbologia attraverso cui si snoda il ragionamento è quello di un'anamnesi del malato (le regioni del Sud d'Italia ma anche, per alcuni versi, i centri decisionali dislocati rispetto ai territori analizzati), per individuare una serie di patologie multiple, alcune manifeste, altre più subdole e interstiziali. Le affezioni più gravi e diffuse prendono il nome di sfiducia, rassegnazione, anestesia delle potenzialità diffuse, dinamiche particolaristiche di NIMBY, disincanto verso la capacità delle istituzioni di contrastare le derive della farraginosità delle burocrazie, dell'inefficienza nella gestione delle risorse, del condizionamento capillare della criminalità nei processi di sviluppo. La cura richiede percorsi strutturati e profondi di cambiamento cognitivo e comportamentale, sia a livello collettivo che del singolo, molto complessi da costruire, mediare e sostenere, e che possono prendere le mosse proprio dalla riattivazione dell'attitudine alla cura stessa e, soprattutto, come sottolineerà Nino Foti nella postfazione, dalla rivivificazione dei sentimenti di attaccamento e di amore che nascono da una conoscenza, ma anche da un nuovo "riconoscimento", della propria natura culturale, sociale, ambientale. Non si protegge ciò che non si ama, né si desidera vederlo crescere, migliorare, autonomizzarsi. In tal senso, la terapia efficace, come scrive anche Trigilia, «dovrebbe aggredire il circolo vizioso costituito dal rapporto di influenza reciproca tra una debole cultura civica e una politica – locale e centrale – che basa il suo consenso sulla distribuzione di benefici particolaristici. Come tutti i circoli viziosi, anche questo dovrebbe essere affrontato da diversi lati: da quello della società civile e da quello della politica

e delle politiche. [...]»<sup>13</sup>. E non si costruisce cultura civica se non si attuano politiche di medio e lungo periodo in primis in materia di istruzione.

Se, come sottolinea Poli, prerogativa dei Futures Studies è lavorare sulle scuole, al fine di innescare meccanismi reattivi, ma anche di innamoramento rispetto a ciò che esprime valori positivi, con riferimento al proprio ambiente di vita e di relazione, diventa cruciale alimentare la conoscenza e la consapevolezza della propria storia collettiva locale, nella misura in cui sia possibile ritessere legami emotivi e razionali fra il passato della propria comunità e dei propri territori, e un'idea di futuro migliore per tutti. L'obiettivo è, infatti, quello di formare nuove generazioni per le quali il radicamento e i legami con i propri luoghi e le proprie comunità non rappresentino zavorre da cui emanciparsi, ma patrimoni su cui costruire e inventare, su cui esercitare forme di pensiero creativo, su cui riconfigurare nuove forme di collaborazione e di interconnessione con il resto del mondo. Prendendo in prestito da Renzo Piano l'uso del termine "rammendare" nella sua accezione di ricucitura di *cleavages* spaziali e sociali, è proprio "usando" le giovani generazioni come "fili da sutura" che si potrà essere in grado di praticare l'arte di un rammendo diacronico fra identità storica e identità futura, che può declinarsi la riconnessione sociale, economica, ma anche ecologica, fra il *genius loci* più identitario, forte e autentico, e la creatività proattiva che può generare innovazione, sviluppo, coesione e, soprattutto, senso del bene comune. Questi ultimi due ambiti, infatti, sono legati a doppio filo con la capacità di rivivificare un'attitudine particolarmente sviluppata al Sud, che è proprio quella della cura. Una cura che però deve andare oltre l'accudimento della propria cerchia sociale, per diventare impegno anche nei confronti dell'ambiente, delle organizzazioni e delle stesse istituzioni: è questa che gli autori individuano come la «precondizione necessaria per reimparare ad aspirare».

Nella I e nella II sezione del volume, vengono toccati una serie di temi che rilevano come la condizione patologica diffusa sui territori e fra le persone prenda molti nomi: bassa qualità del lavoro, bassi redditi, insoddisfazione del tessuto di relazioni sociali, inefficienza istituzionale, burocrazia ipertrofica, leggi speciali che diventano trappola e non opportunità, ma anche dissesto idrogeologico, incuria del territorio, abusivismo edilizio, analfabetismo funzionale, mancanza di servizi e infrastrutture, etc. Attraverso alcune

<sup>13</sup> In questo caso, per cultura civica si intende quell'«orientamento diffuso che limita l'opportunismo nei rapporti sociali riduce l'uso particolaristico delle reti di relazione e alimenta una concezione della politica come attività volta a tutelare gli interessi dei singoli in una visione più generale degli interessi collettivi. Perché possa crescere tale orientamento è anzitutto essenziali investire di più e meglio in istruzione formazione ma occorrerebbe anche una più generale mobilitazione della società civile», in Trigilia C. (2012), *Non c'è Nord senza Sud*, Il Mulino, Bologna, Kindle, pos.1120.

“metafore di crisi e di sviluppo” il ragionamento conduce a sostenere una serie di idee (fra cui la necessità, in primis, di riconnettere una realtà che si offre allo sguardo come “a macchia di leopardo”) che si fondano su un’analisi di dati correlati agli scenari attuali di disuguaglianza, nonché sulla rilevazione di megatrend su cui si dipanano le criticità, si consumano le fratture, ma da cui è possibile anche trarre beneficio se se ne individuano gli alvei di fertilità, di potenzialità inespresse, ma anche di occasioni colte con successo e replicabili.

Dopo un excursus nella III Sezione sulla storia della disciplina, nonché sugli assunti teorici e metodologici su cui si fonda, la IV Sezione ospita la descrizione degli esiti degli *Esercizi di futuro*. Non emerge una ricetta univoca per prefigurare un futuro migliore, ma le idee degli intervistati tracciano traiettorie di crescita che sembrano rappresentare le più solide fra quelle configurabili, poiché si fondano in primis su modelli di sviluppo territoriale che hanno fatto delle risorse ambientali e culturali locali l’asset primario su cui costituire modelli di sviluppo di eccellenza, anche concretizzando forme di ricomposizione di istanze e interessi, modelli di *récentrage* nel rapporto, al momento incerto, tra gli individui e l’ambiente in cui vivono<sup>14</sup>.

I futuri desiderabili emergono anche in contrasto con tutto ciò che, negli ultimi quarant’anni, le politiche pubbliche hanno disatteso, o comunque non sono state in grado di gestire, con riferimento gli impatti locali della globalizzazione, impatti che hanno finito col produrre arretramento dei territori invece che sviluppo della competitività e della qualità della vita dei cittadini. È così che il Mezzogiorno, nelle proiezioni degli intervistati, nel loro futuro desiderato, diventa lo spazio fisico e culturale di un “Nuovo Umanesimo del Mediterraneo”, dove si vanno a ricomporre le lesioni dei legami sociali, dove l’accesso per tutti a servizi di qualità (dalla sanità all’istruzione) abbatte le disuguaglianze, indebolisce le dinamiche familistiche, con l’esito di sviluppare nuove dimensioni di elezione identitaria, e anche di depauperare i terreni fertili di degrado sociale, ambientale ed economico di cui si nutrono le mafie, svuotandole così dei poteri che esercitano sulle persone e sui territori.

## **Per un Sud immaginato, desiderato, realizzato**

Senza una ricomposizione fra i desideri delle persone, le potenzialità e le opportunità, tanto quanto le criticità e le mancanze che li contraddistinguono in quanto comunità, non sarà, possibile avviare un percorso di rinnovamento

<sup>14</sup> Per una definizione del concetto di *récentrage* si veda Bagnasco A. (2003), *Società fuori squadra, come cambia l’organizzazione sociale*, Il Mulino, Bologna.

concreto, di rifondazione delle relazioni tra i cittadini e le istituzioni e tra i cittadini stessi – legami che mai come oggi appaiono sempre più sgretolarsi anche a fronte delle sfide connesse ai fenomeni migratori – al fine di ricostruire la fiducia, riconnettere fra loro gli ambiti della giustizia, del lavoro, dei diritti, comprendendo fra questi, in primis, il diritto di poter scegliere dove crescere, dove istruirsi, dove vivere, per desiderio e non per obbligo. Poiché, se è vero che il contrasto al *brain drain* deve essere un obiettivo prioritario delle politiche territoriali, è altrettanto vero che ciascuno non dovrebbe mai percepire il proprio desiderio di alterità e cosmopolitismo come un tradimento verso la propria terra e la propria identità. Così come le differenze fra Sud e Nord dovrebbero misurarsi solo sull'eterogeneità delle caratteristiche culturali, ambientali, identitarie, e non su insanabili *cleavages* di disuguaglianza. Ciò per consentire che, come sostiene Beck, possano svilupparsi “lealtà multiple”, e si riacquisisca proprio la capacità e la libertà di uno sguardo cosmopolita, poiché «[...] in un mondo di crisi globali e di pericoli generali del progresso, le vecchie distinzioni – tra dentro e fuori, nazionale e internazionale, noi e gli altri – perdono il loro carattere vincolante e [...] per sopravvivere c'è bisogno di un nuovo realismo, un realismo cosmopolita»<sup>15</sup>.

Trampus nota come la felicità si sostanzia in un «augurio ma anche un'aspettativa, la speranza in qualcosa che dovrà realizzarsi e che in una certa misura è anche previsto». Lo storico, citando un saggio del filosofo morale Paolo Paruta dal titolo *Della perfezione della vita politica*, spiega che per comprendere pienamente cosa sia la felicità «bisogna ripartire dall'antico invito a conoscere se stessi, le proprie capacità e virtù. Solo allora possiamo comprendere che l'uomo è composto da anima e corpo, da ragione e sentimento. Quindi, la felicità non può che essere una mescolanza di ciò che produce il bene dell'uno e dell'altro elemento»<sup>16</sup>. Quello che trasversalmente ad ogni ambito indagato sembra totalmente disatteso, ed è pertanto lo spazio da ristrutturare dalle fondamenta, è proprio il diritto alla felicità, a una felicità del singolo ma anche collettiva, in una visione unitaria e improntata a una strategia di medio-lungo periodo, che metta insieme il benessere dei giovani, degli anziani, dei bambini, degli adulti, di quelli che verranno, insieme a quello delle terre, del patrimonio culturale, dell'ecosistema.

La “risocializzazione” al futuro passa anche attraverso una nuova definizione dei tempi dei singoli e della collettività, una definizione di quella che Carmen Leccardi definisce “nuova tavola dei valori del tempo”, che non metta al centro il tempo globale del mercato, ma quello delle interdipendenze

<sup>15</sup> Beck U. (2003), *La società cosmopolita. Prospettive dell'epoca post-nazionale*, Il Mulino, Bologna.

<sup>16</sup> Trampus A. (2008), *Il diritto alla felicità. Storia di un'idea*, Laterza, Bari.

e “del riconoscimento delle differenze ad esse legate”. Una tavola definita da «temporalità ibride [...] tempi brevi e anche brevissimi, in sintonia con il nostro presente tecnologico, che coesistono con i tempi lunghi della responsabilità verso le generazioni dei non ancora nati e nei confronti della preservazione della vita sul pianeta»<sup>17</sup>. Dagli *Esercizi di futuro* emerge complessivamente la necessità di un cambiamento di paradigma, che si fondi su un’analisi situata di come siano precipitati, a livello locale, gli impatti dei processi di globalizzazione, ma anche, implicitamente, della prevalenza delle regole della finanza e del mercato sulla vita delle persone. Fra i tanti spunti forniti, anche quello già citato, e trasversale ai vari ambiti, di una mancata propensione e cura dei beni comuni, propensione slatentizzabile solo nella misura in cui si ricostituiscano i sentimenti di solidarietà, il senso di comunità – umana ed ecologica – e di condivisione.

«C’è un tempo sognato, che bisognava sognare» dice Ivano Fossati in chiusura di una delle sue più straordinarie canzoni. La sfiducia, il senso di abbandono, il degrado sociale, ecologico, urbano, la mancanza di prospettive portano a perdere il senso del futuro, ma, prima ancora, distruggono i sogni. Alfabetizzare al futuro, lavorare sull’elaborazione di traiettorie anticipatorie che facilitino le comunità a riappropriarsi del proprio domani significa dunque, prima di tutto, contribuire a restituire alle persone i propri sogni, senza i quali nessuno può avere il coraggio di vivere, e cioè di rischiare, di cambiare, di battersi per i propri valori, per ciò che ama, per la terra a cui appartiene.

<sup>17</sup> Leccardi C., *cit.*, Kindle, pos. 165.

# *Premessa*

di *Roberto Poli*

Il grande problema di tutte le teorie dello sviluppo è che non funzionano. Semplificando un po', ci sono fondamentalmente due gruppi di teorie: le prime sostengono che la presenza di istituzioni forti è condizione per lo sviluppo di un mercato forte; le seconde affermano il contrario: la presenza di un mercato forte è condizione per lo sviluppo di istituzioni robuste. Queste teorie non riescono a spiegare non solo l'enorme avanzata della Cina degli ultimi quarant'anni ma nemmeno la nascita del capitalismo in Europa o negli Stati Uniti. Alle teorie classiche dello sviluppo mancano almeno due elementi:

- *l'idea di co-evoluzione*: istituzioni e mercato coevolvono, ovvero si sviluppano in interazione reciproca. Un limitato rafforzamento istituzionale aiuta la crescita di mercati un po' più robusti che a loro volta richiedono istituzioni più capaci in un costante ciclo di rafforzamento reciproco;

- *l'idea di kick-off*. A un certo punto ci deve essere un segnale, una discontinuità che renda visibile la volontà di cambiare e attivi la volontà di provare a uscire dalle strettoie soffocanti della mancanza di sviluppo.

Senza discontinuità, la coevoluzione da sola può rivelarsi insufficiente. La predisposizione di una politica di micro-cambiamenti, passo dopo passo, difficilmente permetterà di recuperare il ritardo già accumulato. In un mondo che corre sempre più velocemente, è necessario bypassare almeno alcuni dei passaggi intermedi e mettersi il più velocemente possibile allo stesso livello degli altri players, eventualmente recuperando successivamente gli aspetti che è stato necessario accantonare per potersi agganciare ai treni dello sviluppo. Ma come facciamo a scegliere strategicamente gli ambiti e i settori su cui puntare?

Ursula von der Leyen, Presidente della Commissione Europea, ha già fatto chiaramente capire che l'intera costruzione europea richiede importanti segnali di discontinuità. Lo sviluppo di una autentica politica sostenibile,

coerente con l'agenda 2030 delle Nazioni Unite, ne è palesemente l'aspetto più visibile. La riorganizzazione della politica e dei fondi europei attualmente in corso è il più importante treno a cui legarsi. Molte decisioni sono ancora aperte e non sono già state prese. Proprio per questo c'è spazio per inserirsi, purché si capisca che almeno una parte della partita dello sviluppo della Magna Grecia si gioca più a Bruxelles che non a Palermo o Reggio Calabria.

Un secondo aspetto della strategia di Ursula von der Leyen è però almeno altrettanto importante della strategia dello sviluppo sostenibile. Per la prima volta nella sua storia, la Commissione Europea ha istituito un Vice Presidente con la responsabilità delle attività di *foresight*. La lettera di incarico della Presidente Ursula von der Leyen indica al nuovo vicepresidente di guidare il lavoro della Commissione sulla previsione strategica «concentrandosi sulle tendenze a lungo termine e identificando le aree in cui le politiche, la ricerca e gli sviluppi tecnologici hanno maggiori probabilità di guidare il progresso sociale, economico e ambientale. Questo ci aiuterà a progettare meglio le nostre leggi e iniziative, oltre a aiutarci a sviluppare politiche orientate al futuro».

Non è tutto. Nel suo documento di raccomandazioni ai governi del 12 dicembre 2019 (*Recommendation of the Council on Policy Coherence for Sustainable Development*), l'OCSE suggerisce di «[...] usare strumenti esistenti quali la previsione strategica, lo sviluppo di scenari e il pensiero sistemico nella formulazione e implementazione delle politiche». Grandi istituzioni come la Commissione Europea e l'OCSE stanno esplicitamente prendendo posizione a favore dello *strategic foresight*, un ambito di teorie e metodi molto diverso dalle tradizionali attività di *forecasting* (raccolta dati e loro estrapolazione).

Per quale motivo le istituzioni dovrebbero dotarsi di unità di previsione strategica? Il motivo è palese: in tempi di cambiamenti rapidi, complessi, caratterizzati da ampie incertezze, un'istituzione responsabile deve essere pronta ad affrontare sorprese ed eventi inaspettati. Per poterlo fare deve sviluppare capacità anticipanti, istituzionalizzando processi di previsione strategica, inserendoli nei propri processi decisionali. Sviluppare politiche “a prova di futuro” richiede di capire anticipatamente i cambiamenti, sviluppando politiche coerenti e integrate che riescano a superare ad esempio le tradizionali differenze tra assessorati e dipartimenti. Le politiche che assumono la continuazione degli attuali trend e non includono nelle proprie strategie i cambiamenti in formazione possono risultare inadeguate, poco efficaci o persino controproducenti. Fuor di metafora, la previsione nel senso letterale del termine, ovvero l'estrapolazione dai trend del passato (*il forecasting*), non solo è limitato e limitante, ma rischia di essere pericolosa perché

di fatto restringe l'orizzonte di rilevanza dei decisori, li rende ciechi nei confronti dei cambiamenti in arrivo.

La previsione strategica aumenta la capacità di identificare e prepararsi alle nuove opportunità e sfide in arrivo, aiuta a capire come affrontare opportunità e sfide in maturazione e funziona come uno stress-test delle politiche in corso rispetto a diversi scenari futuri.

Oltre a sviluppare politiche sostenibili, possibilmente coordinate con la strategia europea e nazionale, e dotarsi di unità di *foresight* strategico, è anche fondamentale sviluppare la *Futures Literacy*, l'alfabetizzazione ai futuri: aiutare le categorie professionali, decisori, i ragazzi e in fin dei conti tutti i cittadini a sviluppare competenze di futuro. Gli *Esercizi di futuro* che vengono descritti da questo report ne sono una prima esemplificazione. Molto altro si può e si deve fare per arrivare ad avere una comunità pronta ad affrontare le sfide in arrivo. L'alfabetizzazione ai futuri come competenza diffusa permette di prendere decisioni, anche decisioni impegnative, con modalità condivise. Uscire dall'attenzione parossistica al passato e ai torti che si sono subito per invece focalizzarci sul futuro e in particolare sul futuro in cui vorremmo vivere e quello in cui vorremmo che i nostri figli vivano, genera energia positiva e supporta i cambiamenti che sarà necessario introdurre.



*Sezione I*  
*Prima del futuro.*  
*Metafore di crisi e di sviluppo*



# *1. Condizioni, prospettive e strategie di ricategorizzazione per un nuovo Sud*

di Roberto Poli e Antonio Furlanetto<sup>1</sup>

Noi futuristi chiamiamo solitamente la tipologia dei testi che segue “Raccomandazioni strategiche” perché rappresentano il contributo dei “facilitatori”, come ci definiamo nello svolgimento dei nostri *Esercizi di futuro*, alla fase finale degli esercizi stessi, quella dell’azione. Concepiamo la nostra attività di formazione, cioè della diffusione della *Futures Literacy* e dell’allenamento alle abilità necessarie per rapportarsi correttamente con i futuri, e della consulenza, che deve concretizzarsi in idee, decisioni, piani di azione per ritenere riuscito un esercizio di futuro, come un lavoro che facciamo “con” e non “per” le organizzazioni, siano esse imprese o pubbliche amministrazioni, per le quali realizziamo i nostri esercizi di futuro complessi.

Questo significa che ci “sporchiamo le mani” con la materia oggetto degli esercizi di futuro e che non la consideriamo asetticamente come un corpo estraneo su cui far cadere il nostro parere di esperti di futuri. Con la consapevolezza che non siamo tuttologi e che i depositari di gran parte delle conoscenze e delle esperienze intorno ai temi e agli ambiti oggetto degli esercizi di futuro sono solitamente gli stessi partecipanti, riteniamo tuttavia nostro compito professionale quello di aggiungere delle note di commento, delle interpretazioni e dei suggerimenti che nascono sia dalla nostra posizione, per così dire, di terzi estranei – condizione che ci permette talvolta di potere fare delle connessioni differenti e di segnalare evidenze non colte dai partecipanti – sia dalla nostra più assidua frequentazione con la teoria e i metodi degli *Studi sui Futuri* e quindi da un più intenso allenamento proprio di quelle abilità che crea l’alfabetizzazione ai futuri. Non senza una partecipazione empatica allo sforzo per il raggiungimento degli obiettivi dell’esercizio di futuro complesso. Si tratta appunto di suggerimenti, idee e a volte provocazioni che

<sup>1</sup> A Roberto Poli si devono i paragrafi 1.2. e 1.5. e ad Antonio Furlanetto i paragrafi 1.1., 1.3., 1.4., 1.6.

nascono dalla rielaborazione dei risultati degli esercizi di futuro condotti sul campo di cui alla Sezione 4 del presente volume, ma anche dall'analisi delle numerose "interviste strategiche", altro tipico strumento dei *Futures Studies*, raccolte dalla viva voce dei testimoni dei territori oggetto della sperimentazione e non ultimo dalla scansione ambientale, da altre ricerche, altri collegamenti e dalla consultazione di altre fonti di letteratura scientifica.

## 1.1. La metafora della malattia

Come ha detto Umberto Galimberti: il futuro non risolve i problemi del passato. Verrebbe da aggiungere: neanche quelli del presente, se sono gli stessi del passato che hanno assunto una connotazione patologica. E questo vale soprattutto se ci si affida appunto alla banale equazione futuro=miglioramento, con aspettative irrealistiche che non tengono conto del punto di partenza (e del portato storico) in cui superficialmente si crede – cioè si ha fede – che le sofferenze diventeranno serenità, anzi felicità ovvero che la "malattia" del presente, che viene dal passato, si trasformerà motu proprio in guarigione, anzi in salute.

Certo, come ha detto uno dei nostri intervistati, se sei malato, prima guarisci e poi puoi dare la mano a tutti e baciarli. Questa è senza dubbio la condizione quanto meno di alcune delle regioni meridionali, sicuramente di Calabria e Sicilia. Ma esorcizzando la "malattia" in un futuro indistinto che "sicuramente" porterà il risanamento, i sintomi non cominciano a sparire e men che meno lo fanno le cause. Il diritto ad aspirare, presupposto importante per un corretto approccio ai futuri, è certamente una condizione che deve essere garantita a tutti, ma non si può pensare seriamente che tale attitudine si generi spontaneamente nelle persone facendo vedere loro un po' di fiction con tanta tecnologia. È un "allenamento" di determinate abilità che ha bisogno di tempo, come ogni cosa che deve essere interiorizzata, ma necessita anche di concretezza, di obiettivi realistici e di buoni esempi. E questo vale sia a livello individuale che collettivo.

La consapevolezza della propria condizione, il passaggio dalla non conoscenza alla conoscenza, è la fase che deve essere attraversata per far aprire le persone e le comunità ai futuri. Si tratta in fondo di quel "conosci te stesso" che porta alla autorealizzazione di sé. Supponiamo inoltre che l'autorealizzazione possa essere considerata la felicità o almeno un ingrediente della felicità che è uno degli obiettivi di futuri "normativi" cioè definiti da un segno di valore, positivo se desiderabili, negativo se disfunzionali.

Lavorare su questa conoscenza di sé è una delle prerogative dei *Futures Studies* nella loro applicazione all'educazione nelle scuole. Cominciando

dalle giovani generazioni, quelle che ancora ci sono e non hanno l'età e l'esigenza di abbandonare la terra dei genitori e dei progenitori, si fa un investimento su di loro e attraverso loro anche sulle opportunità di riscatto e di cambiamento delle comunità.

La buona riuscita del loro “demone”, la comprensione della loro vocazione è un prerequisito per poter dispiegare poi i propri talenti senza seguire modelli altrui e per affrontare le sfide (e le avversità) con un diverso atteggiamento proattivo (ho sempre pronto un piano alternativo). Quell'atteggiamento che può tra l'altro permettere loro di “resistere” anche in un ambiente, ad esempio la loro terra, che appare o è ostile per condizioni naturali o per come la hanno trasformata le generazioni precedenti. Un'operazione, questa, di medio termine, paradossalmente più facile proprio con le giovani generazioni, ma molto più ardua con chi si è “intossicato” e/o magari ha contribuito a creare le condizioni di insalubrità del luogo e che ha meno energie ed elasticità mentale per uscire da una condizione che si è fatta patologica sia a livello individuale che di comunità.

In una società solida, non liquida e quindi autoreferenziale e poco consapevole dei cambiamenti, in cui tutto si misura in termini di tecnica, efficienza, produttività e misura della prestazione e la ricchezza è intesa come esibizione di status symbol e parametri di crescita (non ad esempio di felicità o benessere), è più facile finire nella categoria degli “scarti sociali” come individui e come gruppi sociali. Difficile allora diventa il realizzare sé stessi, anche per questioni anagrafiche, difficile diventa anche intravedere la realizzazione dei propri figli e dei propri nipoti nella propria terra. Allora l'infelicità può diventare anche depressione che nasce dal senso di inadeguatezza e si fa rassegnazione e/o rabbia repressa. Recuperare la stima in sé stessi e la capacità di reagire è lo stadio zero per uscire dalla malattia, poter concedersi il lusso di pensare ai futuri sul medio e lungo periodo, per trovare il coraggio di essere proattivi e responsabili, per non farsi cadere addosso le cose, per non continuare a ripetere “si è sempre fatto così” o a sopravvivere alla giornata, come dice il cantastorie, “campando d'aria”.

## 1.2. Cura e resilienza

La capacità di aspirare a un futuro migliore è modulata e distribuita inegualmente fra i diversi strati sociali<sup>2</sup>. Se effettivamente la capacità di aspirare

<sup>2</sup> Appadurai, A. (2013), *The future as cultural fact*, Verso, London; Jedlowski, P. (2012), *Il senso del futuro. I quadri sociali della capacità di aspirare*, in De Leonardi O., Deriu M.

è inegualmente distribuita e la sua distribuzione asimmetrica è una caratteristica fondamentale della povertà, si incomincia a cogliere l'importanza del futuro come strumento di emancipazione. Uno strumento di futuro che però, in un contesto socioeconomico come quello del Mezzogiorno, sconta condizioni di partenza sfavorevoli come, ad esempio, il fatto che il 10% delle famiglie vive in povertà assoluta specialmente se il capofamiglia è under 35 (14%)<sup>3</sup>.

Sviluppare la capacità di cura, non solo delle persone e fra le persone, ma anche nei confronti dell'ambiente, delle organizzazioni e delle stesse istituzioni, è la preconditione necessaria per reimparare ad aspirare. Quest'attitudine si riflette anche nella partecipazione della popolazione a iniziative di cittadinanza attiva: così nel volontariato, nella forza delle reti sociali e nella fiducia reciproca. Nel contesto generale italiano si è calcolato che la percentuale di persone di 16 anni o più che si impegna in attività che possono migliorare il benessere della società è pari al 6,3%; nel complesso il Bel Paese non si classifica comunque in una posizione favorevole, raggiungendo appena il quintultimo posto in Europa per quanto riguarda la classifica di partecipazione sociale stilata da Eurostat su dati Eu-Silc, dove la media UE 28 si attesta a 12,9%<sup>4</sup>.

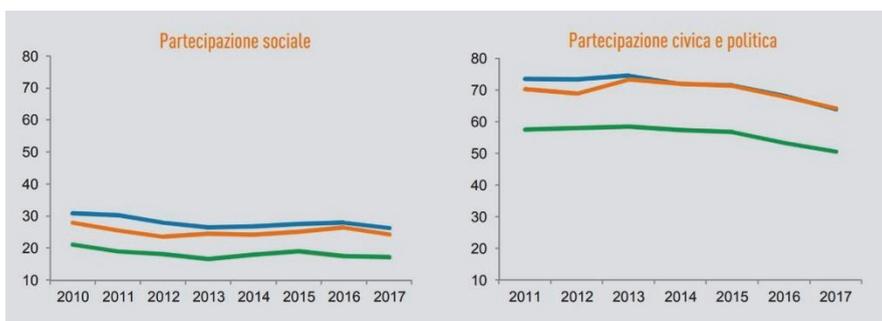


Fig. 1 – Indicatori di partecipazione per ripartizione (azzurro Nord, arancione Centro, verde Mezzogiorno). Anni 2010-2017. Per 100 persone di 14 anni e più. “Indagini aspetti della vita quotidiana”. Bes 2018, Istat

In questo quadro il Mezzogiorno segue l'andamento del Paese, partendo però da una posizione di svantaggio in particolare per quanto riguarda la partecipazione civica e politica che registra -13.5 punti percentuali rispetto al

(Eds.), *Il futuro nel quotidiano*, Egea, Milano, pp. 1-17, Milano 2012; Mandich, G. (2012), *Il futuro quotidiano. Habitus, riflessività e capacità di aspirare*, in O. De Leonardis & M. Deriu (Eds.), op.cit., pp. 19–30.

<sup>3</sup> Svimez (2019), *Il Mezzogiorno nella nuova geografia europea delle disuguaglianze*, p. 2.

<sup>4</sup> Istat (2019), *Rapporto Benessere Equo e Ecostenibile in Italia. 2018*, p. 75.

Nord Italia. Calabria (13,9%), Campania (15,5%) e Sicilia (15,6%) mostrano i dati più bassi per partecipazione sociale e per partecipazione civica e politica (Sicilia 48%) e Calabria (50,3%) (Fig.1). Anche per le rilevazioni riguardo le attività di volontariato le percentuali risultano molto basse con Calabria al 6,8% e Sicilia con un 6,0% in confronto alla media Italia del 10,4%. Fiducia e solidarietà nei confronti degli altri, amore e cura verso il proprio ambiente nel senso ampio del termine sono due indicatori indiretti della propensione al futuro.

Distinguiamo tre modi fondamentali di usare il futuro. L'orientamento al futuro di gran lunga più diffuso vede il futuro come riferimento implicito, pressoché scontato, che spesso si accompagna all'idea che gli aspetti fondamentali della vita non cambieranno significativamente. Il futuro in questo orientamento rimane inarticolato, opera come sfondo tacito delle decisioni senza riuscire a diventare una risorsa attiva da usare intenzionalmente. A fronte di questo primo orientamento 'passivo' al futuro, possiamo collocare una varietà di altri orientamenti 'attivi' che usano intenzionalmente il futuro nei processi decisionali. Di regola, l'orientamento attivo al futuro assume i tratti della ottimizzazione dello sforzo per raggiungere un obiettivo predeterminato. L'ottimizzazione come pianificazione pone al centro delle scelte una analisi dei loro costi e dei relativi benefici. Questa tendenza vede il futuro come sfondo per effettuare scelte razionali. Le analisi per costi e benefici dipendono però da almeno una condizione preliminare, ovvero l'introduzione di un ordine univoco delle preferenze, un ordine di norma governato dalla ratio economica. In altre parole, esse presuppongono che le diverse scelte siano confrontabili rispetto a un unico criterio di organizzazione. Solo in questo caso ha senso parlare di scelta ottimale. L'ottimizzazione come vantaggio competitivo rispetto alle altre persone implica acquisire la forma mentis, il comportamento, le competenze vincenti. Il messaggio esplicito è che il frequentare le scuole giuste e acquisire le necessarie competenze professionali e comportamentali garantiranno successo nella vita. Le due diverse versioni di ottimizzazione che abbiamo ricordato vedono il futuro come qualcosa di essenzialmente già noto, rispetto al quale sappiamo cosa dobbiamo fare per affrontarlo.

L'analisi costi-benefici e l'acquisizione di competenze accreditate hanno senso solo se il contesto di riferimento, le istituzioni e la struttura sociale rimangono stabili. Le grandi trasformazioni in corso, le incertezze della situazione attuale, i cambiamenti tecnologici e naturali in gestazione rendono però l'orientamento al futuro come ottimizzazione di una strategia sempre più irrazionale<sup>5</sup>. La logica della ottimizzazione presuppone di conoscere ciò

<sup>5</sup> Archer M.S. (2013), *The reflexive imperative in late modernity*, Cambridge University Press, Cambridge.

che in realtà non è conoscibile. Il futuro è e rimane qualcosa che deve essere ancora scritto. In una situazione strutturalmente caratterizzata da elevati livelli di incertezza, l'ottimizzazione conduce a fare scelte pericolose. Ma quali potrebbero essere le alternative all'ottimizzazione?

La principale opzione alternativa ricostruisce la capacità di aspirare come apertura di possibilità, a diversi livelli, anche contraddittori, non mutualmente ordinabili in una gerarchia univoca. Nel contesto della aspirazione, il futuro vale principalmente come esplorazione di possibili futuri. Da questo punto di vista, il futuro va inteso come possibilità di diversi modi di essere e divenire. Il futuro sarà una realtà diversa, caratterizzata da modi di essere, fare, vivere, sapere diversi da quelli del presente e del passato. Da questo punto di vista, il futuro non è un territorio da cartografare e conquistare, ma una fonte di nuove possibilità per il presente. Se ammettiamo la possibilità di nuove, radicali novità, il compito dei decisori non può limitarsi a preparare la comunità per un futuro predeterminato che qualcuno ha già immaginato e conosciuto. Al contrario, il suo compito sarà quello di rendere possibili nuovi spazi di azione nel presente. La tesi del futuro come luogo di radicali novità trasforma il ruolo dei decisori, costruendo il presente come il luogo in cui sperimentare le novità, ciò che al momento non è ancora possibile<sup>6</sup>.

### ***1.2.1. Sviluppare capacità di cura***

L'apertura di nuovi spazi di azione richiede lo sviluppo di nuove capacità e attitudini. La moneta più preziosa per aprire un serio discorso di futuro è lo sviluppo di una attitudine di cura e fiducia reciproca. Sospetto, invidia, maldicenza e altre attitudini psicologiche minano alle basi la possibilità di costruire un migliore contesto sociale. Sviluppare la capacità di cura, non solo delle persone fra di loro ma anche nei confronti dell'ambiente, delle organizzazioni e delle stesse istituzioni, è la precondizione necessaria per reimparare ad aspirare.

Questo progetto è prevalentemente un progetto di trasformazione sociale su base anticipante. Coinvolgere l'intero complesso degli stakeholders è fondamentale per il successo del progetto. Organizzazioni della società civile,

<sup>6</sup> Per un inquadramento del tema si veda: Appadurai A. (2013), op.cit.; Archer M.S. (2013), *The reflexive imperative in late modernity*, Cambridge University Press, Cambridge; Furlanetto A., Poli R. (2018), *ARM-Anticipatory Risk Management*, in Poli R. (Ed.), *Handbook of anticipation*, Springer, New York; Jedlowski P. (2012), *Il senso del futuro. I quadri sociali della capacità di aspirare*, in De Leonardis O., Deriu M. (Eds.), *Il futuro nel quotidiano* pp. 1–17, Egea, Milano; Mandich G. (2012), op.cit., pp. 19–30, Egea, Milano; Poli R. (2019), *Lavorare con il futuro. Idee e strumenti per governare l'incertezza*, Egea, Milano.

organizzazioni professionali, organizzazioni religiose, cooperative, istituzioni, partiti, organi di comunicazione etc. hanno tutti un ruolo da svolgere. I seguenti sono alcuni dei fattori da prendere in carico:

- creare una visione condivisa del problema fra i diversi attori;
- individuare le fonti di possibili conflitti intensi e approntare politiche di risoluzione;
- individuare e stabilire strutture di comunicazione fra gli attori innovativi;
- costruire fiducia e una base di esperienza condivisa fra i diversi attori;
- curare la percezione di correttezza dell'intero processo.

### 1.3. L'*addiction* delle leggi speciali erratiche



Fig. 2 - Roma, 15 novembre 2019. Sito Trenitalia

A volte iniziative che sembrano avere più che altro un valore di marketing, possono assumere una valenza simbolica. E se questo valore simbolico nella società della comunicazione si abbina a immagini ma anche ad associazioni evocative, può diventare un'occasione quanto meno per vedere i problemi sotto una luce diversa e provare a sperimentare. Sempre di stretta attualità sono i nuovi – anche se suonano tanto vecchi – richiami e appelli a favore di provvedimenti legislativi “speciali” a sostegno, per il rilancio o per la coesione sociale nel Mezzogiorno. Eppure i risultati non delle ultime due o tre disposizioni, ma di decenni di tentativi, sono lì a mostrare che la cosa non pare funzionare. Senza fare molti calcoli, guardando solo alle evidenze di cronaca. Ma anche se ci si affida ai più recenti sistemi di benchmarking o all'estrapolazione di indici di riferimento o indicatori di performance, a cui pure si affidano la maggioranza degli apparati normativi che accompagnano

i provvedimenti legislativi nazionali, e a volte regionali, o la normativa dei bandi e delle politiche che utilizzano i Fondi strutturali europei, la musica non cambia: i conti non tornano.

Partiamo dall'assunto che la querelle tra equità interregionale ed efficienza economica complessiva di una nazione e/o di un sistema sovranazionale di governance complessa (come quella dell'Unione Europea) sia una questione di opinione anche tra gli esperti (economisti). Ciò semplicemente significa che prima delle considerazioni che seguono ci troviamo al punto zero degli assi di riferimento<sup>7</sup>. In ogni caso una considerazione appare sufficientemente comprovata: per quanto gli errori o la inadeguata pianificazione della legislazione speciale possano essere egualmente imputati sia a livello nazionale che a livello locale, il fallimento o i risultati insoddisfacenti delle politiche di sviluppo territoriale sono però da ricondurre in gran parte alle condizioni locali, o alle modalità di attuazione locale o, in ogni caso, ad un mancato allineamento e coordinamento tra il livello locale e quello centrale.

Le verifiche a posteriori sull'efficacia dei provvedimenti dimostrano che bisogna disaccoppiare l'assunto che maggiori finanziamenti corrispondano automaticamente a maggiore crescita. Sono molte le ulteriori cause di insuccesso: comportamenti irrispettosi del bene comune che nascono da convenienze economiche; scarsa competenza e informazione dei decisori, soprattutto a livello locale; bassa qualità delle istituzioni (che però è un difetto dell'intera Repubblica) intesa anche come qualità amministrativa; bassa qualità del capitale umano (intesa come esposizione di simili programmi agli appetiti dei "predatori" economici e sociali, comportamenti sociali acivici o eticamente non sostenibili); difficoltà dei progetti a raggiungere la massa critica per scatenare l'effetto di ridondanza sul territorio interessato e creare indotto economico e sociale; prevalenza degli aspetti legali e amministrativi sugli aspetti concreti; parte dei finanziamenti non è destinato all'attuazione di progetti ma a finanziare le élite tecniche che controllano le tecnicità del progetto e si rendono indispensabili alla realizzazione dei progetti.

Vi è inoltre il problema dell'"assuefazione" soprattutto in funzione delle dimensioni della platea a cui gli aiuti sono destinati. «Le politiche di sostegno possono generare dipendenza»<sup>8</sup>. Con tutto quello che una simile predisposizione induce poi a livello di comportamenti dei singoli e di gruppi omogenei all'interno delle comunità. Ciononostante «le politiche di sviluppo territoriale sono diventate veri e propri canali di selezione della classe dirigente locale. Si viene eletti non per la propria capacità amministrativa o per la pro-

<sup>7</sup> Molti riferimenti di queste riflessioni si ispirano al lavoro di: Accetturo A., de Blasio G. (2019), *Morire di aiuti. I fallimenti delle politiche per il Sud (e come evitarli)*, IBL Libri, Torino.

<sup>8</sup> Ivi, p. 102.

pria visione politica, ma perché [...] si è in grado di far affluire risorse sul territorio e distribuirle fra i più disparati clienti [...] indipendente dal loro utilizzo e da qualsivoglia visione del futuro del territorio [...]»<sup>9</sup>.

L'aspetto più difficile da superare e da prevedere è che giocoforza molte chance di successo di una legislazione speciale di questo tipo dipendono dal livello iniziale del territorio ovvero dalle condizioni di partenza, in particolare per quel che riguarda la qualità delle istituzioni e del capitale umano. E pare che nemmeno sistemi premianti che incoraggino i comportamenti virtuosi degli amministratori, se non perfettamente congegnati, portino ad effetti sensibili, anzi il rischio è quello di creare ulteriore "scoraggiamento". Nei territori deboli sotto questo punto di vista si tratta allora di fallimenti annunciati? La questione si presta a facili interpretazioni pessimistiche.

Diciamo che il freddo ragionamento degli economisti basato esclusivamente su dati econometrici, per evitare questi aspetti negativi, vorrebbe indirizzare il discorso su pratiche di progettazione politica basate su analisi preliminari scientificamente robuste (che facciano magari uso dei big data e dell'intelligenza artificiale). Insomma, un'idea di politica "scientificamente basata". E tuttavia i sistemi sociali che sostengono e si affiancano ai sistemi economici sono raramente sistemi chiusi per i quali si possano utilizzare in funzione di opzioni future estrapolazioni dai dati che ci provengono dal passato. Il futuro purtroppo non ci manda (ancora) dati e i sistemi complessi come sono quelli economici e sociali possono essere interpretati nella loro evoluzione futura solo attingendo a metodi che rendano giustizia a questa complessità e che esplorino i futuri con strumenti qualitativi, metodologicamente solidi, come quelli degli Studi sui Futuri.

Pare che le misure di finanziamento destinate alle infrastrutture siano in grado di dare, con maggiore, frequenza risultati positivi e soprattutto duraturi in termini di crescita e di lavoro. Intuitivamente questo appare logico perché, se in ogni caso il progetto è ben congegnato, è più facile prevedere che possa servire da volano allo sviluppo di più aree contemporaneamente.

Se portiamo questa osservazione nell'ambito delle priorità segnalate negli *Esercizi di futuro* e nelle interviste strategiche svolti per questo progetto sperimentale a Reggio Calabria e Palermo, ne deriva già un'indicazione di opportunità e sensatezza per investimenti nell'ambito delle infrastrutture. Se poi si cerca di ovviare alla questione più sopra ricordata della qualità delle istituzioni, che nelle due Regioni appare piuttosto critica a sentire le voci dei diretti interessati, le misure a favore delle infrastrutture dovrebbero essere prese e attuate esautorando in tutto o in parte le amministrazioni locali o meglio interponendo un livello di management dei progetti che prenda le deci-

<sup>9</sup> Nicola R., in "Prefazione", ivi, p. 11.

sioni dialogando con il territorio e le sue istituzioni, ma che possa risolvere le controversie amministrative-legali con un accesso diretto ad altri livelli più elevati.

Le realizzazioni delle infrastrutture dovrebbero essere mirate non solo a risolvere i problemi storici, ad esempio nell'ambito dei trasporti, ma piuttosto a connettere quei punti di eccellenza con un cospicuo potenziale di futuro tra loro e con interfacce più rapide verso i propri mercati di riferimento interni e globali. Le misure di realizzazione tecnica dovrebbero essere però al contempo accompagnate da azioni che tendano a elevare la qualità delle istituzioni e la qualità del capitale sociale. Sulla qualità delle istituzioni potrebbero influire le idee riportate nella considerazione strategica che segue intitolata "L'asteroide, i pogrom ovvero Caino è il futuro"; per quanto riguarda la qualità del capitale sociale il suo miglioramento si iscrive in quella "rivoluzione culturale" più volte invocata dagli interlocutori e che non è fatta probabilmente di progetti faraonici quanto, piuttosto, di attività piccole e diffuse volte a creare un clima di fiducia attraverso la comunicazione, di esempi da emulare, di positività pragmatica nei comportamenti.

Non è detto che la priorità vada attribuita solo a quei progetti che attendono da anni soluzione o che sono percepiti come indispensabili; forse varrebbe la pena cercare di creare accessi (fisici e non) alle infrastrutture intermedie (porti, nodi logistici, connessioni a portali, marketplace, soluzioni IT e di intelligenza artificiale, ecc.) per aree contigue oppure collegando tra loro centri, aziende, organizzazioni di eccellenza in modo che attraverso le infrastrutture non si cerchi solo l'effetto volano di tipo economico, ma si favorisca anche la creazione di ecosistemi che si autosostengano (a loro volta attraverso una buona comunicazione) e servano da esempi di emulazione.

Alcune di queste eccellenze le abbiamo incontrate anche se appaiono isolate nel contesto geografico del loro operare: come porre l'azienda produttrice a Pizzo Calabro del gruppo Callipo al centro di un piccolo-grande hub di nuova industrializzazione? Come consentire all'azienda Fattoria Della Piana di Rosarno di accedere meglio ai suoi produttori e ai suoi mercati interni e internazionali e di propagare il suo modello alle realtà agroalimentari contigue? Come creare un ambiente urbano da "smart cities" nelle città della Sicilia dove possano affiancarsi aziende con modelli di business a intenso contenuto tecnologico come Social Food a Palermo?

## 1.4. L'asteroide, i pogrom ovvero Caino è il futuro

L'affermazione che Caino sia il futuro la dobbiamo a Pino Aprile<sup>10</sup> ed è una metafora che sostanzialmente dice che il vecchio deve morire per far posto al nuovo, che è un modo per affermare che il cambiamento non può avvenire senza “spargimento di sangue”. Nell'originale, l'autore la usava in senso storico per raccontare come la civiltà dei cacciatori nomadi (personificata nella figura biblica di Abele) avesse dovuto lasciare spazio, appunto in modo non incruento, alla civiltà dei contadini che è divenuta poi la civiltà urbana. Proseguendo nella metafora potremmo allora dire che la civiltà urbana, sostanzialmente rappresentata dal ceto medio composto in gran parte a partire dalla seconda metà del XX secolo da impiegati, deve “morire” per lasciar nascere un nuovo assetto istituzionale e sociale per governare le comunità del presente e del futuro.

Qui ci troviamo di fronte a due aspetti. Il primo è rappresentato dalla figura dell'impiegato ed in particolare dell'impiegato della pubblica amministrazione – ci sono parallelismi in questa separazione di ambiti e mansioni in tutti i maggiori Paesi europei, laddove in alcune lingue esistono addirittura due differenti denominazioni per identificare le due “categorie” di impiegati (in tedesco Beamte per il pubblico e Angestellte per il privato) – figura che nell'immaginario collettivo è progressivamente assurda anche a rappresentare una certa attitudine alla mera esecuzione dei compiti, ad atteggiamenti burocratici e ad una sostanziale chiusura verso i cambiamenti. Giustificato o no che sia questo pregiudizio, lo abbiamo incontrato in modo diffuso, radicato e addirittura rabbioso nelle persone che abbiamo ascoltato a Reggio Calabria e Palermo. Al punto da superare però quella ormai proverbiale “rassegnazione” che la realtà dei fatti e tanta letteratura scientifica e non ci hanno raccontato e ci raccontano. La rassegnazione verso l'universo degli impiegati pubblici, soprattutto però identificati nei decisori, nei dirigenti e in quella indistinta e sfuggente categoria che viene denominata dei “funzionari”, si è fatta oggi rancore.

Il secondo aspetto è legato ai megatrend della demografia e della tecnologia che stanno per travolgere il mondo del lavoro, consegnandoci ad un futuro del lavoro con un elevatissimo grado di incertezza. Il riferimento è ovviamente all'automazione (software e robotica) e all'intelligenza artificiale che – è bene ripeterlo a chiare lettere a chi non se n'è ancora accorto – sovvertiranno in modo invasivo i rapporti di lavoro, la stessa natura del lavoro, la sua concezione e il suo ruolo nella vita delle persone. Tanto che si

<sup>10</sup> Aprile P. (2017), *Vecchia povertà e nuova ricchezza*, in Aprile P., De Giovanni M., Gangemi M., Nigro R., *Attenti al Sud*, Piemme, Casale Monferrato.

parla – e lo stiamo già vivendo da anni, basti pensare a quello che è avvenuto e sta avvenendo nel settore bancario – di un progressivo assottigliamento del ceto medio, se non alla sua futura scomparsa nella nuova stratificazione sociale che verrà.

Abbiamo usato non a caso il termine “rancore”, perché è del tutto evidente dai toni e dalle espressioni che vengono apertamente usate dagli interlocutori che la “casta” degli impiegati pubblici – e soprattutto quelli delle amministrazioni locali, massimamente quelli dell’amministrazione autonoma della Regione siciliana – siano considerati dei “nemici”, i veri responsabili del degrado istituzionale, ma soprattutto dell’inerzia e dell’incapacità di fornire servizi. Tendenzialmente la voce del popolo non fa distinzione, nel momento in cui il riferimento è ai vertici delle amministrazioni, tra personale di ruolo, diciamo così, tra i “ministeriali” e i politici ovvero i massimi responsabili che presiedono alle istituzioni locali in seguito ad elezione democratica e non per assunzione in ruolo e/o per carriera interna all’apparato. Ovviamente tra il personale delle amministrazioni la tendenza è quella – certamente non priva di autocritica – a scaricare a torto o a ragione (non è questa la sede per esaminare tali questioni) le responsabilità della situazione di fatto sui politici, categoria che pare scontare tre principali difetti: l’assenza di figure di spessore, di statisti e di amministratori illuminati (anche qui si tratta di accettare questa convinzione diffusa, sospendendone il giudizio storico); l’orizzonte meramente elettorale, un sostanziale e convinto shortermismo che domina all’interno praticamente di tutte le forze politiche da parecchio tempo; l’uso indiscriminato del cambio degli amministratori pubblici al termine del governo anche detto spoils system. Tale modalità di ricambio/avvicendamento dei responsabili amministrativi non è però solo un parto della politica: a partire dagli anni Novanta e con l’introduzione a vari livelli di sistemi elettorali maggioritari anche il diritto italiano ha in qualche modo sdoganato il principio consentendo agli organi politici di scegliere le figure di vertice delle amministrazioni e delle società controllate dalla mano pubblica. L’utilità di tale sistema è stata peraltro confermata anche dalla Corte costituzionale che ha sancito la prevalenza del principio del buon funzionamento della cosa pubblica rispetto al principio della imparzialità degli esecutori, pur cercando di mettere dei paletti affinché non si possa infrangere un altro principio, quello dell’indipendenza e della continuità del servizio della pubblica amministrazione. È sotto gli occhi di tutti però come l’idea di rendere armonico il rapporto fra amministrazione e politica abbia portato e porti a degenerazioni molto più dannose di quanto i principi, su cui si basa lo spoils system, potessero e possano astrattamente configurare.

Dicevamo: rancore. Gli innumerevoli casi concreti che ci sono stati raccontati, naturalmente senza il contraddittorio dell’altra parte interessata, e di

questo va tenuto conto, sono però tutti emblematici, quasi incredibili nella loro assurda incomprendenza del “servizio” dovuto ai cittadini e all’idea di “buon governo” delle comunità, e degni della peggior burocrazia kafkiana se non del teatro dell’assurdo di Ionesco<sup>11</sup>. Tra il serio e il faceto, il tono prevalente è comunque quello del sarcasmo, c’è chi ha invocato la caduta di un asteroide sul territorio per creare le condizioni di un nuovo inizio, chi più chirurgicamente, per così dire, ha invocato veri e propri “pogrom” verso la categoria dei funzionari pubblici e chi invece più concretamente e semplicemente, ma senza chiedersi se sia possibile e a che costi, ha invocato il pensionamento anticipato di massa, in particolare dei decisori e dirigenti. Quest’ultimo aspetto potrebbe avere peraltro delle dimensioni interessanti se viste nella prospettiva dei cambiamenti demografici e del futuro del lavoro di cui sopra, che potrebbero suggerire importanti opportunità nelle discontinuità.

Le questioni sono però più profonde e complesse, i problemi sottostanti al livello politico-organizzativo degli organigrammi riguardano sia la mentalità burocratica sia le competenze. Da un lato abbiamo sistemi amministrativi per lo più sovradimensionati – caso eclatante quello della Regione siciliana – che hanno meccanismi perversi e quasi invincibili per cui anche le giovani generazioni di dipendenti pubblici vengono fagocitate dal sistema e indottrinate e allineate in breve tempo ai comportamenti medi attesi dal sistema e a processi che paiono non percepire il mutare dei tempi e delle tecnologie, anche impiegate. Oppure modalità improprie di alternanza, governate dalla paura dell’infiltrazione del malaffare e della corruzione, che impongono la rotazione di dirigenti e funzionari a prescindere dalle competenze acquisite, che quindi vengono disperse creando ulteriori inefficienze e danni alla gestione della cosa pubblica.

Diversi osservatori sostengono che politiche clientelari e debito pubblico

<sup>11</sup> Secondo quanto riportato in una pubblicazione della Banca d’Italia, si registra una differenza molto significativa nella qualità dei servizi tra Nord e Sud Italia, anche a parità di spesa. Si veda, Ciani E., Torrini R. (2019), *The geography of Italian income inequality: recent trends and the role of employment*, in “Questioni di Economia e Finanza. Occasional papers”, n° 492, Banca d’Italia.

Il divario nella qualità dell’amministrazione del Mezzogiorno si esplicita sia nella fornitura di servizi gestiti a livello centrale (istruzione e giustizia) sia per quelli erogati a livello regionale e locale (sanità, gestione dei rifiuti, trasporti, scuole materne). Il punto fondamentale quindi non sta tanto nella quantità di fondi a disposizione, ma nel modo in cui i fondi vengono spesi: i continui sprechi e le inefficienze riportate anche dalle persone da noi incontrate, non fanno altro che generare ulteriori inefficienze e sprechi in un circolo vizioso. Per aumentare la qualità della governance bisogna insistere sulla capacitazione degli apparati amministrativi, anche sfruttando in modo mirato i fondi strutturali dedicati appositamente a questa funzione in modo da ridurre la pervasività della burocrazia fine a se stessa. Si veda Panetta F. (2018), *“Economia e sviluppo del Mezzogiorno”* intervento durante la presentazione del rapporto “L’economia della Campania”, Napoli 11 giugno 2018, p.6.

si siano sviluppati parallelamente con una conseguente moltiplicazione dei centri di spesa e una proliferazione degli uffici pubblici (il più delle volte privi di utilità) riempiti di impiegati senza competenze specifiche<sup>12</sup>. Dall'altro vi è l'analfabetismo funzionale che crea la fortissima necessità di garantire che le competenze giuste siano allocate nei giusti ambiti amministrativi e gestionali e che tali competenze vengano però aggiornate e rafforzate attraverso programmi mirati e verificabili di formazione continua<sup>13</sup>.

Secondo Banca d'Italia a una minore qualificazione degli enti e uffici appaltanti corrisponde una più bassa produttività delle imprese che vincono gli appalti. Le aziende meno capaci di stare sul mercato sembrano infatti trovare spazio all'interno di questa carenza di efficienza amministrativa. L'insieme di questi due fattori indebolisce di conseguenza l'efficacia degli strumenti per le politiche di sviluppo delle singole regioni e del Mezzogiorno tutto<sup>14</sup>.

Per questo è fondamentale agire sul terreno della cultura, spesso trascurato dall'agenda dei riformatori delle amministrazioni. La rivoluzione culturale, da più voci auspicata come necessaria, dovrebbe partire proprio dal livello amministrativo e burocratico. In tale direzione l'innescò potrebbe essere fornito da processi inevitabili di modernizzazione e in particolare dalla digitalizzazione. In questo modo non verranno solo abbreviate le distanze geografiche, ma soprattutto cambieranno le tempistiche, le modalità di erogazione delle prestazioni e dei servizi e, fattore più rilevante, dovrebbe mutare la cultura del personale dipendente in particolare grazie al prevedibile fenomeno che venga a cessare la storica prevalenza delle competenze giuridiche rispetto ad altre professionalità.

Tutto questo porta ad una conclusione: che sia indispensabile, opportuno e, sostanzialmente giusto intervenire oggi – sarebbe auspicabile che siano le stesse amministrazioni a fare il primo passo – anche in modo draconiano sull'organizzazione stessa delle amministrazioni periferiche al Sud.

Un'indagine condotta a livello europeo sulla qualità delle pubbliche amministrazioni<sup>15</sup> attribuisce all'Italia il valore -0,930 (dove zero è la media europea) con uno squilibrio notevole tra le regioni: il Centro Nord si aggira

<sup>12</sup> Mamone D. (2019), “*Mezzogiorno, che farne?*”, settembre 2019, disponibile al link <https://unsic.it/comunicazione/il-presidente/il-mezzogiorno-che-farne/>, ult. cons. dicembre 2020.

<sup>13</sup> “Ne discende che per i territori con inadeguato assetto istituzionale la priorità non è quella dei finanziamenti ma quelli della cooperazione tecnica, oppure della riforma dei meccanismi politici locali”, in, Accetturo A., de Blasio G., *Morire di aiuti. I fallimenti delle politiche per il Sud (e come evitarli)*, op. cit., p. 91.

<sup>14</sup> Ivi, p.8.

<sup>15</sup> Melis G. (2017), “*La qualità istituzionale nella storia del Mezzogiorno*” alla conferenza “Mezzogiorno protagonista: missione possibile” organizzata dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, Matera 5 giugno 2017, p.3.

appena al di sotto dello zero, l'Abruzzo (la migliore delle regioni del Centro Sud) registra un -1,097 mentre le restanti regioni del Mezzogiorno evidenziano valori più bassi fino ad arrivare alla Campania con il -2,242. Il sistema amministrativo al Sud ha urgente bisogno di misure di capacitazione per migliorare la qualità delle proprie istituzioni di governo del territorio.

Ci vuole discontinuità. I mezzi e le strategie devono essere probabilmente ancora scritte, ma non potranno ignorare le istanze che provengono dalla popolazione interessata che chiede a gran voce misure, anche la sospensione di alcune prerogative regionali (in Calabria è evidente l'insofferenza verso una gestione regionale della sanità, ritenuta fallimentare, che invoca genericamente in qualche modo l'intervento dello Stato per il ripristino di una erogazione dignitosa dei servizi) oppure il ripensamento radicale di un'autonomia di potere (legislativa e di spesa) che si ritiene mal gestita o addirittura totalmente sprecata negli ultimi decenni, come lo statuto speciale della Regione siciliana<sup>16</sup>. L'inefficienza di quest'ultimo, affermata da tutti a gran voce, deve essere però considerata analizzando nel dettaglio diversi fattori: prima fra tutti la classe politica che ha in carico il governo dell'Isola alla quale vengono imputate le colpe maggiori di questa mal gestione. Lo Statuto di autonomia è per sua natura uno strumento neutro, è una risorsa in più i cui effetti dipendono dall'uso che se ne fa. La situazione è nota così come il rimpallo delle responsabilità tra rappresentanti politici e livelli decisionali delle amministrazioni.

Inoltre gli interpreti già citati e altre fonti di diversa natura sostengono che mantenere *tout court* un'occupazione pubblica, soprattutto se "invasiva" ed eccessiva, laddove in primo luogo non produca servizi ma ridistribuisca solamente reddito come surrogato dei servizi assistenziali, sia dannosa non solo direttamente per il territorio, ma anche indirettamente facendo concorrenza all'attività privata soprattutto quella imprenditoriale. Forse l'alternativa all'evento o agli eventi "catartici" nel mito sempre ricorrente dell'Araba Fenice si può rintracciare altrove, ad esempio in quella che noi definiremmo la Governance Anticipante, a cui si accenna in un altro capitolo.

<sup>16</sup> Nicola Rossi nella prefazione del libro di Accetturo e de Blasio scrive esplicitamente: «Da meridionale tendo a pensare che l'unico futuro possibile per le politiche territoriali – se si ha a cuore il Mezzogiorno – sia la loro eliminazione *tout court* fino a quando, privata dell'acqua in cui vive e prospera, l'attuale politica locale unitamente alle rilevanti burocrazie locali e nazionali si saranno estinte e con esse la sottocultura che hanno giorno dopo giorno contribuito a diffondere», in Accetturo A., de Blasio G, op.cit., p. 12.

## 1.5. Resilienza culturale

La resilienza è definita anche come la capacità di un sistema di assorbire disturbi, intesi come “eventi avversi”.

Tutti i sistemi “sostenibili”, cioè che hanno una ragione d’essere endogena e si sostengono autonomamente attraverso le dinamiche delle loro interazioni complesse, sono in grado di assorbire un certo livello di eventi avversi. Vista da quest’ottica la resilienza può essere interpretata anche come la capacità di adattarsi ai cambiamenti continuando ad operare. Secondo questa diversa definizione potremmo allora chiamare resilienza culturale la capacità di un sistema culturale (una comunità, le sue tradizioni e i suoi processi culturali) di assorbire le avversità, cambiando ma continuando a mantenere la propria funzionalità. Questo implica che un sistema culturale resiliente contenga un mix equilibrato di continuità e cambiamento che è il motore della sostenibilità del sistema. I “disturbi” che vengono assorbiti non sono quindi una minaccia di per sé al sistema, ma ne sono parte integrante perché innescano le dinamiche del cambiamento.

È intuitivo il fatto che “troppi” cambiamenti o meglio, un livello di cambiamento che il sistema non è in grado di “assorbire” portano il sistema fuori dall’equilibrio e quindi dalla sua sostenibilità. Ma altrettanto intuitivo è che un sistema troppo rigido e votato alla conservazione corra lo stesso rischio, cioè la perdita dell’equilibrio, ovvero la non sostenibilità (e quindi la distruzione) perché non in grado di “prepararsi” e “sopportare” i cambiamenti inglobandoli in una realtà diversa ma che non rinnega la propria cultura.

Da un altro punto di vista: le abilità e le conoscenze tradizionali possono prevenire e attutire eventi e processi di cambiamento distruttivi e i valori, quali il senso del luogo e appartenenza, sostengono l’identità collettiva e l’autostima delle persone in caso di pericolo o di forti pressioni disgreganti sulla comunità. Tuttavia, a sua volta, l’eccessiva esaltazione dei valori dell’identità, intesi nella loro forma sostanzialmente tribale, porta a tensioni etnico-culturali, di cui la contemporaneità continua a fornirci esempi molto concreti, che nel loro eccessivo istinto di conservazione mettono a repentaglio non solo la sostenibilità del sistema, ma le interazioni pacifiche tra sistemi culturali diversi.

Oggi la maggioranza delle persone che vivono nella stessa area, soprattutto se urbana, condividono spesso più identità culturali, più storie comuni e sensi di appartenenza al proprio luogo culturale e/o di residenza. Abbiamo tutti molteplici identità collettive.

L’eredità del passato può avere effetti benefici per la pace e la reciproca comprensione se si comprende che conservare tutto e dimenticare completamente il passato è una falsa alternativa.

Il patrimonio culturale (materiale e immateriale) non è un bene acquisito per sempre, non è una riserva aurea data che ci proviene dal passato, ma cresce nel tempo perché è il risultato dei cambiamenti nel presente ed è vivo nel momento in cui assorbe creativamente i cambiamenti. Un patrimonio culturale che non è adattabile e ricettivo alle trasformazioni non è sufficientemente resiliente e quindi non è sostenibile. Un patrimonio culturale è come un paesaggio: cambia continuamente riuscendo a rimanere riconoscibile. Un'eredità culturale che è in grado di assorbire i “disturbi” è una risposta assertiva al futuro e in tal senso “ha futuro”, anzi “ha futuri”.

Il bivio in cui si trovano al presente molte aree del Mezzogiorno si gioca anche in questa accezione di patrimonio culturale e resilienza culturale. In terre peraltro che, per la loro posizione geopolitica, isole o penisole protese al centro del Mediterraneo, sono state da sempre oggetto e soggetto di invasioni, conquiste, mostrando nei secoli proprio questa resilienza culturale, questa capacità di adattamento senza misconoscere o travisare il proprio patrimonio intangibile. Ne hanno fatto anzi la cifra della loro ricchezza culturale, che tanto oggi viene ammirata. Ne hanno interiorizzato i modi che si rintracciano nella proverbiale propensione all'ospitalità e all'accoglienza delle genti del Sud.

In questa leggerezza nell'andare incontro al nuovo e al diverso, queste “relazioni facili” come le hanno definite alcuni dei nostri interlocutori, con il loro modo peculiare di essere “estoverse” si trova forse il vaccino contro quelle derive e condizioni che minacciano invece di strappare alcune aree del Meridione dal loro essere un “sistema culturale in equilibrio”. Realtà che rischiano di essere condannate a perdere la propria identità culturale per cause disperate.

A volte possono essere le condizioni di povertà materiale ed educativa quel “disturbo” che supera la soglia di resilienza e stritola il patrimonio culturale. Le competenze degli studenti del Mezzogiorno, secondo diversi studi<sup>17</sup>, sono più basse rispetto degli studenti di altre zone d'Italia, soprattutto per quanto riguarda le scuole secondarie di primo e secondo grado. Il sistema scolastico meridionale, a causa anche della bassa scolarità dei genitori, non riesce ancora a colmare le differenze di partenza degli studenti.

Secondo alcuni dati riportati dalla Banca d'Italia<sup>18</sup>, nel 2019 la quota dei

<sup>17</sup> Panetta F. (2018), “*Economia e sviluppo del Mezzogiorno*”, intervento durante la presentazione del rapporto “L'economia della Campania”, Napoli 11 giugno 2018, p.7, disponibile al link [https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/interventi-direttorio/int-dir-2018/Panetta\\_20180611.pdf](https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/interventi-direttorio/int-dir-2018/Panetta_20180611.pdf), ult. cons. 24/12/2020.

<sup>18</sup> Panetta F., “*Lo sviluppo del Mezzogiorno: una priorità nazionale*”, intervento durante l'inaugurazione Valoridicarta S.p.a., Foggia 21 settembre 2019, p.8, disponibile al link

giovani tra i 20 e i 24 anni che hanno ottenuto un diploma di maturità è del 76,8%, contro l'83,5% del Centro Nord. Inoltre, la quota più alta di NEET continua a concentrarsi tra Campania, Calabria e Sicilia. Le Università presenti nel Mezzogiorno hanno registrato mediamente negli ultimi anni un calo di numero di studenti che si accentua con il fenomeno migratorio verso il Nord e l'estero. Anche la partecipazione degli adulti e professionisti ad attività formative e di istruzione è bassa. Il rischio di superare la soglia di cui sopra è dunque reale (Fig. 3).

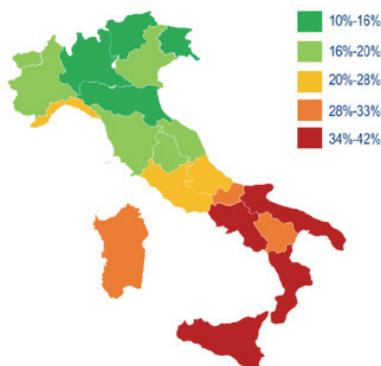


Fig. 3 – Giovani tra 15 e 34 anni che non studiano e non lavorano nelle diverse Regioni italiane (valori %), in, *The European House Ambrosetti e Gruppo Unipol (2019), Rapporto 2019. "Think tank welfare, Italia"*, p. 97.

A volte a minare la coesione di tradizione e cambiamento è invece la pervasività dell'antistato, che non è solo un eufemismo per definire genericamente le mafie, ma è un iperonimo per definire criminalità moderne che nella loro crudeltà e bruttezza etica hanno smarrito persino la tradizione dei loro codici antichi, per mitizzati che siano. La dispersione scolastica e l'analfabetismo di ritorno contribuiscono ad alimentare questa deriva molto grave che spesso fatica a trovare un contrasto da parte dello Stato. Il perdurare di questa condizione incentiva attitudini di immobilismo, di inefficienza, ma anche di indifferenza che induce molti locali a rinunciare ad immaginare il loro territorio come desiderabile, ad essere orgogliosi della loro terra e a sognarne il futuro. E molti si chiedono come sia possibile che una tale condizione di disagio e disperazione non porti a moti di ribellione e di reazione. Alcuni analisti ritengono che questa mancata reazione trovi giustificazione nell'eco-

[https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/interventi-direttorio/int-dir2019/Panetta\\_21\\_settembre\\_2019\\_Foggia.pdf](https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/interventi-direttorio/int-dir2019/Panetta_21_settembre_2019_Foggia.pdf), ult. cons. 24/12/2020.

nomia sommersa<sup>19</sup>: eventuali eventi di discontinuità potrebbero sovvertire lo status quo e portare alla luce tali rapporti economici decretandone la fine. Un vero e proprio circolo vizioso che rende non praticabile ogni via di riscatto e ripresa.

A volte invece è il risultato di una “colonizzazione intellettuale” che porta alla “emulazione”, a rinnegare la propria identità: ci si vergogna di essere meridionali, hanno scritto alcuni autori e ci si affida alle mode e alle culture del “vincitore” e, laddove non ci siano vincitori, a modelli di vita e di cultura importati, quelli stessi che ormai stanno omogeneizzando le realtà urbane dell’Europa con gli stessi cliché di vita e di consumi. Una sorta di “internazionale del presente” che banalizza o nega i passati tout court e nel farlo, si nega anche opportunità di futuro.

Pensando anche al retaggio culturale della Magna Grecia si può dire che «Le epoche e i periodi storici hanno rapporti molto diversi con i loro passati e i loro futuri. Mentre per il Medioevo la cultura greca era muta, afona, per il Rinascimento la cultura greca era viva, piena di suggestioni. Per ogni situazione reale, il passato non è solo ‘passato’. Ci sono passati che riescono a parlare, a dare idee e ci sono passati muti che non riescono a dire nulla»<sup>20</sup>. Lo stesso vale per il futuro. Per la borghesia nascente il futuro sono le “sorti magnifiche e progressive” – una attitudine fondamentalmente positiva secondo cui i problemi che si presenteranno saranno affrontati e risolti da scienza e tecnologia, da impegno e organizzazione. «L’esempio del rapporto fra Rinascimento e cultura greca mostra che il passato diventa vivo se lo sappiamo interrogare ponendo le giuste domande»<sup>21</sup>; similmente, l’esempio della borghesia nascente mostra che il futuro risponde ai nostri interrogativi se sappiamo porre le giuste domande. Le società contemporanee sembrano aver perso entrambe le capacità e non sanno più interrogare né il passato né il futuro. Non c’è da sorprendersi se molti – soprattutto fra i giovani, ma non solo loro – si sentono disorientati. Senza radici e senza progetti ci si trova ingabbiati nel presente, spesso in un presente insensato. «Una questione più sottile, tuttavia, è in gioco. Oltre alla capacità di porre le giuste domande, la domanda da sollevare è se il futuro incorporato nel passato è ancora attivo e stia tuttora spingendo verso nuovi sviluppi; in questo caso il passato è vivo, aperto e capace di generare nuovi sviluppi. Quando invece il futuro incorporato nel passato ha perso la sua capacità propulsiva, quando si è esaurito, il passato si chiude e diventa silenzioso»<sup>22</sup>. La capacità di sollevare le domande

<sup>19</sup> Mamone D., “*Mezzogiorno, che farne?*”, op. cit., s.p.

<sup>20</sup> Poli, R. (2019), *Lavorare con il futuro. Idee e strumenti per governare l’incertezza*, Egea, Milano, p. 129.

<sup>21</sup> Ibidem.

<sup>22</sup> Ibidem.

giuste richiede a suo fondamento la ricognizione della vitalità del passato. Le domande che si pongono richiedono risposte, ovvero un passato ancora in grado di fornire motivazioni e suggerire percorsi di azione.

Per questo molti invocano per il Sud una vera e propria rivoluzione culturale.

## 1.6. Connettere le macchie di leopardo

Le interviste strategiche e gli *Esercizi di futuro* hanno mostrato come la percezione della condizione del territorio e delle potenzialità di futuro tendano ad essere molto differenziate.

La contiguità se non la compenetrazione di isole di eccellenza con aree di degrado sembra essere lo specchio di una certa evoluzione in alcune regioni del Mezzogiorno. Sono gli stessi residenti ad ammettere che località a volte distanti tra loro solo pochi chilometri sono considerate le une gradevoli e attraenti, le altre anonime e in stato di abbandono. Nelle prime la gente si reca anche solo per una passeggiata e magari pensa anche di aprirvi un'attività, nelle altre sembra vigere una silenziosa rassegnazione anche ai comportamenti privi di ogni senso civico, come lanciare i rifiuti per strada dal finestrino dell'automobile.

Spesso le realtà che si distinguono anche dal punto di vista della gradevolezza del vivere, non necessariamente collegata ad elementi di attrazione turistica, si segnalano per una più attiva imprenditorialità e/o per l'intraprendenza delle amministrazioni pubbliche. A ben vedere questo però non è altro che la declinazione peculiare nel Meridione di una tendenza che alcuni studiosi hanno individuato non solo nell'economia e negli ecosistemi italiani, ma addirittura a livello mondiale. Si dice che l'economia globale contemporanea è anche un'economia locale, dove però il riferimento è piuttosto ad aree urbane ad alta densità abitativa e produttiva, a "isole" di produzione ad alta tecnologia ed innovazione, che attraggono per il loro maggior valore aggiunto e, grazie a questa forza generativa, sono in grado di far affluire nuove menti e nuovi imprenditori, favorendo inoltre la creazioni di servizi per questi poli di nuova produttività anche in settori e per mestieri a minore livello di qualificazione in termini di conoscenze e tecnologie.

Portiamo tutto questo ad una dimensione meno cosmopolita e urbana, in senso di grande metropoli, dove tutte le dinamiche descritte avvengono su una scala più modesta senza mire di essere i primi di qualche classe, ma mutatis mutandis con una simile capacità di attrazione per le aree circostanti e, perché no, anche per destinatari "sensibili" anche fisicamente distanti dal luogo. Pensiamo insomma a quelle tante piccole "isole" di eccellenza, di

operosità ma anche di bellezza che si incontrano al Sud. Proviamo ad immaginare queste macchie di leopardo come piccoli centri di attrazione anche, ad esempio, per i tanti giovani che sono emigrati altrove e che magari aspettano solo l'occasione giusta per poter tornare.

Molto probabilmente in queste aree si nascondono, per così dire, quei "campioni di futuro" di cui andare alla ricerca, ad esempio con i metodi dell'Anticipazione per poi non solo far conoscere questi talenti, ma per creare attorno a loro e alle comunità verosimilmente più aperte e preparate ad un discorso di futuro, un clima e gli strumenti idonei per creare maggiore attrattività e stimolare lo spirito emulativo, innanzitutto per contiguità e per cerchi concentrici. «Non si possono creare nuove zone di agglomerazione dal nulla; ma si può cercare di agevolare lo sviluppo di realtà che possano diventarlo [...]»<sup>23</sup>. Sul come le ricette possono essere molto diverse e "localizzate", tuttavia non si può prescindere da alcuni fondamentali che imprimono cambiamenti quali: la costruzione o la messa a disposizione di infrastrutture nel senso indicato più sopra, ma anche agevolando in modo intelligente il percorso di sviluppo di queste "isole" non solo con politiche fiscali, ma piuttosto abbreviando l'accesso ai mercati, ancora una volta mitigando le imperfezioni di mercato favorite dall'intervento pubblico attraverso politiche tradizionali di sovvenzione (di cui abbiamo parlato poco sopra), o anche puntando ad una formazione vocazionale che indirizzi le giovani generazioni non tanto verso scelte di falso prestigio sociale, ma verso soluzioni di studio e di praticantato che possano avviare gli studenti a nuovi mestieri e professioni per incrementare tra l'altro l'effetto emulazione, per creare con il tempo specializzazioni territoriali e con esse un sano tessuto di concorrenza tra le realtà produttive che si insediano attorno al nucleo iniziale. «Per attivare la crescita di un'economia, oggi, è probabilmente vano puntare a una crescita uniforme sul territorio, come spesso si ascolta nel dibattito pubblico. È necessario puntare al buon funzionamento delle aree trainanti»<sup>24</sup>. E queste aree possono generarsi in qualsiasi punto della Penisola, anche laddove meno ce lo si aspetta.

Corollario di questa interpretazione diventa allora la considerazione che, contrariamente ad un diffuso luogo comune anche tra gli addetti ai lavori, bisognerebbe accentuare la diversificazione a livello locale fino al punto di riconoscere che le divergenze territoriali potrebbero essere il motore per una nuova crescita di fatto differenziata sul territorio nazionale. Questa scelta, oltre ad essere una vera e propria sfida di carattere economico e sociale, potrebbe essere la strada per un percorso di ritorno a una crescita con la "c"

<sup>23</sup> Modica S., Monacelli T. (2019), "La rivincita dell'economia locale", in *La Voce*, 26.11.2019, disponibile al link <https://www.lavoce.info/archives/62328/la-rivincita-delleconomia-locale/>.

<sup>24</sup> *Ibidem*.

maiuscola tuttavia disaggregata a livello di Paese. E questo probabilmente rappresenta ancora nella sensibilità di una larga fascia della popolazione, tra le aggregazioni di rappresentanza a carattere più o meno sindacale ma anche tra non pochi studiosi, un vero e proprio tabù. Se l'aggregazione geografica della produzione di servizi e prodotti tangibili e intangibili – anche in piccolo, torniamo a ripetere – sta diventando un meccanismo economico che ha futuro e se si coglie come un'opportunità la divergenza geografica, anche in termini di capacità reddituale relativa e di capacità di acquisto territorialmente diversificate, allora contro i pregiudizi ideologici e le impostazioni politiche e legislative tradizionali, la disomogeneità dell'Italia può non essere vista come una disfatta nazionale, ma come un'opportunità di crescita differenziata. Politiche redistributive indifferenziate rischiano peraltro di accentuare gli effetti negativi sull'occupazione.

Non è un caso che molte voci di esperti e non si levano per chiedere una maggiore occupazione al Sud con i presupposti di cui sopra paradossalmente proprio in funzione di colmare le disuguaglianze nella distribuzione dei redditi in Italia. «Le differenze tra Centro-Nord e Mezzogiorno nella distribuzione dei redditi contribuiscono infatti per circa un quinto della disuguaglianza nazionale [...] le differenze di reddito tra poveri e ricchi sono più pronunciate all'interno del Mezzogiorno [...]» dove l'indice di Gini<sup>25</sup> «è pari al 34 per cento all'interno dell'area, contro il 30 nel Centro-Nord»<sup>26</sup>. Le simulazioni di alcuni studiosi mostrano che se si attribuissero per ipotesi alle famiglie del Mezzogiorno i redditi da lavoro orari di famiglie simili residenti nel Centro-Nord, le disuguaglianze scenderebbero in misura sensibilmente minore rispetto all'ipotesi di modificare i livelli occupazionali in altro modo, facendogli cioè crescere, ma attraverso leve diverse come la riduzione del costo del lavoro nelle aree più svantaggiate anche alleggerendo i vincoli dei contratti nazionali di lavoro. E garantendo un'esistenza dignitosa ad una fetta più larga della popolazione, soprattutto al Sud, che vive al di sotto o intorno alla soglia di povertà.

Al di là degli effetti macro e microeconomici l'attenzione alle “isole” attraverso un mix di misure non a pioggia, non a carattere generalizzato, ma

<sup>25</sup> Il coefficiente di Gini misura la disuguaglianza all'interno di una distribuzione. È un numero compreso tra 0 e 1 e spesso si cita quando si parla di disuguaglianze nella distribuzione del reddito o della ricchezza. Il valore 0 corrisponde alla totale equidistribuzione, cioè tutti percepiscono il medesimo reddito. Il valore 1 viceversa mostra una situazione in cui una persona percepisce tutto il reddito del paese mentre gli altri percepiscono un reddito nullo. All'interno di questo range, valori bassi indicano una situazione per lo più omogenea, mentre valori alti mostrano una distribuzione diseguale.

<sup>26</sup> Ciani E., Torrini R. (2019), “Più occupazione a Sud per battere la disuguaglianza”, *La Voce*, 22.08.2019, disponibile al link <https://www.lavoce.info/archives/60762/piu-occupazione-a-sud-per-battere-la-disuguaglianza/>.

differenziate in maniera intelligente e adeguate alle reali condizioni economiche, di reddito e di spesa del territorio, potrebbe inoltre sortire ulteriori conseguenze di carattere sociale. Oltre al già citato effetto di emulazione auspicabilmente generabile nelle località contermini, si potrebbe infatti ricreare anche un nuovo tessuto sociale, fatto di nuove reti, nuovi luoghi di aggregazione e, perché no, generare nuovi insediamenti e anche una controtendenza alla denatalità. Un'altra constatazione di economisti e sociologi è che nelle "isole" di moderna concentrazione di produttività tornano ad avere importanza, anche come valore aggiunto generativo, i contatti diretti, le opportunità di incontrarsi di persona e scambiare esperienze, in una parola i cosiddetti "social tradizionali".



*Sezione II*  
*Il Sud oggi.*  
*Scenari di criticità e di fertilità*

In questa Sezione si intersecano tre momenti significativi della ricerca. Partendo dalle principali criticità del presente emerse dal brainstorming strutturato nei gruppi di lavoro degli *Esercizi di futuro* sul campo (per maggiori dettagli si rimanda alla Sezione 4) abbiamo creato un collegamento tra la tipica analisi delle fonti di riferimento quantitativo sulle questioni evidenziate, ovvero le estrapolazioni che partono dai dati del passato e che usano i tipici strumenti di previsione statistica che noi chiamiamo *forecast* e i nostri Osservatori su ambiti specifici (lavoro, demografia, generazioni, turismo, ecc.), nei quali esploriamo selettivamente ciò che potrebbe accadere in un orizzonte temporale di medio-lungo periodo utilizzando gli strumenti tipici del *foresight*, cioè di consolidate prassi scientifiche di indagine qualitativa sui futuri.

Quello che ne deriva è un inventario, per così dire, arricchito, la fotografia dello stato delle cose proiettata anche al futuro seguendo alcune variabili che si dimostrano essere più rilevanti per il domani dei territori.



# 1. Realtà e percezione della realtà

di Antonio Furlanetto

Alcuni interlocutori in Sicilia ci hanno raccontato che dal loro punto di vista o dal loro osservatorio percepiscono da alcuni anni che si sarebbe passati dalla classica bipartizione delle differenze Nord-Sud a una tripartizione Nord-Sud-Sicilia, con la Sicilia che arrancherebbe anche rispetto al territorio delle altre Regioni meridionali.

In effetti questa affermazione ha trovato riscontro anche nell'elaborazione dei risultati dell'*Esercizio di futuro* svolto a Palermo nel luglio 2019 – per i dettagli rimandiamo alla Sezione 4 – in cui abbiamo constatato un aspetto emergente: una notevole rabbia repressa assieme ad una necessità di sfogare il proprio rammarico, dolore e a volte quasi disperazione per le condizioni di lavoro, per le condizioni di vita della gente, soprattutto della “gente povera” che è tanta e continua ad aumentare, per il degrado che non è solo ambientale, sociale ma è anche etico, morale cioè individuale. «C’era così tanta frustrazione al punto che il semplice giro di tavolo iniziale si è trasformato in uno sfogo nello sciorinare, finanche nel dettaglio, le cose che non vanno, l’immobilità, la violenza, l’assenza delle istituzioni, ecc. Uno sfogo a cui abbiamo dovuto dare spazio per poter recuperare una minima disponibilità alla speranza, alle aspirazioni senza le quali non è possibile mettersi in un atteggiamento costruttivo verso i futuri, assumere una disponibilità ad immaginare i futuri a vedere sé stessi, il proprio ambiente, il proprio territorio in una prospettiva positiva, di successo, di progresso. Difficile è stato far percepire la differenza tra gli orizzonti, a far rilevare che i momenti delle disfunzionalità e quello del loro superamento dovevano essere posti appunto su orizzonti differenti. Anche nell’orizzonte del futuro abbiamo notato la fatica a staccarsi dal presente, il futuro è stato in maggioranza percepito come un tempo in cui i problemi di oggi “cominciano” ad avere una soluzione». Questo ci ha spinto a cercare di capire quanto la percezione del presente rilevata che, come è noto dalla teoria dell’Anticipazione, è uno dei maggiori

condizionamenti cognitivi nell'approccio al futuro, oltre a inibire potentemente la capacità di aspirare ai e di immaginare i futuri, come è apparso evidente in Sicilia – o quanto meno a Palermo – differisca da una percezione del presente registrata o registrabile con strumenti diversi da quelli degli Studi sui futuri, ad esempio con i metodi classici della demografia.

Per quanto non rappresenti più la nuova frontiera delle rilevazioni statistiche, il pattern di indicatori del Benessere Equo e Sostenibile in Italia (il riferimento è al sesto rapporto, pubblicato dall'ISTAT nel dicembre 2018 e parzialmente aggiornato nel luglio 2019), cioè l'attenzione alle misure del benessere, è ormai una realtà in almeno due terzi dei Paesi dell'Unione Europea che credono a sistemi di monitoraggio statistico della qualità come complemento a quelli focalizzati sulla crescita economica. Alcuni ambiti di rilevazione, alcuni “domini” del BES in cui sono clusterizzati gli oltre 130 indicatori possono avere una significatività elevata anche per comporre, come si spiega più avanti al capitolo 4 della Sezione IV, gli Indici di Futuro, e come tali saranno contemplati adeguatamente soprattutto negli indici di futuro collettivi.

Alcuni domini, ma soprattutto i cosiddetti Indici Compositi su base territoriale, sono interessanti e significativi anche per quel che riguarda la percezione del presente dei residenti nel territorio. Se confrontiamo il “radar” degli indici compositi che riguarda la Sicilia, che presenta anche la comparazione con i dati dell'intero Paese e del Mezzogiorno come macroarea, salta agli occhi non solo la coincidenza con i maggiori punti di doglianza degli interlocutori, forse con la sola eccezione dell'indice composito “Politica e Istituzioni” che però non contempla indicatori nell'area della gestione amministrativa, ma anche in che modo si possa giustificare la maggior frustrazione rilevata tra i siciliani. Nel confronto con la Calabria, che è legittimo perché le condizioni e le modalità di esecuzione degli *Esercizi di futuro* e delle interviste strategiche sono state le stesse, appare evidente che almeno in tre Indici Compositi la situazione della Sicilia appare peggiore di quella della Calabria: questi indici fotografano appunto una realtà che sembra scivolare pericolosamente verso zone di diffusa indigenza e malessere sociale: sono le Condizioni Economiche Minime, l'Istruzione e Formazione e la Soddisfazione per la Vita. Non che questi domini da soli giustifichino necessariamente una percezione della realtà come quella che abbiamo rilevato, ma certamente aggravano il quadro fosco che proiettano rispetto alla media nazionale e addirittura del Mezzogiorno gli Indici Compositi relativi a Occupazione, Qualità del lavoro, Reddito e Disuguaglianza e Relazioni Sociali.

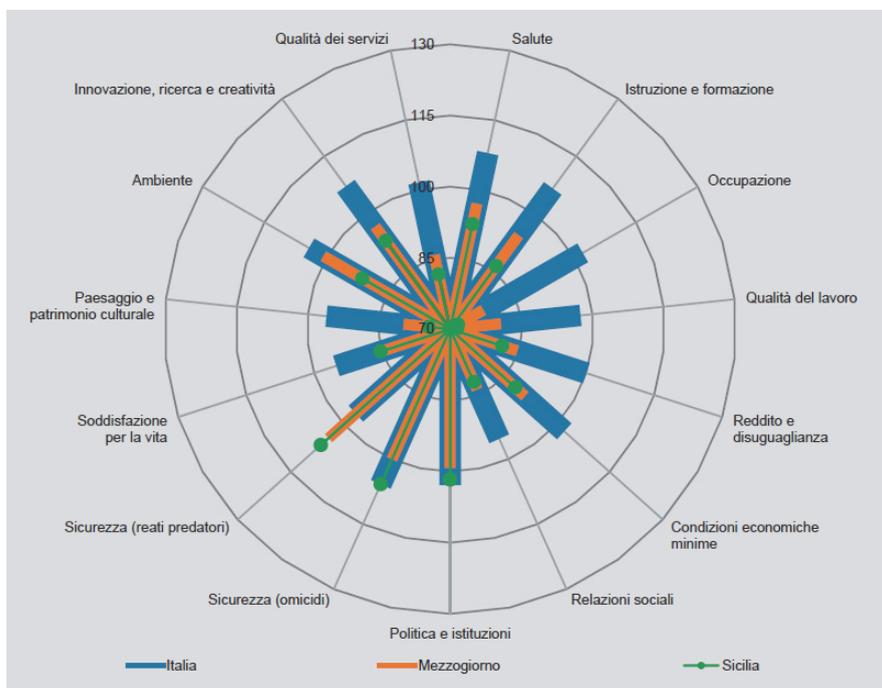


Fig. 1 – Indici compositi per Sicilia, Mezzogiorno e Italia. Anni 2016/2017 (Italia 2010=100). Bes 2018, Istat.

Ulteriore punto di coincidenza sia con le esternazioni nelle interviste strategiche sia con gli esiti degli *Esercizi di futuro* è la “non cura” del territorio ovvero il suo sostanziale stato di abbandono e la messa in pericolo delle sue risorse, che tutti individuano come la vera ricchezza delle due Regioni. I relativi Indici compositi, Paesaggio e Patrimonio Culturale nonché Ambiente, mostrano un andamento pressoché identico per il primo, in profondo rosso per così dire, in entrambe le Regioni; mentre ha un andamento divergente tra Calabria e Sicilia il secondo, in cui la Calabria sembra addirittura attestarsi sulla media nazionale. Questo è l’unico “dominio” in cui la percezione soggettiva ma anche collettiva della realtà, rilevata nella nostra sperimentazione, non coincide con il dato statistico. La causa può risiedere in molte variabili tra cui, da un lato, la provenienza prevalentemente urbana di una buona parte degli interlocutori e dall’altra dalla composizione del “dominio” con un mix di indicatori in cui prevale parzialmente un’idea appunto “urbana” dei rischi ambientali.

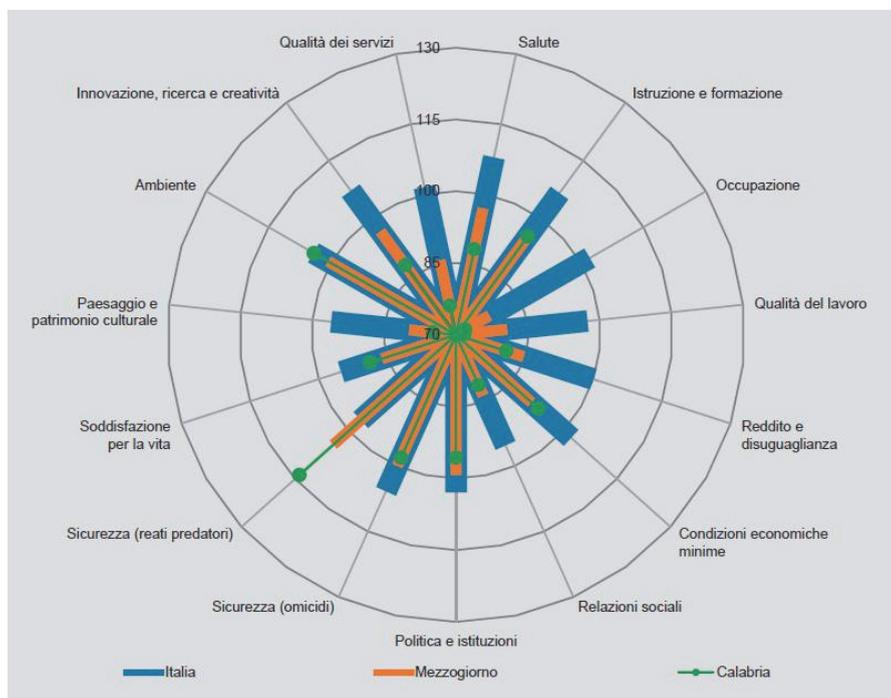


Fig. 2 – Indici compositi per Calabria, Mezzogiorno e Italia. Anni 2016/2017 (Italia 2010=100). Bes 2018, Istat.

Certamente il dato “inesistente” dell’Indice Composito Paesaggio e Patrimonio culturale coincide con la percezione della realtà manifestata dagli interlocutori direttamente o tramite l’esercizio di futuro, per quanto la prevalenza di indicatori paesaggistici nel dominio non rende giustizia sul lato culturale del “deserto” che avanza e per il quale a gran voce si invoca una vera e propria “rivoluzione culturale”.

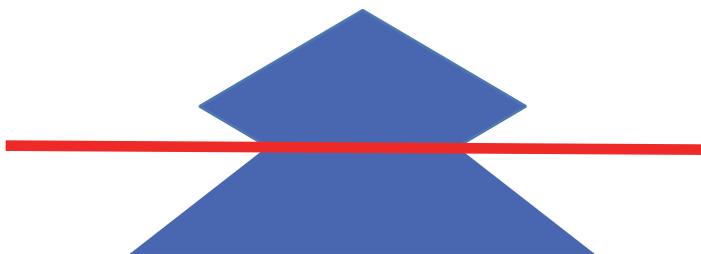
## 2. Il futuro del lavoro

di Antonio Furlanetto

Una definizione importante, per cominciare. Un megatrend è un complesso di cambiamenti attivo da molto tempo, che promette di durare ancora a lungo e che è attestato da numerosi e solidi indizi di carattere quantitativo e qualitativo. Spesso i megatrend sono accompagnati da contotrend secondari; da un punto di vista metodologico non bisogna confondere questi ultimi con i megatrend.

La possibilità di modificare un autentico megatrend è quasi nulla, ma riconoscere tempestivamente il cambiamento consente di “adattarsi”. Molto importante nelle strategie di adattamento e quindi di resilienza è riconoscere anche le interazioni tra megatrend.

Parlando del futuro del lavoro, oggi è difficile affermare quali siano gli effettivi megatrend che caratterizzano questo ambito. E questo vale non solo per il Mezzogiorno, ma per l'intero territorio nazionale o europeo; si può ben dire che siamo di fronte ad un'autentica incertezza globale.



*Fig. 1 – Rappresentazione grafica emblematica dell'evoluzione tendenziale del mercato del lavoro nel primo secolo del nuovo millennio. Rielaborazione da: Poli R., (2016b), Lavorare con il futuro. Idee e strumenti per governare l'incertezza, Egea, Milano.*

Ci troviamo incontestabilmente in un periodo di transizione a cavallo di una serie di trasformazioni e nel flusso di un incessante progresso tecnologico (accelerazione delle cosiddette “tecnologie esponenziali”) e siamo consapevoli di che cosa progressivamente diviene non funzionale, ma prevale l’incertezza sugli scenari del futuro del lavoro. Lavoro che, molto probabilmente, avrà un’accezione molto diversa da quella odierna.

Si prefigurano in modo problematico queste principali direttrici.

- La scomparsa del ceto medio è una tendenza. Ma su quale orizzonte temporale?

- L’Intelligenza Artificiale è probabilmente un autentico megatrend. Ma in che termini?

- L’ulteriore diminuzione a livello globale delle ore di lavoro è molto probabile. Ma in quale organizzazione del lavoro?

La fig. 1 rappresenta emblematicamente la possibile evoluzione del lavoro orientativamente nella prima metà del XXI secolo. In analogia alla “piramide delle coorti” in demografia, l’asse verticale può essere considerato il valore del reddito da lavoro mentre l’asse orizzontale indica in astratto la consistenza numerica per fasce di reddito.

Ecco alcune considerazioni per interpretare correttamente la rappresentazione grafica:

- è prevedibile una progressiva polarizzazione tra lavori ad alto contenuto di conoscenza e/o tecnologia e reddito elevato da un lato e lavori usuranti a basso contenuto di conoscenza e/o tecnologia e a basso reddito con situazioni addirittura a rischio schiavitù dall’altro;

- in tale prospettiva e considerando il progresso tecnologico si avrà una rilevante contrazione o scomparsa del “ceto medio” perché scomparirà progressivamente il lavoro impiegatizio;

- le differenze fra livelli sociali saranno sempre più marcate;

- tanto che si potrebbe creare una netta separazione tra il mondo del lavoro di mestieri e professioni ad alto contenuto tecnologico e creativo che necessiteranno di formazione di alto livello e mestieri a basso contenuto tecnologico in cui parte delle mansioni saranno automatizzate e, laddove non sarà nemmeno conveniente sostituire l’essere umano con le macchine, altre mansioni continueranno ad essere svolte manualmente da essere umani in condizioni di lavoro dure se non brutali. Già oggi si percepisce un rallentamento dell’ascensore sociale, che potrebbe addirittura fermarsi tra i due “mondi del lavoro” sopra descritti. La conseguenza: scarsa mobilità sociale.

Un secolo fa, con l’adozione della Convenzione ILO n. 1, il mondo ha intrapreso un percorso di riduzione dell’orario di lavoro che si è protratto, anche se con ampie variazioni tra i Paesi, per la maggior parte del XX secolo. Durante la Grande Depressione Keynes coniò il termine “disoccupazione

tecnologica” per descrivere il fenomeno emergente<sup>1</sup>. Il mondo rispose riducendo in maniera drastica l’orario di lavoro, prima temporaneamente e poi in maniera permanente.

Un ciclo virtuoso di riduzione delle ore di lavoro e aumento della produttività avvenne dopo la Seconda guerra mondiale e portò a un incremento nei PIL nazionali e nei redditi dei lavoratori – così come nei salari. L’evoluzione storica dell’orario di lavoro ha visto una tendenza al ribasso rispetto alla tipica giornata di lavoro eccessivamente lunga della Prima rivoluzione industriale (tendenza protrattasi per gran parte del XX secolo in tutto il mondo industrializzato):

- nel 1900, le ore annuali per lavoratore erano tra 2.500 e 3.000;
- nel 2000, in quasi tutti i paesi sviluppati, le ore annuali per lavoratore erano inferiori a 2.000. In alcuni paesi erano ulteriormente inferiori, in media 1.500 ore.

La crisi economica globale cominciata nel 2008 è ormai passata in molti Paesi, tuttavia la crisi globale dell’occupazione è ancora in corso, soprattutto in Italia e marcatamente nel Mezzogiorno e, almeno a breve termine, i progressi tecnologici minacciano di aggravare ulteriormente una situazione già difficile.

Dati empirici mostrano in ogni caso che un’ulteriore riduzione dell’orario di lavoro a tempo pieno e maggiori garanzie per il lavoro part-time potrebbero portare benefici per i lavoratori, le imprese e la società nel suo complesso. Tali benefici potrebbero tradursi in: migliori condizioni di salute e conseguente riduzione dei costi sanitari, aumento dei posti di lavoro e della loro qualità, migliore equilibrio tra lavoro e vita privata e maggiore motivazione, soddisfazione e produttività<sup>2</sup>.

L’inversione di tendenza che si sta verificando negli ultimi anni in alcuni Paesi potrebbe essere quindi transitoria. Un ritorno al percorso storico di riduzione dell’orario di lavoro, combinato con un maggiore equilibrio tra le fasi della vita e tra vita lavorativa e vita non lavorativa, può essere il prossimo passo verso una società più felice, più sana e più sostenibile. Oggi siamo di fronte alla cosiddetta “quarta rivoluzione industriale” delle tecnologie di digitalizzazione e robotica, con un impatto incerto ma potenzialmente enorme sull’occupazione.

Se il lavoro manca nasce il disagio, si creano sacche di povertà e si rompono gli equilibri sociali. Tuttavia, anche se il lavoro c’è, ma non è sufficientemente retribuito, si crea nuova povertà. Questa situazione che in molte parti d’Europa

<sup>1</sup> Keynes J.M. (1930), “Economic Possibilities for our Grandchildren”, in *Essays in Persuasion*, New York: Harcourt Brace, 1932, 358-373.

<sup>2</sup> ILO - International Labour Office (2018), *Working time and the future of work*, Ginevra.

è solo un'ipotesi è già, non solo negli ultimi anni, una realtà nel Sud Italia. Se è vero che ci sono sempre state nella storia crisi congiunturali – quella del 2008 e 2009 si dice sia stata, con le debite proporzioni, peggiore di quella del 1929 – poi la ripresa arriva, la questione però potrebbe anche essere diversa, vista la lentezza con cui si sta realizzando il ripristino delle condizioni quo ante: e se persino il concetto di lavoro venisse messo in discussione?

Un altro aspetto preoccupante che mostra tutta la sua pericolosità sociale soprattutto nel Mezzogiorno è la nuova tendenza: anche per chi ha un lavoro, addirittura stabile, il reddito non è sufficiente per vivere.

Una buona maggioranza degli studiosi in campi diversi delle scienze ritiene che anche nell'attuale fase di transizione, come è avvenuto nel passato con le rivoluzioni tecnologiche e/o scientifiche (vapore, elettricità, vaccini, televisione, computer, smartphone, etc.), nel momento in cui si eliminano mansioni e si distruggono posti di lavoro, altre abilità e altre competenze vengono richieste e nuovi posti di lavoro sostituiranno quelli persi.

A differenza del passato, oggi vi sono anche voci critiche o quanto meno preoccupate anche tra i fautori e gli entusiasti della svolta tecnologica che stiamo intravedendo sul breve e medio periodo. Non si tratta tanto di discussioni intorno al “saldo” finale della trasformazione sociale, quanto sulla durata dell'epoca di transizione, sulle difficoltà e sui costi sociali e d'altro genere che tale lungo periodo di assestamento e adattamento porterà con sé. Ad esempio, il dibattito sulla “disoccupazione tecnologica”: alcuni dicono che ci sarà, altri dicono che non ci sarà e, quanto meno stando ai dati attuali, non c'è ancora. Quella che in particolare il Mezzogiorno sta vivendo è ancora una disoccupazione strutturale.

Molti osservatori parlano di future “ondate di automazione” che colpiranno con conseguenze diverse i Paesi e le categorie di lavoratori. In ogni caso l'automazione sembra porre non solo questioni funzionali e sociali sull'evoluzione del concetto di lavoro, ma anche nel campo dell'etica, dal momento che il rischio maggiore, come già mostrano numerosi casi abbastanza eclatanti nel mondo, è che nel programmare le macchine gli esseri umani introducono anche i loro *bias* ovvero i condizionamenti cognitivi e comportamentali tra cui anche pregiudizi, stereotipi, differenze di genere e altro.

Non c'è solo, dunque, il timore che vengano a mancare ulteriori occasioni di lavoro – e la cosa è particolarmente grave e sentita laddove già il lavoro manca come nel Mezzogiorno – ma si pongono tutta una serie di altri quesiti che rendono non solo incerto, ma fanno apparire addirittura sempre più precaria l'idea di “lavoro”:

- gli esseri umani sono già o diverranno “obsoleti” in molte attività?
- perché cresce la disoccupazione strutturale nelle economie avanzate?
- con quale ritardo i governi reagiscono e reagiranno per produrre gli

attesi “effetti di compensazione” delle nuove e nuovissime tecnologie?

- la tecnologia produrrà maggiore innovazione dei prodotti (che secondo le teorie economiche crea maggiore occupazione) oppure maggiore innovazione dei processi (che invece genera una diminuzione dell’occupazione)?

- qual è il livello (cruciale) di competenza (tecnologica) che consente di rimanere nella parte alta della clessidra asimmetrica di distribuzione del lavoro futuro?

Gli ultimi tre quesiti sono particolarmente sensibili per le Regioni del Mezzogiorno in quanto già si trovano in una condizione di grave disoccupazione, hanno una drammatica necessità di svecchiare i processi, soprattutto a livello di gestione nelle amministrazioni pubbliche e mostrano un ritardo grave nella formazione, dove i parametri di riferimento soprattutto nelle statistiche per le giovani generazioni mostrano da anni livelli preoccupanti.

È noto che si sta ampliando sempre più il divario tra la preparazione fornita dai sistemi educativi e le skill richieste dalle imprese e in generale dal mercato del lavoro. Senza importanti riforme nel sistema di formazione, in Italia questo gap è destinato ad approfondirsi nel breve e medio periodo non solo nelle Regioni meridionali, che già stanno vivendo drammaticamente questa cesura.

Da un lato è auspicabile che si imponga un diverso modo di considerare le fasi della vita e il rapporto lavoro/vita privata andando verso modalità di alternanza continua formazione/lavoro, laddove, oggi le fasi della vita che riguardano il lavoro sono: formazione (fino all’età di 20/30 anni), attività lavorativa (fino alla pensione), pensione. Dall’altro è necessaria una riforma radicale del sistema educativo/formativo che continua a basarsi su metodi didattici, di selezione e di indirizzamento vecchi di almeno 150 anni nonostante le trasformazioni avvenute e in atto nella società.

Un ulteriore ambito di preoccupazione per l’Italia e per il Sud specificamente, è l’invecchiamento della popolazione. Come è noto l’Italia, insieme a Giappone e Germania, è tra le prime nazioni al mondo a dover affrontare questo megatrend demografico, che diventerà realmente un “problema” se non si assumeranno da subito decisioni coraggiose anche in direzione di una sperimentazione sociale che permetta di testare le soluzioni che possono trasformarsi in “opportunità” per i territori.

L’invecchiamento della popolazione ha tra le sue conseguenze un cambiamento del rapporto tra le coorti delle generazioni. In Italia è prevista una forte riduzione della popolazione in “età lavorativa” con conseguenze importanti (ad es. timori per la mancanza di medici in seguito al pensionamento massiccio negli anni Venti e Trenta).

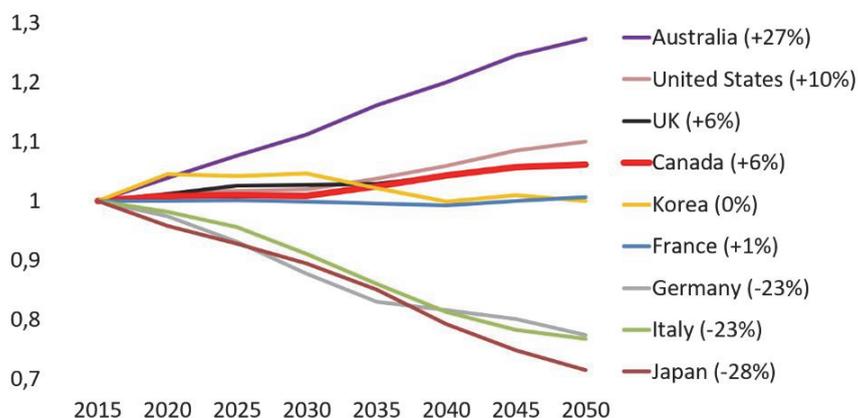


Fig. 2 – Cambiamenti nella popolazione in età da lavoro 2015 – 2050 (2015=100). OECD (2017), *OECD Employment Outlook 2017*, disponibile al link [https://read.oecd-ilibrary.org/employment/oecd-employment-outlook-2017\\_empl\\_outlook-2017-en#page1](https://read.oecd-ilibrary.org/employment/oecd-employment-outlook-2017_empl_outlook-2017-en#page1).

Quali opzioni si offrono in generale ai decisori a livello di governance, ma anche a livello di sistema-Paese, per affrontare le sfide che abbiamo più sopra citato?

- Affidarsi alla *superintelligenza* e alle innovazioni incrementali delle scienze che “regoleranno” in modo nuovo il mondo?
- Rallentare selettivamente le innovazioni per evitare picchi nei costi sociali?
- Proseguire negli esperimenti con un reddito di base come assistenza (di stato) o come incentivo all’intraprendenza delle persone?
- Riformare radicalmente il sistema di educazione e formazione?
- Creare nuove forme di tassazione delle tecnologie (tra cui la “*Robot Tax*”)? Ma il gettito di tali tasse cosa andrebbe a finanziare?
- Ridistribuire i profitti della maggiore produttività generata dai progressi tecnologici?
- Di fronte al rischio di commoditizzazione del lavoro, sharing economy e nuove utopie di una diversa società della sostenibilità, open source diffusa generata con finanziamenti pubblici possono rappresentare ulteriori opzioni?
- Imporre la compartecipazione alla proprietà delle tecnologie, compartecipazione agli utili generati dalla produzione di dati e transazioni in linea?
- Affidarsi ad altre soluzioni generaliste (ad es. riduzione dell’orario di lavoro, nuovi piani di finanziamento pubblico e/o privato di infrastrutture)?
- Introdurre misure per il riequilibrio della distribuzione della ricchezza globale?

In astratto il Mezzogiorno potrebbe approfittare del cambiamento epocale in questa lunga fase di transizione introducendo, grazie anche all'autonomia legislativa di cui godono in particolare alcune Regioni, norme e piccole "rivoluzioni" che consentano di ovviare ad esempio all'arretramento tecnologico, "saltando" livelli superati e indirizzandosi, proprio a partire dalla pubblica amministrazione, verso una digitalizzazione spinta che faccia compiere ai territori un rapido "aggiornamento".

Analogamente un coraggioso salto in avanti potrebbe essere agevolato da decisioni come le seguenti:

- aumentare flessibilità e creatività nell'educazione fin dalla scuola dell'obbligo;
- incentivare e difendere il coraggio di fare cose nuove;
- facilitare il più possibile lo scambio fra attività diverse, ad esempio eliminando le barriere tra lavoro e formazione, agevolando il passaggio dei lavoratori tra pubblico e privato, tra un settore e un altro (opzione peraltro che potrebbe essere molto utile in regioni come Sicilia e Calabria in cui potrebbe contribuire a far comprendere meglio "mondi" diversi, contribuire far crescere la qualità generalmente molto bassa delle istituzioni amministrative e generare una maggiore mobilità sociale);
- rafforzare il senso di (cura della) comunità: cura del territorio, delle persone;
- rispondere ai cambiamenti per molti aspetti imprevedibili con creatività, con l'abolizione delle barriere tipiche del precedente secolo e con un'attitudine alla solidarietà e alle soluzioni win-win;
- riconoscere i veri megatrend, capirne le conseguenze e adattarsi alla inevitabilità;
- introdurre una mentalità anticipante che alleni a un diverso approccio ai futuri, anche lavorativi.

### *3. Non solo demografia. L'invecchiamento, le "generazioni perse" e i nuovi residenti*

di Antonio Furlanetto

L'invecchiamento della popolazione è un megatrend di portata mondiale. In tal senso, è importante fornire alcuni dati demografici (i nostri riferimenti sono dati ONU e ISTAT) per inquadrare le questioni da un punto di vista generale, perché il fenomeno riguarda l'intero Paese. Si prevede che la popolazione italiana si sarà ridotta di un altro milione di persone circa e sarà di poco superiore ai 60 milioni (60,3) di abitanti nel 2030, mentre nel 2050 dovrebbe appena raggiungere i 58 (58,2) milioni. Questo dato in sé è relativamente significativo se non lo si rapporta con altri dati demografici come ad esempio il confronto tra le classi di età.

Attualmente la percentuale degli ultrasessantenni è pari a circa il 28,7% della popolazione e nel 2050 avrà raggiunto il 40,7%. L'ISTAT confronta per preferenza gli ultrasessantacinquenni (circa il 22,6% su dati attuali, tra il 31% e il 36% nel 2050). Un dato eclatante che merita di essere approfondito. Al di là delle preoccupazioni e degli allarmismi, cosa significa di fatto questa constatazione? Ad esempio, che l'allungamento della longevità può portare a ripetere alcune fasi del ciclo della vita anziché aggiungere anni a ogni fase dell'esistenza umana (diversi matrimoni, tornare a studiare, diverse carriere lavorative, diversi traslochi, ecc.). Di fatto si sta creando una nuova generazione, attualmente tra i 65 e i 75 anni circa, che chiameremo "età adulta matura", che non possiamo considerare "vecchia" e che ha le sue esigenze, abitudini, rivendicazioni, diverse dagli "adulti" delle generazioni seguenti e dagli anziani e "grandi anziani" delle generazioni precedenti che sono ancora in vita.

Sono necessari nuovi parametri, nuove metriche per interpretare l'invecchiamento. Dovremmo considerare l'età in termini di "quanti anni restano da vivere":

- in buona salute;
- con un buon livello di felicità;

- in condizioni di non povertà;
- evitando la depressione.

Un cambio di prospettiva che valuta la portata e le conseguenze anche psicologiche di concetti nuovi come:

- età prospettiva;
- salute percepita;
- soglie di vecchiaia (intese come gli anni di età che definiscono l'entrata nella vecchiaia).

Bisognerebbe inoltre rinunciare a pensare all'età della pensione come ad una "età residuale" in cui si è praticamente "in attesa della morte". Per capire cosa vuol dire essere anziano oggi e, soprattutto, cosa vorrà dire essere anziano tra 10 o 20 anni è importante cambiare ottica. Gli "anziani" oggi sono una realtà molto più articolata di quanto non fosse anche solo 30 o 40 anni fa e fra 20 anni saranno ancora più diversi. Una persona non è solo definita da una età anagrafica (quanti anni sono passati dalla nascita): si tratta di una misura sempre meno significativa. Se si supera l'età anagrafica (o retrospettiva) e si comincia a ragionare in termini di età prospettiva (quanti anni in buona salute rimangono da vivere?) la visione cambia radicalmente. Inoltre la fase terminale della vita (la fase più difficile e più costosa per il SSN) si sta restringendo. Si vive più a lungo, mediamente in migliori condizioni di salute e si tende a morire molto più velocemente.

La perdita dell'autonomia, graduale o improvvisa che sia, rappresenta sempre una cesura nella percezione della salute degli anziani. Le statistiche e i resoconti degli addetti ai lavori ci raccontano una situazione in divenire in cui nella media (cioè prescindendo dal decorso delle tipiche malattie degenerative nei singoli individui) gli anni in cui i "grandi anziani" stanno peggio sono gli ultimi 3 prima della morte.

È questo il periodo in cui crescono i costi economici e sociali per la gestione e l'assistenza dei malati. Sempre nella media è solo l'ultimo anno di vita che alza drammaticamente i livelli di sofferenza (anche psichica) e i costi di accompagnamento alla fase terminale della vita. Ma questi periodi, dicono gli esperti, andranno lentamente ad abbreviarsi e anche la qualità della vita dovrebbe migliorare (miglioramento delle terapie, anche quelle del dolore, cambiamento culturale/etico che si oppone all'accanimento terapeutico e rispetta i desideri della persona, evoluzione del testamento biologico, ecc.). Il grande lavoro dei servizi sociali, delle famiglie e delle reti sociali, di cui potranno disporre gli anziani, sarà quello di "accompagnarli" nelle fasi del declino fisico (e mentale). Ogni gradino, ogni perdita "fa male" e la transizione dovrebbe essere assistita per attutire le conseguenze ed evitare, ad esempio, la depressione.

A partire dal secondo dopoguerra, l'età equivalente è avanzata di circa 7

anni per gli uomini e 11 per le donne con un ritmo di 2 mesi all'anno. Nel 2050 (previsioni ISTAT) si arriverà rispettivamente a 79 e 84 anni di età per avere la stessa situazione in termini di sopravvivenza dei 65 anni di fine Ottocento.

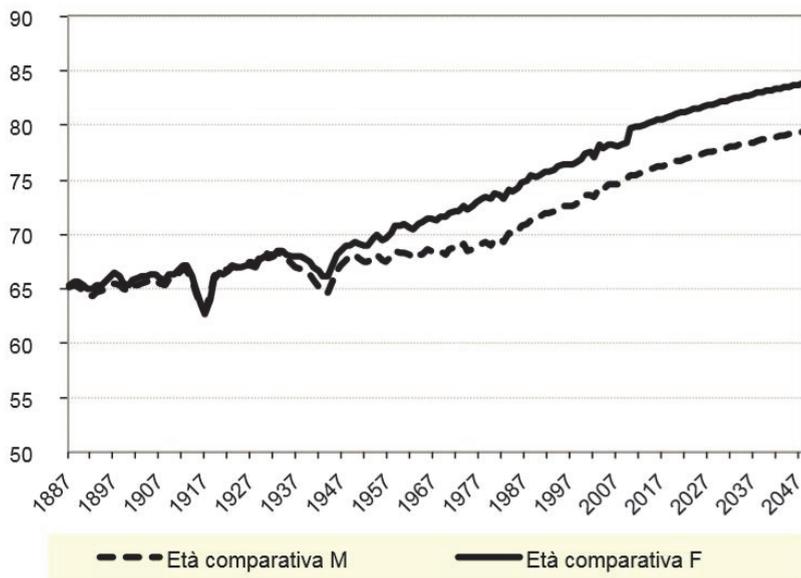


Fig. 1 – Età equivalente ai 65 anni del 1887. Anni 1887-2050. Elaborazione su dati dello Human Mortality Database. Per gli anni successivi al 2011 si fa riferimento alla previsione Istat con base 2011, in Egidi V. (2013), *Invecchiamento, longevità, salute: nuovi bisogni, nuove opportunità*, in Livi Bacci M., (2013), a cura di, *Salute, sopravvivenza e sostenibilità dei sistemi sanitari: la sfida dell'invecchiamento demografico*, Neodemos.

L'invecchiamento è dunque anche una questione di salute. La prevenzione delle malattie e delle disabilità è una questione cruciale in tutte le età della vita. In una società che invecchia, invecchiare in buona salute dovrebbe essere una priorità (anche per aumentare la capacità della popolazione anziana di continuare a produrre ricchezza). Un anziano in cattivo stato di salute fa lievitare i costi sociali ed economici delle cure. Il passaggio a un'assistenza sanitaria basata sul valore potrebbe essere un modo innovativo per ottenere risultati importanti sia per i singoli pazienti che per l'intera comunità di riferimento. È evidente che, soprattutto nelle regioni del Mezzogiorno, tutto questo possa apparire un "miraggio" laddove i livelli di assistenza sanitaria non raggiungono un grado di copertura e qualità paragonabile ad altre Regioni italiane.

I concetti fondamentali in questo ambito sono quelli di ‘mortalità evitabile’ e ‘anni di buona salute persi’; il trend attuale è negativo, soprattutto in Sicilia e in altre aree del Mezzogiorno. Si tratta certamente di questioni strutturali e non solo dell’onda lunga della pluriennale crisi del 2009-2016.

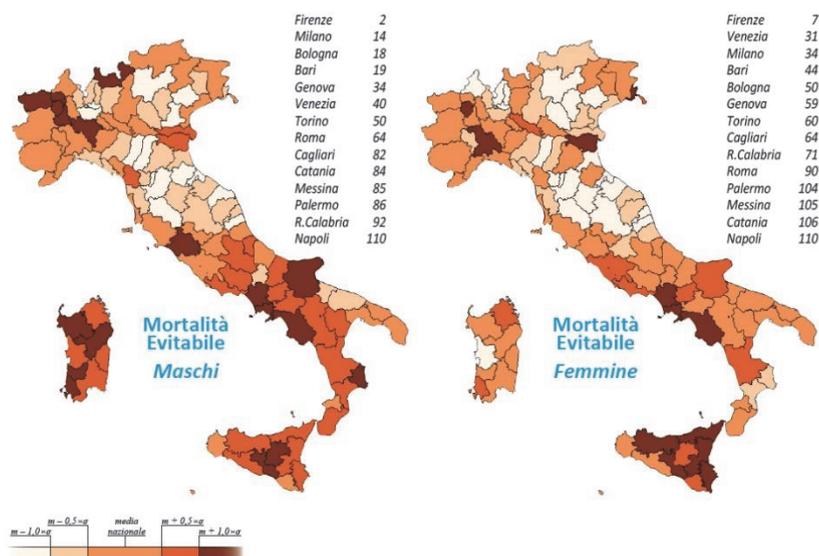


Fig. 2 – Giorni di vita perduti per mortalità evitabile. Elaborazione Nebo Ricerche PA su dati Istat 2013-2015, Rapporto MEV(i) 2018, p. 7.

Il ruolo importante per l’invecchiamento lo gioca la prevenzione, soprattutto delle patologie croniche e degenerative. Esiste inoltre, a livello generale, la questione sui costi ed efficienza delle strutture sociosanitarie con particolare riferimento alla cura degli anziani e alla loro qualità di vita. Quale sarà l’efficienza e la sostenibilità del sistema salute in considerazione dei megatrend demografici?

Secondo la definizione Eurostat una morte è considerata evitabile se, alla luce di conoscenze mediche e tecnologiche oppure della comprensione delle cause determinanti al momento della morte, tutte o la maggior parte delle morti per questa causa potrebbero essere evitate attraverso cure sanitarie di buona qualità (trattabili) o interventi di sanità pubblica nel senso più ampio (prevenibili).

Secondo il Global Burden of Disease, le principali misure di impatto sulla salute corrispondono:

- agli anni di vita persi per morte prematura (YLL - years of life lost);
- agli anni vissuti con disabilità (YLD - years lived with disability);

- agli anni di vita persi per disabilità e morte prematura (DALYs - disability adjusted life years)<sup>1</sup>.

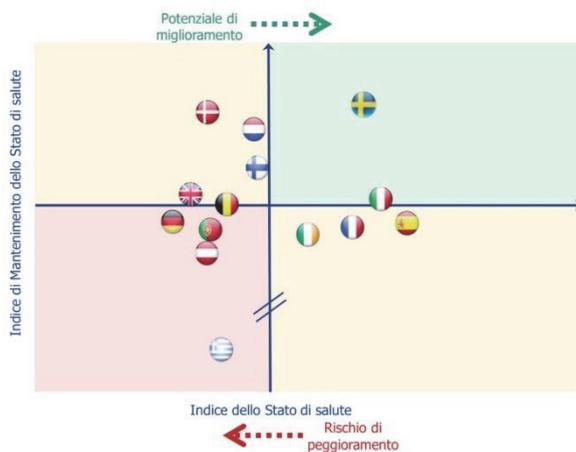


Fig. 3 – Relazione tra l'indice dello “Stato di salute” e l'indice di “Mantenimento dello Stato di salute”, in *The European House – Ambrosetti (2019)*, XIV Meridiano Sanità. Le coordinate della salute, Rapporto 2019, p. 329.

Fra le cause delle malattie croniche l'invecchiamento ha un ruolo fondamentale. «Gli italiani si ammalano di più perché vivono più a lungo, ma anche per la crescente diffusione di patologie croniche, comprese quelle disabilitanti. Il fenomeno è tanto più significativo perché si inserisce in uno scenario globale che, a fronte di un generale miglioramento delle aspettative di vita, presenta un sostanziale peggioramento delle condizioni di salute con gravi conseguenze anche economiche»<sup>2</sup>. Secondo la Società Italiana di Gerontologia e Geriatria mancano sistemi di cura idonei e programmi di prevenzione per le malattie croniche che caratterizzano le persone in età avanzata e che possono portare alla disabilità. E questo avrà un impatto ovviamente molto più negativo nelle aree del Mezzogiorno in cui i servizi risultano attualmente più carenti per la cura dei malati e delle disabilità.

<sup>1</sup> AA.VV., (2017), “Global, regional, and national age-sex specific mortality for 264 causes of death, 1980–2016: a systematic analysis for the Global Burden of Disease Study 2016”, *Global Health Metric*, The Lancet, Vol.390, Issue 10100, p.1151-1210.

<sup>2</sup> Abbafati C. (2016), “In Europa viviamo tutti più a lungo ma peggio e con più disabilità”, in “Sanità24”, *Il Sole 24 Ore*, 31.05.2016.

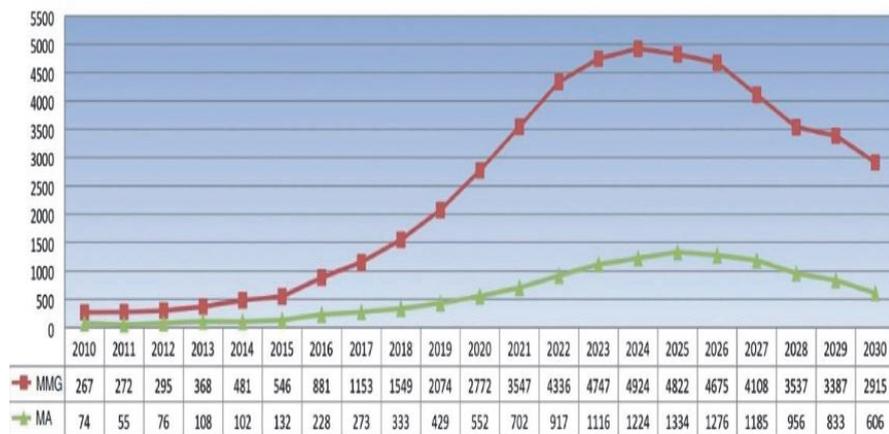


Fig. 4 – “Gobba previdenziale” in relazione al pensionamento dei medici in Italia. Fonte: ENPAM 2017.

Il tema della sostenibilità finanziaria ed economica dell’invecchiamento impone una pianificazione di lungo periodo. La condizione di salute degli anziani e soprattutto dei grandi anziani, è un sistema dagli equilibri delicati. Non a caso esiste una branca della medicina che si occupa di questa età della vita in modo olistico: la geriatria. Ma il suo contributo è ancora troppo sottovalutato e sottoutilizzato. Inoltre, nei prossimi anni, tutto il sistema sanitario italiano dovrà affrontare una realtà molto critica: la carenza prevista di medici di base e specialisti nel SSN. Soluzioni in vista o potenziale situazione disruttiva per il cambio di paradigma nella sanità?

A invarianza di norme sul pensionamento si stima che la medicina perderà nel triennio 2019-2021 25 mila unità. In totale si stimano 52.500 ritiri entro il 2025 (il 50% degli attuali) senza un adeguato rimpiazzo (ad es. a causa del numero chiuso della Facoltà di Medicina).

I medici parlano di un “esodo biblico” dal SSN nel prossimo decennio con una prospettiva di “desertificazione professionale” quantitativa e qualitativa, di ospedali e territori, cure primarie e cure specialistiche. Gli Stati europei dovranno prevedere peraltro un aumento della spesa sanitaria per stare al passo con le necessità della popolazione. Le proiezioni indicano che nel periodo 2013-2060 ci sarà un aumento dal 0,7% all’1,3% del PIL per quanto riguarda la spesa pubblica. Gli anziani rappresentano la fascia che maggiormente necessita dei servizi sanitari (soprattutto in caso di perdita di autonomia e nella fase terminale della vita).

Un’altra questione riguarda l’invecchiamento e il lavoro. Quanto è ancora

sostenibile il “mito dei 65 anni” sotto i diversi punti di vista? La differenziazione tra le età della vita ereditata dal Novecento diventa sempre più inefficace. Si parla in futuro di una possibile alternanza continua tra formazione e lavoro, perché allora non pronosticare anche una alternanza tra lavoro e pensione?

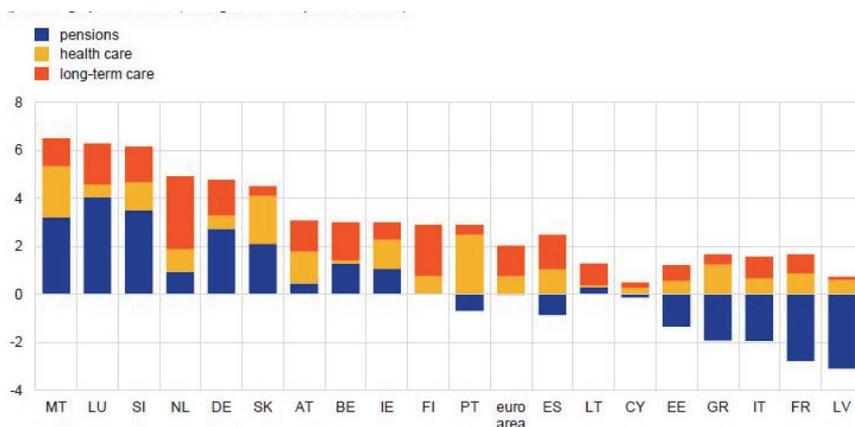


Fig. 5 – Cambiamenti nella spesa pubblica legata all’invecchiamento. Punti percentuali di PIL, cambiamenti nel periodo 2013-2060. In Nerlich C., Schroth J. (2018), “The Economic impact of population ageing and pension reforms”, ECB Economic Bulletin, Issue 2/2018, p. 97.

In questo modo si potrebbe gestire l’attuale epoca di transizione in cui due fenomeni diversi, la progressiva automazione del lavoro soprattutto impiegatizio e la diminuzione della popolazione “attiva”, stanno mettendo in crisi gli equilibri tra le generazioni rispetto al lavoro. La cosa ha in prospettiva tratti più preoccupanti in alcune aree del Sud, ad esempio nella Regione Calabria dove il saldo negativo è dovuto all’emigrazione dei giovani che ormai perdura da almeno una generazione e mezzo. Basta passeggiare per il lungomare di Reggio Calabria, ma immaginiamo che analoga esperienza si possa fare a Palermo e ancor di più nelle località grandi e piccole dell’entroterra siculo o calabrese: per chi viene da fuori salta agli occhi l’assenza di giovani, dall’età universitaria ai quarantenni.

E quale sarà allora il nuovo baricentro del welfare previdenziale? L’aumento dell’aspettativa di vita permetterà a un numero sempre maggiore di persone di raggiungere la condizione di “pensionati”. Secondo le previsioni Eurostat, l’indice di dipendenza degli anziani (ovvero il numero di persone di 65 anni o più in percentuale della popolazione in età lavorativa) dovrebbe arrivare al 52% nel 2070 come media europea. Un rapporto ancor più critico quello previsto per l’Italia, con inevitabili conseguenze di ordine finanziario e sociale.

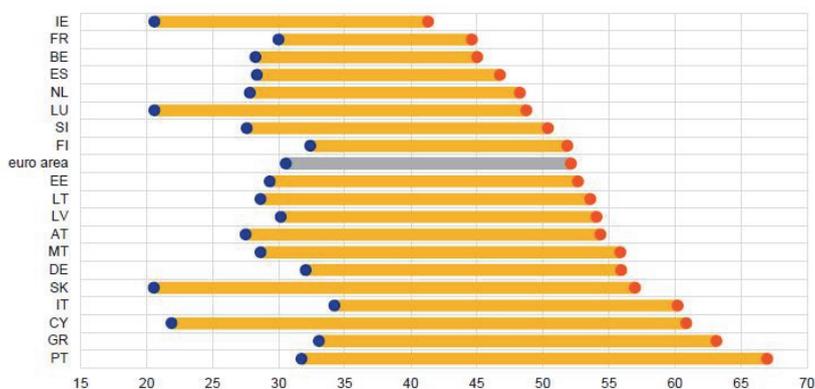


Fig. 6 – Indice di dipendenza dagli anziani nel 2016 e nel 2070 su calcoli Eurostat e ECB. In, Nerlich C., Schroth J. (2018), cit., p. 88.

Cosa ha messo e continua a mettere in crisi la visione tradizionale del welfare previdenziale del Secondo dopoguerra? Fattori interni quali l’invecchiamento della popolazione e il cambiamento delle preferenze in tema di benessere e fattori esterni quali i mutamenti delle relazioni occupazionali e del mercato del lavoro, l’avvento di nuove tecnologie, la mobilità su scala globale (migrazioni di vario tipo e varia origine).

Nel panorama di un territorio che invecchia e che lamenta inoltre la “perdita” in percentuali elevate di intere generazioni a causa dell’emigrazione alla ricerca di occasioni e di lavoro come in Calabria e Sicilia, il saldo demografico può rappresentare una criticità pericolosa. Ma non si tratta di un megatrend, ovvero di un destino già scritto, di una situazione irreversibile secondo la definizione di -skopia Srl. Logicamente e in ottica anticipante, esplorati i futuri con le tecniche di *forecast* e *foresight*, i cui esiti vedremo nella III sezione del volume, la parola passa ai decisori (privati e pubblici) che hanno le leve per far succedere le cose, ma devono farlo a partire da oggi. Se il territorio del Mezzogiorno (con Sicilia e Calabria nel focus di questa ricerca), inteso come risorsa ambientale, manterrà nei prossimi 20 anni le sue caratteristiche uniche e distintive e sarà, ad esempio, in grado di resistere ai cambiamenti climatici con i rischi di avanzamento della desertificazione e della carenza di acqua, allora continuerà ad essere attrattivo come patrimonio naturale e di risorse a partire dal settore primario con terre generose che consentiranno di continuare a fornire cibo e altri prodotti naturali. In questa ipotesi è evidente che gli spazi lasciati liberi da una popolazione autoctona in declino, potrebbero essere occupati da altri “nuovi residenti”, siano essi migranti dal Sud del mondo o dal Nord dell’Europa e dell’Italia (ad esempio

pensionati che fanno una scelta di vita) o da altri mondi. In fondo nulla di molto diverso da quanto è accaduto nella storia millenaria del Mezzogiorno, fatta di invasioni, conquiste, accoglienza, commistione di genti e di culture.

## *4. Il benessere passa attraverso la salute: indicatori dello stato di salute degli italiani nel confronto regionale*

di *Francesco Brunori\**

La Commissione sui “Determinanti Sociali della Salute”<sup>1</sup> ha elaborato un modello di riferimento che considera sia i fattori che hanno un impatto sullo stato di salute sia quelli relativi alle disuguaglianze nella distribuzione della salute all’interno della popolazione. Si distinguono quindi 3 cluster di determinanti sullo stato di salute e di benessere:

- il contesto politico e socioeconomico (determinanti strutturali);
- la posizione socioeconomica (determinanti strutturali);
- le condizioni di vita e di lavoro, i fattori psicosociali, la coesione sociale, i comportamenti individuali e fattori biologici e il sistema sanitario (determinanti intermedi).

La figura 1, che va letta da sinistra a destra, rappresenta molti meccanismi di feedback come un circuito rinforzante dove ad ogni cambiamento corrispondono conseguenze dirette. Per esempio, se una persona soffre di una o più patologie, tale situazione può influire sul suo stato sociale con conseguenze dirette compromettendo le sue possibilità d’impiego e riducendo, di conseguenza, il suo reddito; così come, a livello di comunità, determinate malattie epidemiche (es. HIV in Africa) possono produrre gravi danni sul funzionamento di istituzioni sociali, economiche e politiche.

L’Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS o WHO) nel gennaio 2019 ha elaborato un documento intitolato “The ten threats to global health in 2019”<sup>2</sup> dove vengono riportate le principali minacce alla salute che i sistemi sanitari e i vari Paesi si trovano ad affrontare. Alcune di queste minacce

\* Sales Marketing Director di -skopia, coordina le attività di -skopia [Education] ed è responsabile dei Future Labs.

<sup>1</sup> Commission on Social Determinants of Health (2007), *A Conceptual Framework for Action on the Social Determinants of Health. Discussion Paper (Final Draft)*, April 2007.

<sup>2</sup> Si veda al link <https://www.who.int/news-room/feature-stories/ten-threats-to-global-health-in-2019>, ult. cons., febbraio 2020.

quali, ad esempio, la pericolosità del virus Ebola (soprattutto sul continente africano) e degli altri patogeni, l'HIV che ogni anno continua a causare circa un milione di morti, l'esistenza di contesti di fragilità e vulnerabilità e la frequenza di pandemie influenzali (si ricordano negli ultimi anni: Mers, Sars, Zika), colpiscono in modo particolare Paesi meno avanzati (con sistemi sanitari non adeguati ad affrontare determinate crisi) e che vivono una situazione economica e sociale più svantaggiata.

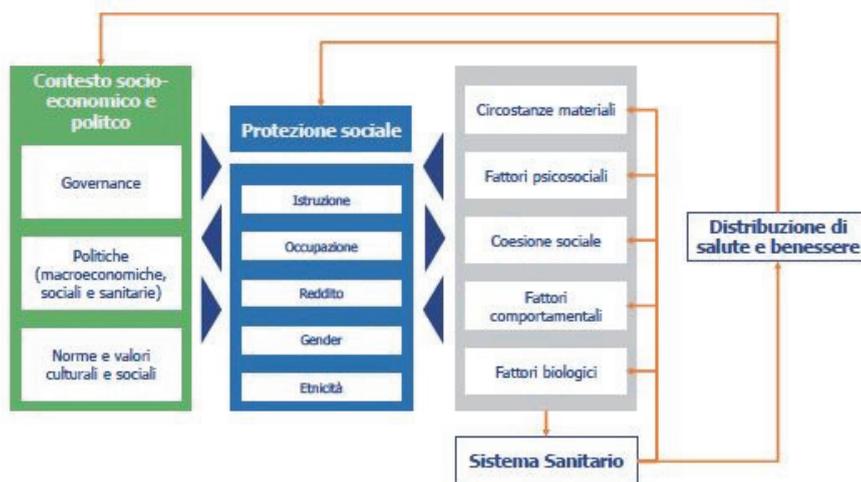


Fig. 1 – Determinanti sociali della salute e delle disuguaglianze nella salute. In, *The European House – Ambrosetti, (2019) “XVI Rapporto Meridiano Sanità”, cit., p.18.*

Altre minacce, forse più comuni nelle economie avanzate, interessano anche l'Italia. Tra queste, ad esempio, le patologie croniche non trasmissibili, l'esitazione vaccinale, la resistenza antimicrobica, l'inquinamento dell'aria e il cambiamento climatico. In aggiunta a queste quattro minacce, “Meridiano Sanità”<sup>3</sup> ne individua altre che sono più strettamente legate al contesto italiano quali, ad esempio, l'invecchiamento della popolazione (siamo il primo paese in Europa e il secondo al mondo per numero di anziani); i fattori di rischio (quali ad esempio fumo, obesità, consumo di alcolici e attività fisica scarsa o assente); la difficoltà di accesso all'innovazione, le disomogeneità regionali, la carenza di medici (che avrà un impatto sempre maggiore nei prossimi anni) ed infine il ritardo nella digitalizzazione.

Nella figura 2 sono riportate le 10 minacce individuate dall'OMS e le 10 minacce riferibili più al contesto italiano. La situazione dell'Italia e le sfide

<sup>3</sup> The European House – Ambrosetti (2019), *cit.*

prioritarie che il nostro Sistema Sanitario Nazionale (SSN) dovrà affrontare, sono diverse ma non possono essere prese e affrontate separatamente ma considerate come un unicum di questioni alle quali dare simultaneamente risposta.

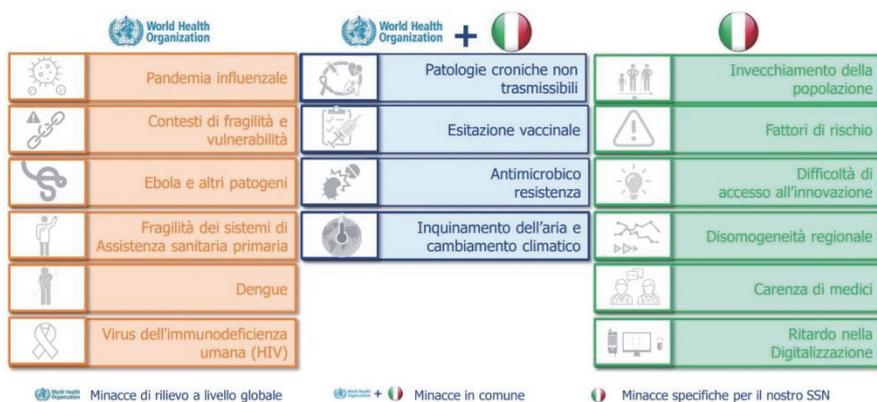


Fig. 2 – Le 10 minacce alla salute nel 2019, sfide a livello globale, in comune e specifiche per il SSN in Italia su dati OMS, in *The European House – Ambrosetti (2019), cit., p.20.*

Questi fattori rischiano di contribuire negativamente alla salute della popolazione italiana la cui aspettativa di vita alla nascita è raddoppiata dall'inizio del '900 ad oggi passando da 40 a 81 anni. Questo è dovuto principalmente ai progressi nella ricerca medica, scientifica e tecnologica, che hanno contribuito a risultati straordinari (il trend dal 1920 al 2018 mostra un aumento del 67,7% per le donne e del 63,9% per gli uomini). Ma questo dato porta con sé anche un andamento negativo che si sta registrando negli ultimi anni ovvero l'aspettativa di vita in buona salute che, dal 2004 al 2016, è diminuita di 2,5 anni. Un trend in netto contrasto con quello di altri Paesi europei come, ad esempio, la Svezia dove il numero di anni vissuti in buona salute (nello stesso arco di tempo) è aumentato di 11,7 anni.

In termini di qualità degli anni che restano da vivere, in buona salute e senza limitazioni, l'Italia è ai livelli più bassi, sia rispetto alla media dei Paesi europei (UE 28), sia rispetto agli altri grandi Paesi europei, soprattutto per le donne. Nel 2015, in Italia, un uomo di 65 anni aveva la possibilità di vivere in buona salute ancora 13,7 anni, mentre il suo coetaneo del Regno Unito ancora 16,1 anni e in media nell'UE 14,4 anni. Per le donne italiane di 65 anni la speranza di vita in buona salute è pari a 14,3 anni contro i 19,3 delle coetane francesi e una media europea di 15,8 anni. Per la speranza di vita senza limitazioni a 65 anni si stimano 7,8 anni per gli uomini e 7,5 per le donne a fronte rispettivamente di 11,4 e 12,3 anni in Germania e di una media

europea di 9,4 anni per entrambi i sessi. L'andamento negativo dell'aspettativa di vita in buona salute è legato ad una molteplicità di variabili, alcune delle quali vengono approfondite di seguito.

#### 4.1. Mortalità prematura

L'indice Anni Potenziali di Vita Perduti (APVP) è calcolato, per malattie e traumatismi, come somma degli anni potenzialmente persi dalle persone che muoiono prima dei 70 anni di età. Si tratta quindi della somma degli scarti standardizzati tra età alla morte e attesa di vita<sup>4</sup>. In figura 3 è riprodotto l'Indice APVP: questo indice è uno dei principali strumenti per valutare le condizioni di salute della popolazione, attraverso una misurazione della mortalità prematura e consente di evidenziare la perdita di anni di vita riconducibile a fattori traumatici e a condizioni morbose. Nel biennio 2014-2015 in Italia gli anni di vita potenziali persi per mortalità sotto i 70 anni sono 259,1 per 10 mila, divisi fra 222,1 anni attribuiti a cause morbose e 37,0 a cause traumatiche.

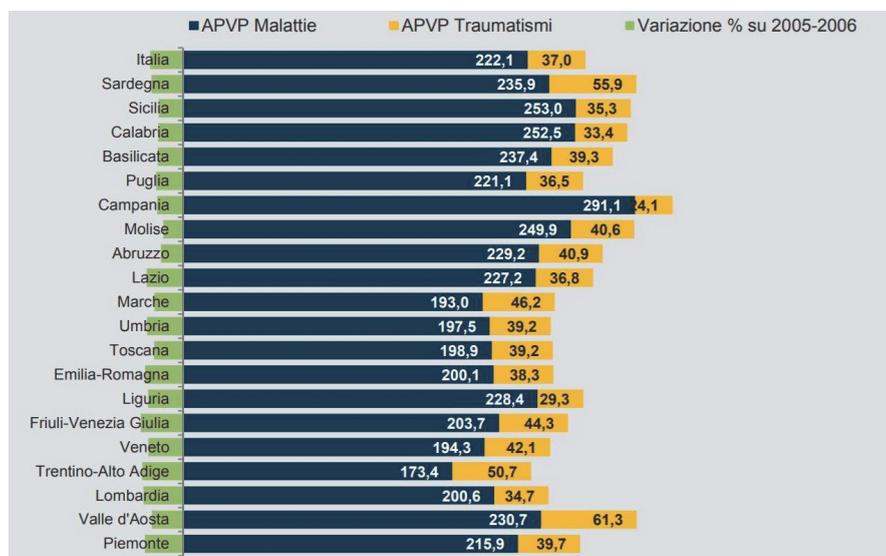


Fig. 3 – Anni potenziali di vita perduti per malattie e traumatismi per regione. Biennio 2014-2015 (valori standardizzati per 10mila abitanti). Elaborazione su dati Istat, *Indice sui decessi e cause di morte. Si veda Istat (2019), "La salute nelle regioni italiane - bilancio di un decennio 2005-2015"*.

<sup>4</sup> Si veda il link <https://www.istat.it/it/files//2019/09/La-salute-nelle-regioni-italiane.pdf>.

Dall'analisi nazionale emerge un quadro di fragilità per decessi prematuri che coinvolge in primis la regione Campania, in cui si rileva un indice pari a 315,2 anni per 10mila abitanti, seguito dalla Sardegna e dalla Valle d'Aosta con valori dell'indice rispettivamente di 291,8 e 292,0 anni per 10mila abitanti. Eccezion fatta per la regione Valle d'Aosta, nella distribuzione dell'APVP totale le regioni del Sud sono quelle che hanno un numero di anni persi molto superiore rispetto alle altre regioni italiane. La maggiore vulnerabilità dei territori del Mezzogiorno è sottolineata dai valori dell'APVP per malattie osservate in queste regioni: in testa alla graduatoria la regione Campania con un valore di 291,1 anni perduti per 10mila abitanti, seguita dalla Sicilia e dalla Calabria (rispettivamente 253,0 e 252,5 per 10mila abitanti). Le regioni con i valori più contenuti della componente malattia sono invece collocate al Centro Nord, capeggiate dal Trentino-Alto Adige con un indice pari a 173,4 anni per 10mila abitanti.

La graduatoria nazionale nella distribuzione dell'APVP per traumatismi non sembra invece seguire alcuna prossimità geografica come era invece per gli APVP per malattie: valori elevati sono rilevati in Valle d'Aosta (61,3 anni), Sardegna (55,9 anni), Trentino-Alto Adige (50,7 anni) mentre sono più contenuti in Campania (24,1 anni), Liguria (29,3 anni) e Calabria (33,4 anni).

Nell'ultimo decennio l'indice è diminuito del 21,0 per cento, in misura maggiore per i traumatismi (-32,9 per cento) rispetto agli anni di vita persi per malattie (-18,6 per cento). A livello regionale, i decrementi maggiori si sono registrati per traumatismi in Calabria (-41,6 per cento) seguita dal Piemonte (-38,3 per cento) ed Emilia-Romagna (-37,7 per cento).

Rispetto al decennio precedente la contrazione più significativa della componente malattia (oltre il 24 per cento), si registra in Trentino-Alto Adige e Friuli-Venezia Giulia, ovvero regioni dove l'intensità del fenomeno risulta di per sé già contenuto.

In rapporto al genere, la preponderanza maschile è evidente in entrambe le modalità dell'indice, con una differenza più marcata per la componente 'traumatismi' rispetto alla componente 'malattie'.

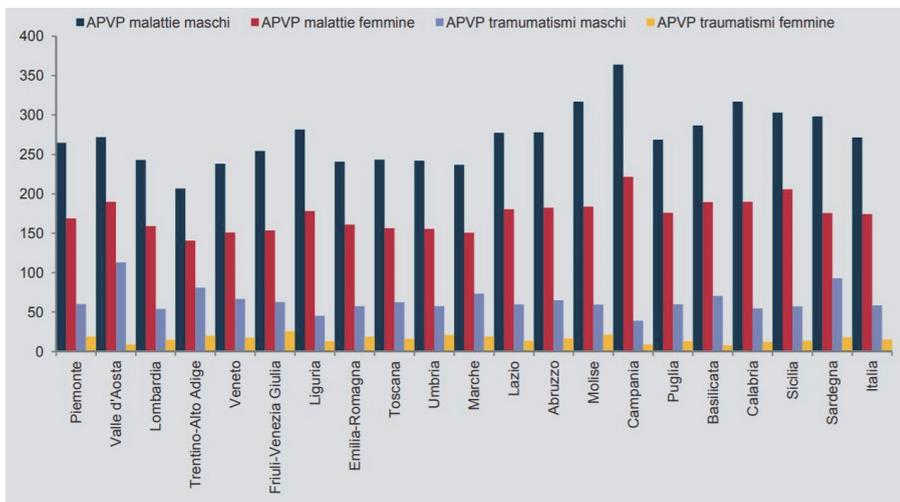


Fig. 4 – Indice Apvp (Anni Potenziali di Vita Perduti) per malattie, genere e Regione. Biennio 2014-2015 (valori standardizzati per 10mila abitanti). Elaborazione su dati Istat, Indice sui decessi e cause di morte. Si veda Istat, La salute nelle regioni italiane - bilancio di un decennio 2005-2015, cit.

Le analisi e i confronti fra le diverse regioni hanno consentito di raggrupparle in 5 cluster, ciascuno dei quali risulta accomunato da elementi di forte omogeneità interna. Le differenze più significative fra i valori medi degli indicatori nei diversi gruppi forniscono gli elementi per tracciarne i profili ed evidenziarne le peculiarità.

Nella figura 5 viene riprodotta la mappa regionale con i raggruppamenti e una legenda che attribuisce a ciascun profilo (gruppo e colore) un titolo sintetico ma esplicativo delle sue caratteristiche.

Da una prima analisi si nota come quattro Regioni, rappresentate da tre gruppi, definiscono due poli opposti nei profili di salute: le condizioni ottimali del Veneto e del Trentino-Alto Adige (gruppo 2) si contrappongono alle condizioni più critiche della Valle d'Aosta (gruppo 1) e della Campania (gruppo 5), caratterizzate da comportamenti marcatamente differenti rispetto al contesto generale. Il resto dell'Italia, a sua volta, si suddivide in due parti geograficamente contigue che tuttavia non ricalcano perfettamente le ripartizioni tradizionali. Le caratteristiche comuni ai due gruppi (3 e 4) sono tendenzialmente polarizzate anche se con un differenziale di salute meno marcato rispetto ai gruppi precedenti.

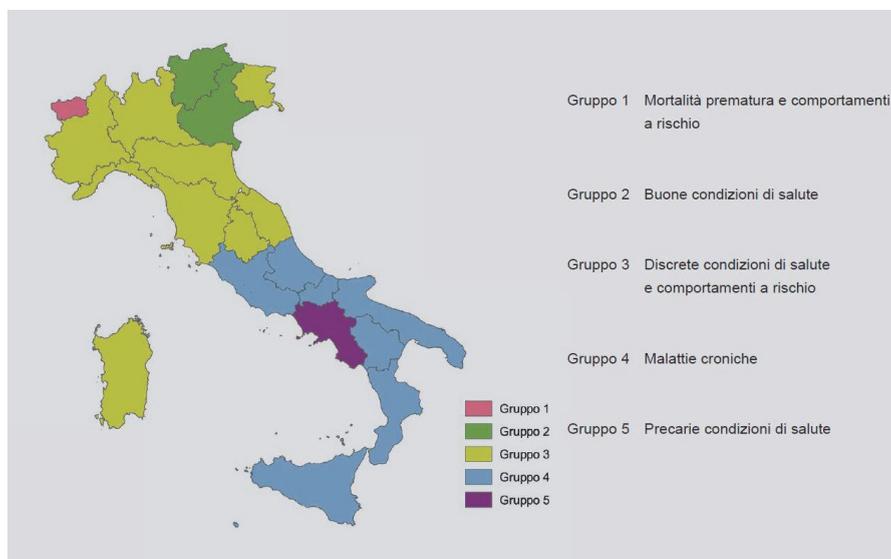


Fig. 5 – Gruppi di Regioni e descrizione sintetica dei profili. Si veda Istat, “La salute nelle regioni italiane - bilancio di un decennio 2005-2015”, cit.

Nel Gruppo 1 (rosso chiaro) “Mortalità prematura e comportamenti a rischio” rientra la sola Valle D’Aosta, caratterizzata da importanti fragilità fra cui emerge l’elevato tasso di mortalità per tumore negli adulti, causa di 20,3 decessi ogni 10mila abitanti, cui si accompagna anche il primato nel ricorso alle cure ospedaliere per chi soffre di queste patologie (139,1 per 10mila persone). Il quadro di vulnerabilità generale viene confermato dai valori della mortalità prematura, misurata in 292 anni di vita perduta (APVP) ogni 10mila persone, valore che la posiziona al secondo posto in ordine di gravità dopo il Gruppo 5 (Campania).

Il Gruppo 2 (verde) “Buone condizioni di salute”, racchiude due regioni del Nord, Trentino-Alto Adige e Veneto, accomunate dai migliori valori assunti da quasi tutti gli indicatori analizzati, sintetizzati dall’elevata speranza di vita in buona salute per entrambe le componenti di genere (61,7 anni per le femmine e 62,9 per i maschi) e dal minor condizionamento del titolo di studio nella sopravvivenza a 90 anni, soprattutto femminile, che raggiunge una proporzione del 40,1 per cento. È particolarmente significativo il basso rischio di mortalità prematura (230,3 per 10mila abitanti), accompagnato dai buoni risultati del tasso medio di dimissioni per tumore negli adulti (97,6 per 10mila abitanti) e dalla minore diffusione di due o più malattie croniche rispetto agli altri gruppi (17,7 per cento). Il raggruppamento è caratterizzato anche da fattori collegati a buoni stili di vita adottati dalla popolazione.

Anche la propensione media al tabagismo è inferiore rispetto alle altre regioni e riguarda poco più di 17 persone su 100.

Nel Gruppo 3 (giallo) “Discrete condizioni di salute e comportamenti a rischio” rientrano la Sardegna e gran parte dell’Italia centro settentrionale: Toscana, Umbria e Marche per il Centro, Piemonte, Lombardia, Friuli-Venezia Giulia, Liguria, Emilia-Romagna per il Nord. Qui sono stati raggiunti buoni risultati nella sopravvivenza in buona salute sia maschile (60,5 anni) che femminile (58,0 anni), confermata anche dall’elevata quota dei sopravvissuti a 90 anni con bassi titoli di studio. Il gruppo si colloca al secondo posto nella graduatoria della sopravvivenza rilevata nei diversi cluster. La denominazione del cluster “Discrete condizioni di salute” è giustificata dai valori intermedi assunti dalla maggior parte degli indicatori di mortalità e di morbosità che descrivono e tipizzano il gruppo. Nel complesso i dati della mortalità prematura sono fra i migliori.

Il Gruppo 4 (azzurro) “Malattie croniche” racchiude 6 regioni: Molise, Puglia, Basilicata, Calabria, Sicilia e Abruzzo, appartenenti al Sud Italia e il Lazio, unica rappresentante del Centro.

Fatti salvi i due gruppi isolati rappresentati dalla Valle d’Aosta (Gruppo 1) e dalla Campania (Gruppo 5), seguendo un ideale asse geografico che parte dall’eccellenza del Gruppo 2 e attraversa le discrete condizioni di salute in cui versa il Gruppo 3, si arriva a definire le condizioni del Gruppo 4 che, nel complesso, evidenziano uno stato di fragilità generale. Caratteristica principale di questo gruppo riguarda i dati di mortalità per le “maggiori cause” negli adulti (24,4 persone per 10mila abitanti) e di vita perduta (276,2 anni per 10mila abitanti). Anche dall’analisi della sopravvivenza emergono aree di vulnerabilità: la sopravvivenza in buona salute è all’ultimo posto per la componente maschile (56,2 anni) e al penultimo per quella femminile (55,4), confermate dalle mediocri performance della sopravvivenza a 90 anni per bassi titoli di studio.

Nel Gruppo 5 (viola) “Precarie condizioni di salute” rientra la sola regione Campania che si caratterizza per il suo profilo generale piuttosto critico. Fra i diversi fattori che concorrono a definire la debolezza del gruppo risaltano i 30,4 decessi negli adulti ogni 10mila abitanti imputabili alle “maggiori cause”, cui si aggiunge la più alta propensione alla mortalità prematura, che supera i 315 anni di vita perduta ogni 10mila abitanti nonché gli alti valori della mortalità e delle dimissioni per tumore. Questi elementi portano ad effettuare un parallelo con lo stato di salute del Gruppo 1, costituito dalla regione Valle d’Aosta, accomunata alla Campania non dalla vicinanza geografica ma dal valore critico assunto da questi indicatori. Eccezion fatta per il consumo di alcol, che risulta essere sotto la media, il gruppo è caratterizzato dalla più alta frequenza di comportamenti a rischio e dalla presenza di

patologie correlate: oltre metà della popolazione è affetta da eccesso ponderale che si accompagna al più alto tasso di diabete (6,8 per cento) e comorbidità croniche (22,8 per cento). Seguono l'abitudine al fumo, presente nel 22 per cento della popolazione e dal più alto tasso di ipertensione.

## **4.2. Invecchiamento della popolazione**

L'invecchiamento della popolazione è la principale conseguenza dell'aumento dell'aspettativa di vita. Si tratta di un megatrend, che viene ulteriormente esplorato in altra parte del rapporto e che coinvolge diversi Paesi sia a livello europeo che a livello mondiale. Nel 2018 l'Italia ha registrato il minimo storico del tasso di natalità (questo dato è stato confermato anche nel 2019 e per questo si è cominciato a parlare di *baby boom*) e un numero di decessi per 1.000 abitanti tra i più alti. Questi dati creano un mix particolarmente rilevante per il nostro Paese che ci pone all'ultimo posto per tasso di natalità a livello globale. In particolare, i dati mostrano una differenza di 11,3 nascite per 1.000 abitanti rispetto alla media globale e di 2,6 nascite per 1.000 abitanti rispetto alla media europea.

Gli effetti che questo processo comporta si riflettono e avranno ricadute negative nei prossimi anni, soprattutto se non verranno prese decisioni e apportate modifiche all'attuale modello socioeconomico, alla sostenibilità dei modelli di welfare (sistema pensionistico in primis), sul sistema socio-sanitario in generale (maggiore numero di anziani, maggior numero di persone con comorbidità, maggiori costi di cura e assistenza) ed infine sulla società, in generale.

### **4.2.1. Prospettive di vita alla nascita**

La speranza di vita (o vita media), nelle due versioni riferite rispettivamente al totale della popolazione e a quella oltre i 65 anni, è tra gli indicatori più utilizzati a livello internazionale per valutare in termini quantitativi lo stato di salute di una popolazione che può essere quindi correlato al suo stato di sviluppo. L'indicatore, che esprime una stima del numero medio di anni di vita attesi per un individuo all'età  $x$  (un neonato per la prima versione ed un individuo di 65 per la seconda), è calcolato sulla base dei tassi di mortalità dell'anno di riferimento. I dati che vengono riportati nella figura 6 sono stati raccolti da un'indagine condotta per 10 anni (2005-2015) dall'Istat<sup>5</sup>. Nel

<sup>5</sup> Si veda al link <https://www.istat.it/it/archivio/14562>, ult. cons. 12/12/2020.

2015 la vita media in Italia raggiunge 80,1 anni per i maschi e 84,6 per le femmine (figure 6 e 7), valori superiori al dato dell'Europa a 28 stati rispettivamente di 2,2 e 1,3 anni. Anche per questo dato però una variabile importante è in relazione alla residenza: nel 2015 un maschio nato in Trentino-Alto Adige, la regione con il dato più elevato, riesce a vivere 2,7 anni in più rispetto a un residente in Campania, regione collocata in fondo alla graduatoria (v. par. 4.1, Mortalità Prematura Gruppo 5) con un valore pari a 78,3 anni. Le regioni più longeve si concentrano al Centro Nord, e includono oltre al Trentino anche Emilia-Romagna (80,9 anni), Marche e Veneto (80,7 anni). Diverse regioni del Sud sono invece accomunate da una longevità piuttosto contenuta, fra cui emergono la Sicilia con 79,4 anni, il Molise e la Calabria entrambe con un valore di 79,6 anni. La Valle d'Aosta, con una vita media maschile di 78,8 anni, è l'unica area del nord a trovarsi in fondo alla classifica (v. par. 4.1, Mortalità Prematura Gruppo 1).

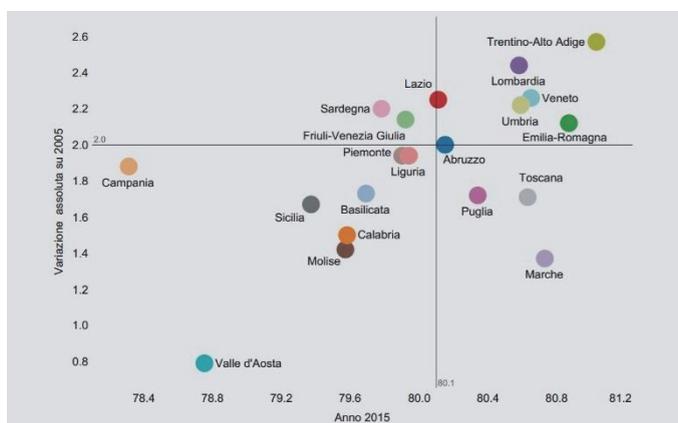


Fig. 6 – Speranza di vita alla nascita per regione. Maschi. Istat su banca dati Health for all. Anno 2015 e variazione assoluta su 2005. Si veda Istat, La salute nelle regioni italiane - bilancio di un decennio 2005-2015, 2019, p. 9.

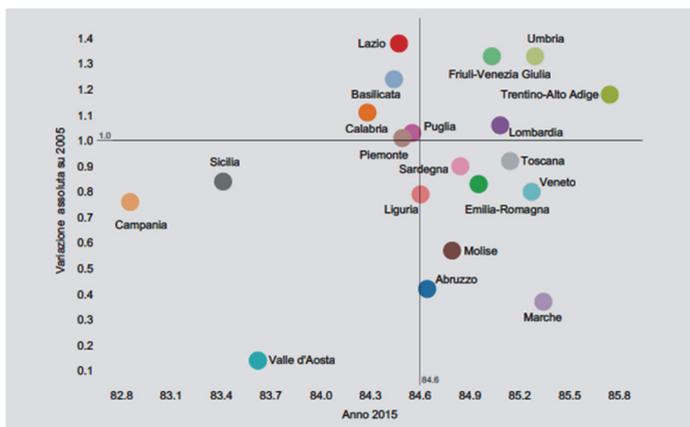


Fig. 7 – Speranza di vita alla nascita per regione. Femmine. Istat su banca dati Health for all. Anno 2015 e variazione assoluta su 2005. Si veda Istat, *La salute nelle regioni italiane - bilancio di un decennio 2005-2015*, 2019, p. 10.

La graduatoria regionale dei livelli di sopravvivenza femminile ricalca a grandi linee quella maschile, con la regione Campania che si caratterizza per essere la sola che nel 2015 ha un’aspettativa di vita alla nascita (82,9 anni) inferiore allo standard europeo. Nell’ultimo decennio la speranza di vita delle donne è aumentata, sebbene in misura proporzionalmente inferiore rispetto agli uomini: a livello europeo si osserva infatti una progressione di 1,8 anni e a livello italiano di 1,0 anni.

Nel 2015 la speranza di vita a 65 anni in Italia è di 21,9 anni per le femmine e di 18,7 anni per i maschi e anche in questo caso si osserva un progressivo assottigliamento delle disuguaglianze di genere che passano da 3,2 anni del 2015 a 3,9 del 2005. Nel confronto con le medie europee, inoltre, risulta confermato l’aumento della speranza di vita sia dei maschi che delle femmine, con valori più elevati rispettivamente di 0,7 e di 0,8 anni. Ancora una volta i dati della Campania si collocano sotto la media europea con un’aspettativa di vita a 65 anni di 20,5 anni per la componente femminile e 17,5 anni per quella maschile. Anche le donne della regione Sicilia si trovano nella medesima situazione con un’aspettativa di 21,0 anni.

#### 4.2.2. Difficoltà di accesso all’innovazione

L’aumento dell’aspettativa di vita nei Paesi OCSE è dovuto soprattutto al contributo della medicina innovativa. Secondo uno studio internazionale questa ha contribuito per il 73% all’allungamento dell’aspettativa di vita nei

Paesi OCSE<sup>6</sup>. Gli sviluppi scientifici e tecnologici hanno permesso alla medicina, attraverso la ricerca e lo sviluppo di nuovi farmaci e nuove tecnologie, di rendere la diagnosi, le procedure chirurgiche e le terapie sempre più mirate, aumentando il numero di guarigioni, monitorare e controllare l'andamento di alcune patologie ma come conseguenza hanno portato alla cronicizzazione di malattie che in passato non lasciavano speranza (es. HIV).

Le variazioni nei tassi di mortalità e di prevalenza di alcune malattie evidenziano questa profonda trasformazione dell'epidemiologia della popolazione. Dagli anni 70 ad oggi si registra una notevole diminuzione nei tassi di mortalità delle malattie cardiovascolari (-63,7%), neoplasie (-16,9%) e malattie respiratorie (-47,1%), mentre allo stesso tempo, se si osservano il numero di persone affette da queste patologie, si riscontrano aumenti significativi con variazioni percentuali che vanno dal +25,1% al +170,2%. I dati indicano quindi un contesto di aumentata cronicizzazione di molte malattie, che in passato non lasciavano speranza di sopravvivere: una vera e propria transizione epidemiologica.

### ***4.2.3. I fattori di rischio***

L'aumento delle patologie croniche non trasmissibili, oltre a essere correlato all'età è strettamente legato a cinque fattori di rischio modificabili: inattività fisica, alimentazione non corretta, tabagismo, abuso di alcol e inquinamento dell'aria. Le principali conseguenze di questi stili di vita non corretti possono portare, come ricorda l'OMS<sup>7</sup>, a:

- diabete: una delle patologie più rilevanti a livello globale e nel nostro Paese, non solo a causa dell'elevata prevalenza che lo caratterizza ma anche a causa della riduzione di produttività che ne deriva e ai costi associati al trattamento della malattia e delle sue complicanze;

- malattie cardiovascolari: rappresentano storicamente la principale causa di morte in Italia;

- tumori: prima causa della perdita di anni di vita in buona salute e seconda causa di morte in Italia;

- malattie dell'apparato respiratorio: si tratta di un gruppo di gravi patologie (polmonite, bronchite, asma e BPCO) che causano mortalità e morbilità nella popolazione. In questo caso, i principali fattori di rischio sono il fumo e l'inquinamento dell'aria.

<sup>6</sup> OECD (2019), *OECD Health Policy Studies - The Heavy Burden of Obesity, The Economics of Prevention*.

<sup>7</sup> Ibidem.

Due sono i principali fattori di rischio in Italia: sovrappeso e l'obesità infantile e la poca o scarsa attività fisica. Nel nostro Paese (dati riferiti al 2016), il 36,8% dei giovani tra i 4 e i 19 anni, si trova in una condizione di sovrappeso (inclusi problemi di obesità). Una percentuale tra le più alte al mondo; l'Italia si trova infatti in quarta posizione, dopo Stati Uniti, Nuova Zelanda e Grecia.

### **4.3. Disuguaglianze e disomogeneità regionali**

Le differenze socio-economiche tra le Regioni del Nord, Centro e Sud Italia, hanno radici complesse e sono rilevabili in numerosi indicatori: livelli di reddito e di istruzione, stili di vita e status sociale che si riflettono sullo stato di salute psicologico e mentale (è tra le donne anziane residenti nel Mezzogiorno che si evidenziano le disuguaglianze più nette, sia rispetto al Nord, sia rispetto agli uomini), nella possibilità di accesso alle cure, nella possibilità di spesa sanitaria, nella spesa out-of-pocket e, infine, nei diversi sistemi di prevenzione e di assistenza sanitaria e socio-sanitaria. Tutti questi fattori incidono sugli anni da vivere in buona salute. I dati Istat<sup>8</sup> mostrano che nel periodo 2000-2017, la dinamica territoriale è molto evidente: nel 2000 a dichiarare un buono stato di salute era il 72,5% degli intervistati al Nord, il 73,8% al Centro e il 75,3% al Sud, mentre nel 2017 la percentuale calava in tutte le zone d'Italia con un calo percentuale maggiore al Sud, Nord 70,6%, al Centro 70,1% e al Sud 68,6%.

#### ***4.3.1. Titolo di studio e qualità della vita***

Gli indicatori del dominio salute mostrano una relazione significativa con il livello di istruzione raggiunto dalle persone<sup>9</sup>.

L'indicatore della speranza di vita alla nascita varia significativamente a sfavore delle persone con i livelli d'istruzione inferiori. L'aspettativa di vita media alla nascita è pari a 82,3 anni per gli uomini con livello di istruzione alto e scende a 79,2 anni per i meno istruiti (-3,1 anni). Per le donne il divario è più basso: da 86 a 84,5 anni (-1,5 anni). Anche per i fattori di rischio per la salute si conferma il ruolo "protettivo/di prevenzione" del titolo di studio, con una maggiore attenzione ai comportamenti più salutari tra i più istruiti.

<sup>8</sup> Si vedano i dati al 2019, disponibili al link <https://www.istat.it/it/>.

<sup>9</sup> Istat (2016), *Diseguaglianze nella speranza di vita per livello di istruzione. Tavole di dati*, 2016, disponibili al link <https://www.istat.it/it/archivio/184896>.

Fa eccezione il consumo non adeguato di alcol, su cui il titolo di studio non sembra avere effetti (figura 8). Il titolo di studio influenza positivamente anche le condizioni di salute mentale, anche se con differenze meno accentuate. Variazione percentuale di alcuni indicatori del dominio Salute rispetto al valore Italia per titolo di studio.

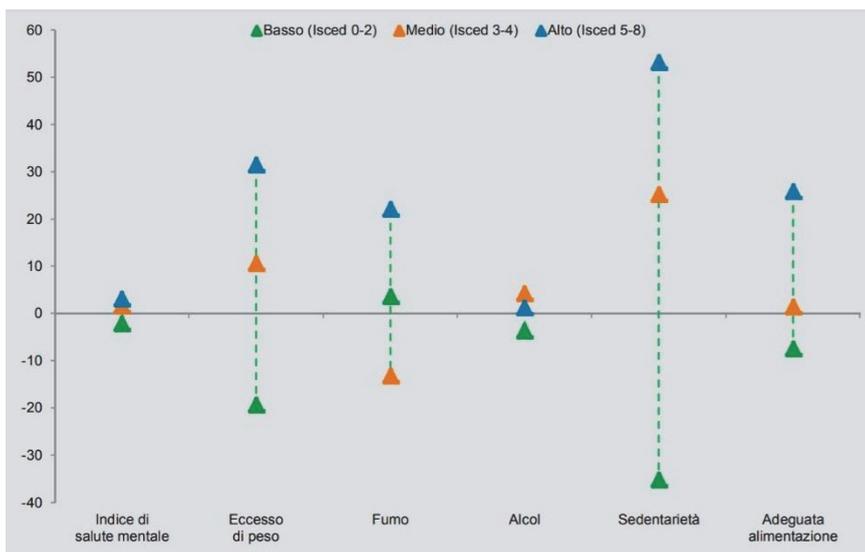


Fig. 8 - Variazione percentuale di alcuni indicatori del dominio Salute rispetto al valore Italia per titolo di studio. Ultimo anno disponibile (a) (b) (c):

a) Valori superiori allo zero corrispondono a una condizione di benessere migliore rispetto alla media Italia; al contrario, valori inferiori allo zero corrispondono a una condizione di benessere peggiore. Nel calcolo si è tenuto conto della polarità dell'indicatore;

b) Titolo di studio basso: Licenza secondaria inferiore, elementare o nessun titolo (Isced 0-2); Titolo di studio medio: Licenza secondaria superiore (Isced 3-4); Titolo di studio alto: Laurea o altri titoli terziari (Isced 5-8);

(c) L'indicatore "Adeguata alimentazione" per titolo di studio fa riferimento alla popolazione di 6 anni e più.

Fonte: Istat, (2019), Il benessere equo e sostenibile in Italia, p. 27.

Nella figura 9 vengono riportate le differenze regionali di tre indicatori quali l'aspettativa di vita alla nascita, la spesa sanitaria pro capite e il PIL pro capite. Il Sud mostra ancora molte difficoltà rispetto al Centro e Nord Italia, seppure con qualche eccezione. La Campania e la Sicilia sono le Regioni con l'aspettativa di vita alla nascita più bassa (rispettivamente 81,1 e 81,6 anni), seguite dalla Valle d'Aosta con 82,0 anni.

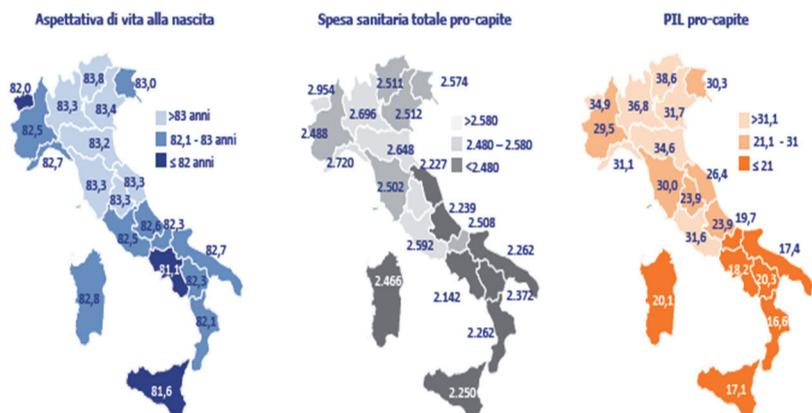


Fig. 9 - Le differenze regionali nell'aspettativa di vita alla nascita (anni), nella spesa sanitaria pro capite (euro) e nel PIL pro capite (migliaia di euro) nel 2017 su dati Istat. In *The European House Ambrosetti*, cit. p. 32.

Anche per quanto riguarda la spesa sanitaria pro capite, nel 2017 la Campania è la Regione che presenta il valore più basso (2.142 euro), seguita da due Regioni del Centro Italia quali Marche (2.227 euro) e Abruzzo (2.239 euro) e dalla Sicilia (2.250 euro). I dati riguardanti il PIL pro capite nel 2017 mostrano invece una netta separazione tra Regioni del Sud, del Centro e del Nord. La Calabria è l'ultima Regione per PIL pro capite con un valore di 16.000 euro, seguita dalla Sicilia con un PIL di 17.100 euro e la Puglia con 17.400 euro.

### 4.3.2. La spesa in sanità delle regioni

Il valore pro capite della spesa sanitaria italiana, nel 2018 si attesta a 2.452 euro, di poco inferiore alla spesa sostenuta nel 2017 (2.274 euro). Le Province Autonome di Trento e Bolzano si confermano i territori con il più alto livello di spesa sanitaria complessiva, Bolzano con 3.026 euro pro capite, Trento con 2.933 euro pro capite, seguite a stretto giro dall'Emilia Romagna (con 2.757 euro pro capite). Al di sotto della media italiana (2.452 euro) si trovano, invece, tutte le Regioni del Sud e alcune del Centro (Umbria, Lazio e Marche), sottolineando ancora una volta la forte disomogeneità territoriale.

Su tutto il territorio nazionale la componente della spesa pubblica rappresenta la parte più consistente della spesa totale, mostrando però differenze tra le diverse Regioni. In particolare, l'incidenza della spesa pubblica sul totale va da un valore del 72% in Lombardia e del 74% in Veneto fino ad arrivare ad un

valore dell'86% in Sicilia, Campania, Molise e Calabria e dell'87% in Basilicata. La differenza di spesa tra la P.A. di Bolzano e la Regione che spende meno (la Campania) è di 684 euro. Le Regioni che presentano un livello di spesa inferiore alla media italiana sono 9 e tra queste, l'unica del Nord è il Veneto. Le Regioni con livelli di spesa maggiori sono la Lombardia con 762 euro, l'Emilia-Romagna con 694 euro e la P.A. di Trento con 667 euro. In Campania, Basilicata e Calabria la spesa privata pro-capite è inferiore di oltre il 50% rispetto a quelle del Nord Italia non superando i 300 euro.



Fig. 10 – Spesa sanitaria totale pro capite nelle regioni (euro), 2018 su dati Ragioneria Generale dello Stato. In *The European House Ambrosetti*, cit., p. 268.

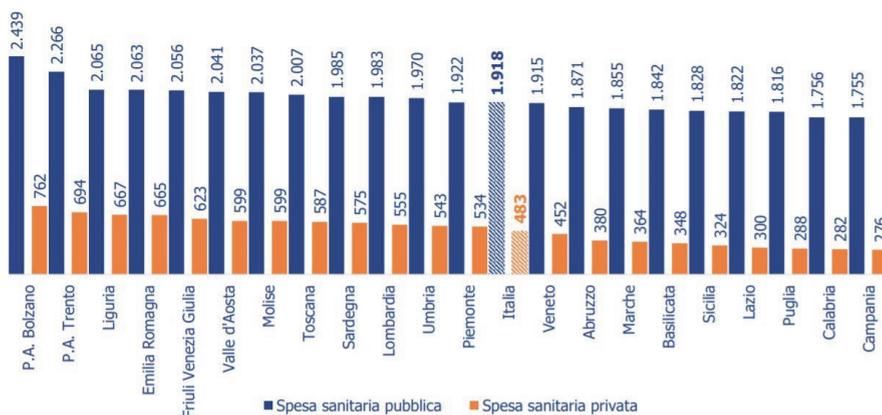


Fig. 11 – Spesa sanitaria pubblica e privata pro capite delle Regioni (euro) 2018 su dati Ragioneria Generale dello Stato. In *The European House Ambrosetti*, p. 269.

## 5. Turismo tra megatrend e trend

di Antonio Furlanetto

Viaggi, turismo e intrattenimento compongono un settore che oggi si usa anche chiamare l'industria del divertimento (*Industry of fun*) che pur avendo origini illustri, pensiamo all'epoca del *Grand Tour* della nobiltà e dell'alta borghesia dei secoli passati, è stata considerata per alcuni decenni nella seconda metà del '900 come marginale tra i settori produttivi. Oggi invece è un'industria globale, potente e, apparentemente, dopo sei decenni, appare ancora in crescita inarrestabile al punto che quest'ultima affermazione assume i tratti di un vero e proprio megatrend<sup>1</sup>, ovvero di un cambiamento che viene da lontano, dall'"invenzione" del turismo di massa nel secondo dopoguerra e che potrebbe proseguire in modo pressoché lineare per i decenni a venire con un andamento che ha i tratti della irreversibilità.

In fondo una buona notizia per un Paese come l'Italia che ha nel turismo una delle sue risorse economiche più importanti per tutta la penisola. Ciò significa che, qualsiasi evento di discontinuità di grande impatto anche a livello globale, non avrebbe comunque la forza di far deflettere significativamente tale fortissima tendenza, se non per la durata di una congiuntura.

Se vogliamo essere prudenti, non potendo valutare per l'assenza non tanto di modelli evolutivi di tipo econometrico, che si sprecano, ma di esplorazioni di *foresight strategico*, diremo che, per provare a immaginare scenari anche fortemente negativi, non si tratta di un megatrend, ma di una "esplorazione", ovvero di una previsione realistica che ha dei connotati molto robusti, anche se rimane aperta ad esiti diversi.

<sup>1</sup> Cfr. le stime e le analisi in materia di crescita resiliente in, UNWTO (2020), *International Tourism 2019 and Outlook for 2020*.



Fig. 1 – Arrivi turisti internazionali (1995-2019). In UNWTO (2020), *International Tourism 2019 and Outlook for 2020*.

Il turismo, come uno dei pilastri principali dell'economia globalizzata, crea posti di lavoro, genera reddito e quindi ricchezza (non solo per le grandi e note mete turistiche, molte delle quali in Italia), ma soprattutto stimola lo sviluppo regionale e sostiene le comunità locali. «Ogni 1 USD di spesa dei turisti internazionali nei paesi dell'OCSE genera in media circa 89 centesimi di valore aggiunto interno, a fronte di 81 centesimi per le esportazioni complessive»<sup>2</sup>, questo significa che le esportazioni turistiche hanno impatti maggiori sull'economia interna rispetto alle esportazioni di altri settori o industrie. Proprio tenendo presente la portata di quest'industria va comunque applicata una certa cautela: numeri elevati come quelli che seguono impongono di guardare con particolare attenzione – tanto più per il Mezzogiorno – alle fragilità del sistema, cioè alle aree di vulnerabilità per quegli eventi o congiunture che potrebbero in qualche modo danneggiare il futuro luminoso che le statistiche sembrano preconizzare per il turismo.

Il turismo rappresenta da circa un quinquennio il 10% del PIL mondiale<sup>3</sup>, considerando anche il contributo indiretto alla costruzione dell'indice. In media il turismo fornisce invece direttamente il 4,4% del PIL a livello mondiale secondo le rilevazioni OCSE, dato che sale al 5,9% per l'Italia. Il contributo del turismo all'occupazione a livello globale è in media del 6,9% – per l'Italia il dato sale all'8,3% – e all'esportazione di servizi è il 21,5% verso i Paesi OCSE – per l'Italia sale a quasi il 40%<sup>4</sup>. Di fatto si tratta di un settore

<sup>2</sup> OECD/OCSE (2020), *Tourism Trends and Policies 2020. Policy highlights*, p. 3.

<sup>3</sup> STATISTA (2020), *Tourism worldwide*, disponibile al link <https://www.statista.com/study/9996/tourism-worldwide-statista-dossier/>

<sup>4</sup> OECD/OCSE (2020), *Tourism Trends and Policies 2020. Policy highlights*, p. 6.

produttivo colossale, molto più grande, tanto per fare un esempio della filiera dell'automotive che è previsto a livello internazionale in crescita per quanto riguarda i cosiddetti “arrivi” con un tasso intorno al 3,5% annuo per il prossimo decennio secondo numerose fonti.

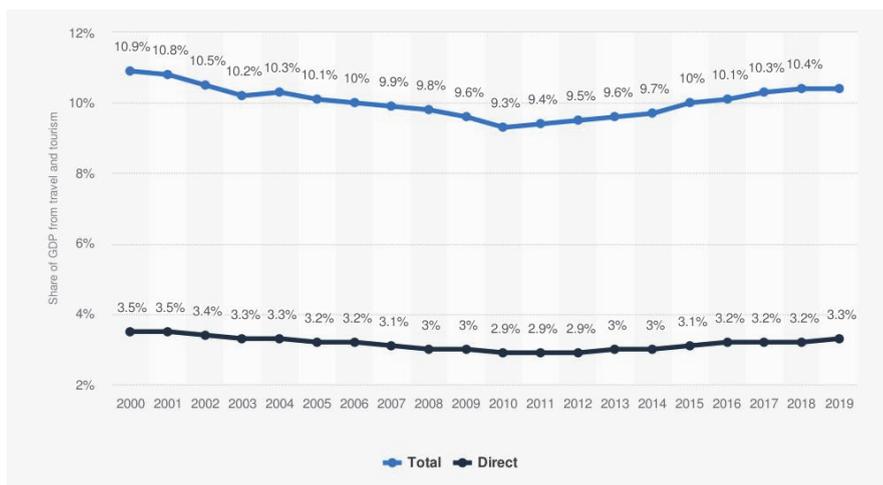


Fig. 2 – Quota di PIL generata dall’industria di viaggi e turismo in tutto il mondo dal 2000 al 2019. Si veda STATISTA (2020), Share of GDP generated by the travel and tourism industry worldwide from 2000 to 2019, disponibile al link <https://www.statista.com/statistics/1099933/travel-and-tourism-share-of-gdp/>

L’industria del turismo è diventata ad alta intensità di capitale, con fortissime concentrazioni nei maggiori player, veri oligopoli capaci di un forte potere di lobbying, che hanno assunto atteggiamenti sempre più predatori in questo senso.

Soprattutto i canali distributivi sono concentrati già nelle mani di questi big player forse con la sola eccezione della ricca nicchia dei viaggi e dei soggiorni di lusso, che è uno dei fenomeni di maggiore crescita negli ultimi vent’anni visto l’affacciarsi di una moltitudine di nuovi ricchi in particolare da Paesi come Cina, Russia, Corea e altri.

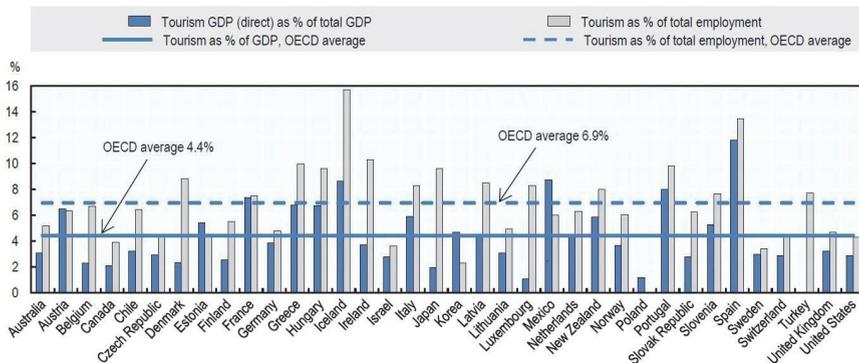


Fig. 3 – Contributo diretto del turismo nei Paesi OCSE, come percentuale del PIL e dell'occupazione, 2018 o ultimo anno disponibile. In OECD (2020), OECD Tourism Trends and Policies 2020, OECD Publishing, Paris, p. 18.

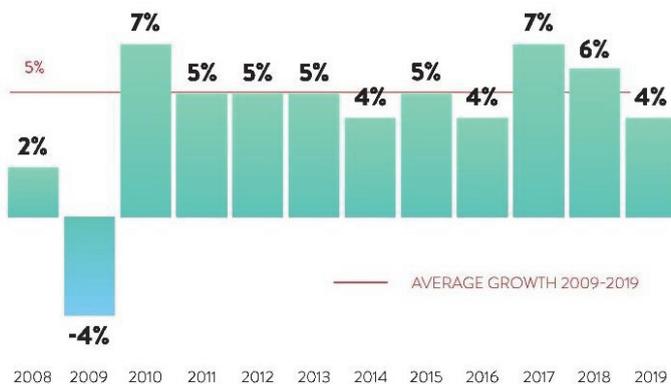


Fig. 4 – Crescita continuativa del turismo anno 2009-2019. In UNWTO (2020), cit.

L'enorme liquidità che viene immessa nel turismo però sta generando potenziali bolle speculative che potrebbero non tanto scoppiare per crisi interne al settore, finché continua a mantenere i trend di crescita precedentemente citati e godere di un'incrollabile fiducia dei mercati, ma per fenomeni disruptivi esterni al settore. Una volta garantita la sopravvivenza questa è la voce di spesa d'elezione di individui, famiglie, gruppi non solo per i Paesi che hanno raggiunto un certo benessere diffuso, ma anche e soprattutto per i Paesi che sono emersi, Cina prima fra tutti e stanno emergendo. Al netto

delle migrazioni sia di carattere economico sia d'elezione che di bisogno, rappresenta la prima manifestazione di un mutato status sociale con relativo potere d'acquisto.

Il riposizionamento generale delle destinazioni resta sempre un'eventualità aperta sia per la natura ondivaga delle mode e delle preferenze turistiche, ma anche in seguito a cambiamenti prevedibili (mutazione del clima) e meno prevedibili. Tra questi ultimi aspetti si possono annoverare intensificazioni di eventi naturali estremi in specifiche aree, eventi geopolitici che potrebbero blindare intere regioni – probabile incremento massiccio di movimenti turistici (e non) da Sud a Nord, fenomeni migratori –, situazioni sfavorevoli create dall'uomo, epi- e pandemie, ma anche “sorprese” che potrebbero improvvisamente attirare folle di persone in determinati luoghi (manifestazioni religiose, spettacoli naturali nuovi dovuti ai cambiamenti climatici, viaggi esperienziali nello spazio o nella profondità dei mari resi accessibili dalle tecnologie e dall'abbassamento dei costi, ecc.).

Altri megatrend da tenere sott'occhio: l'invecchiamento della popolazione (di cui si tratta più diffusamente in un'altra sezione), ma anche la potenziale scarsità dell'acqua in molte zone della terra, comprese vaste zone dell'Italia, che potrebbe diventare un grave deterrente per l'attrazione turistica.

I previsti aumenti nelle “migrazioni turistiche” metteranno sotto pressione i trasporti, ma anche e soprattutto la mobilità interna di Paesi vocati al turismo, come l'Italia, e soprattutto di macroaree interne, come il Mezzogiorno, che già soffrono di carenze strutturali croniche (se ne parla oltre più nel dettaglio). Il fenomeno del turismo di masse enormi ha aspetti di incompatibilità con l'idea di una mobilità sostenibile. Restare vigili perché, se è difficile pensare che l'Italia esca dalle destinazioni di cosiddetto “Primo circuito”, è possibile che ciò avvenga per ragioni interne al Paese per motivi i più svariati. È necessario mantenere quindi una buona comunicazione tra destinazioni di primo livello e quelle di secondo o terzo livello che le circondano.

Un altro elemento che potrebbe entrare in crisi in futuro è il concetto di fidelizzazione del turista. Sarà ancora possibile che le prossime generazioni di turisti, in particolare delle generazioni Y (Millennials), Z ed Alfa amino ritornare sugli stessi luoghi per molti anni successivi o per un'intera vita come è avvenuto più o meno in tutto il mondo dal boom economico degli anni Cinquanta/Sessanta più o meno fino al giro di boa del secolo?

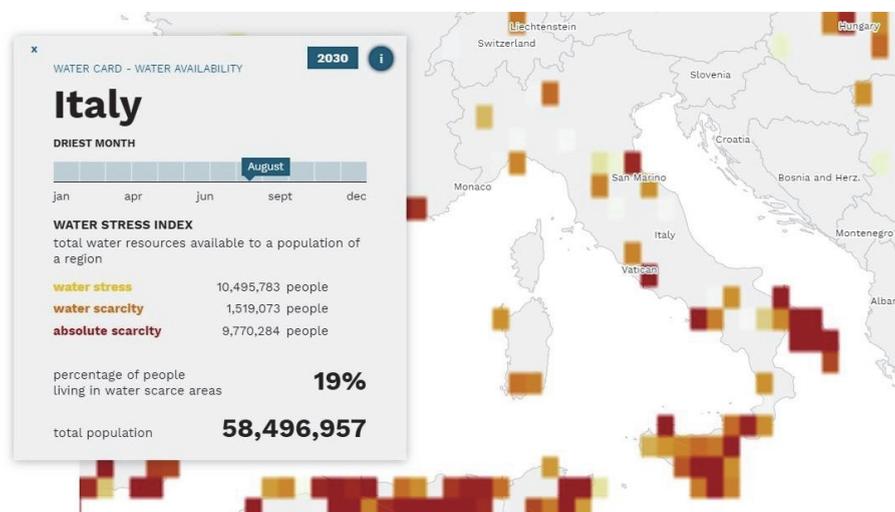


Fig. 5 – Proiezione al 2030 in Italia dell'indice di stress idrico. In, *Water Scarcity Clock*, World Data Lab, disponibile al link <https://worldwater.io>

Un altro fenomeno da osservare con attenzione per essere in grado di governarlo e di limitarlo nel tempo è quello dell'eccesso di turismo (*overtourism*) ovvero quei movimenti di masse di turisti che rischiano non solo di mettere in crisi l'equilibrio sociale delle comunità ospitanti, ma possono danneggiare il valore esperienziale delle stesse destinazioni se non metterne addirittura in pericolo la stessa sussistenza o l'equilibrio bio-sociale (Venezia, le Dolomiti e tanti altri *heritage*).

Si parla insistentemente di “turismo sostenibile” o di “turismo sensato” in un'ottica che vede questa branca non separata dalle altre attività umane soggette ad una revisione dei comportamenti in una prospettiva di lungo periodo che guarda alla rigenerabilità e conservazione delle risorse (soprattutto quelle naturali e le vestigia del passato) in una visione etica del mondo che si consegnerà alle prossime generazioni.

Ci sono anche motivazioni di carattere filosofico e antropologico-culturale che alimentano il fenomeno di lunga durata del turismo. Il viaggio è una metafora della vita. È lo specchio di una arcana curiosità dell'essere umano che lo spinge a cercare l'altro, il diverso e a sfidare l'incognito e di una voglia di esplorare, di mettersi alla prova, di vivere – in senso moderno – un'esperienza. Si può anzi affermare che il turismo esperienziale stia diventando la tendenza vincente che sarà determinante per il settore dal punto di vista economico.

Il bisogno di sempre nuove esperienze potrebbe portare a comportamenti estremi in cui il vagabondare turistico diviene quasi compulsivo. Nel momento in cui si arriva in un “altrove”, siccome si è sempre connessi, si pensa già alla

prossima tappa, alla prossima esperienza immersiva. Insomma, una sorta di nuovo nomadismo turistico che potrebbe essere spinto anche da tempi “liberati” dall’automazione e dall’impiego massiccio dell’intelligenza artificiale.

Oltre a una disponibilità di reddito sufficiente a intraprendere un’attività di viaggio e di permanenza breve o lunga nell’“altrove” – la misura “minima” è quella della “vacanza” così come ampiamente conosciuta e vissuta a partire dal boom economico degli anni Cinquanta-Sessanta – vi sono altre variabili che vanno considerate per inquadrare la questione dei costi/reddito disponibile nel panorama attuale e nell’evoluzione del mercato viaggi-turismo-intrattenimento nelle proiezioni di medio e lungo periodo. Ad esempio la disponibilità di tempo libero, che si è diffusa e tende ad aumentare al di là della percezione, presente in molte realtà e società, che il tempo non sia mai sufficiente sotto l’incalzare dell’accelerazione sociale che sta vivendo la nostra epoca. In realtà le coincidenze della IV Rivoluzione industriale (digitalizzazione massiva + automazione + intelligenza artificiale) con il momento del picco dell’invecchiamento delle popolazioni (a seconda dei vari Stati, da oggi al 2050/2060 ca.) e con le trasformazioni delle fasi della vita (superamento della partizione novecentesca: formazione-lavoro-pensione) potrebbe portare a un nuovo aumento del “tempo liberato” dal lavoro (la cui accezione è comunque in questo momento a sua volta fluida) così come già avvenuto nelle precedenti rivoluzioni industriali.

## **5.1. Tipologie di turismo emergenti**

### ***5.1.1. Tecnologie e turismo predittivo***

Le tecnologie per il turismo (automazione di un certo tipo di accoglienza, abbattimento delle barriere linguistiche) stanno già da tempo e in modo inarrestabile determinando profondi cambiamenti nella domanda di turismo e nella fruizione delle offerte. L’aspetto macroscopico negli ultimi vent’anni è la trasformazione nel settore dei “vendor”, cioè dell’intermediazione tra le destinazioni e l’utente finale. Internet ha dato da subito questa possibilità ai “navigatori” (non è casuale nemmeno questa metafora, perché prima di tutti i viaggi hanno cominciato ad essere “virtuali” proprio grazie all’esistenza del Web). Di fatto negli ultimi due decenni abbiamo assistito alla disintermediazione a sfavore di operatori del turismo come le tradizionali agenzie di viaggio, favorendo invece le grandi piattaforme digitali internazionali di ricerca e prenotazione (viaggi, ospitalità, ristorazione) e, in tempi più recenti il commercio elettronico dei prodotti tipici e autentici e della ristorazione a domicilio.

La questione problematica in questa evoluzione è la pervasività dei big player, delle grandi piattaforme internazionali che nella tipica ottica di mas-

simizzare i guadagni riducendo i costi, comprime i prezzi in un'ottica di iperconcorrenzialità globale a scapito dei singoli prestatori di servizi, delle piccole località, delle destinazioni diffuse, insomma della “diversità turistica” che è un vanto dell'Italia e in particolare del Mezzogiorno. Esperimenti sono in atto, ma altri se ne dovranno inventare per contrastare questa massificazione e omogeneizzazione delle destinazioni e dei riti turistici ed esaltare invece la grande ricchezza potenziale della straordinaria diversità di offerta italiana e delle Regioni del Sud (paesaggi naturali e culturali, folklore, gastronomia, produzioni agricole, ospitalità, eventi e tradizioni, ecc.).

La rivoluzione continua dei device, delle modalità di preselezione di acquisto (*instant search, proxy search, instant booking & information retrieval*), ma anche di fruizione del soggiorno (traduttori istantanei, geolocalizzazione *on site* dell'offerta di cibo, acquisti, luoghi da visitare) e delle modalità di pagamento (*pay per use* attraverso le app sul cellulare) hanno determinato l'attuale strapotere degli smartphone, che presto cederanno il passo in parte agli “speaker”, i device di interazione verbale, con la rete come luogo di incontro anche tra domanda e offerta turistica.

### ***5.1.2. Il turismo esperienziale immersivo***

In questa direzione nel prossimo futuro vedremo anche il diffondersi di strumenti immersivi (quelli che dovrebbero rendere la fruizione virtuale del viaggio un'esperienza sensoriale completa in una immersione nella realtà visitata, “come se” vi fossimo realmente “dentro”). Ma l'immersione è già e sarà sempre di più anche qualcosa di molto analogico, ovvero la ricerca di un vissuto speciale: qualcosa di diverso, di completamente diverso da quello della quotidianità, alla ricerca del “genuino”, di una assimilazione temporanea nel luogo e con le comunità, o meglio con le persone “visitate” per andare a vivere la loro quotidianità. Un fenomeno che viene chiamato anche “immersione pura” e che va incontro soprattutto alle esigenze di quei viaggiatori, di quei turisti, di quei vacanzieri che – dal vivo o in modalità a distanza, attraverso l'incredibile offerta mediatica di prodotti documentaristici, di divulgazione, di letteratura di viaggio scritta e visuale o di semplice condivisione attraverso i social media – cercano esperienze diverse.

### ***5.1.3. L'“edutainment” e il turismo dei convegni***

L'intrattenimento educativo significa educare, nel senso anglosassone del termine (e quindi far acquisire conoscenze ma anche formare e addestrare),

facendo contemporaneamente divertire sia chi è l'erogatore sia chi è il destinatario dell'intrattenimento. Si tratta di una modalità di interazione che, se applicata al turismo, esalta anche l'aspetto di socializzazione tra le persone, partendo dall'assunto che senza divertimento non c'è vero apprendimento. Neologismo inizialmente coniato nell'ambito della produzione di documentari di divulgazione scientifica – la “documentazione”, il “documentarsi” è stato ed è un fondamentale ingrediente di quella parte del viaggio o, in generale, dell'esperienza turistica che è la “preparazione” del percorso o della vacanza – è diventato di seguito una pratica diffusa in forme di comunicazione giocosa finalizzate alla didattica. Poi, come buona pratica, è entrata nelle organizzazioni come strumento di formazione e contemporaneamente di consolidamento del senso di appartenenza e di potenziamento del lavoro di gruppo.

Sempre di più il successo anche nel campo del lavoro dipende dalla rapidità e dall'efficacia (intesa come miglioramento delle prestazioni, ma anche del relazionarsi con gli altri e progredire attraverso il “fare” qualcosa) con cui riesce a far imparare. In questo senso il turismo educativo-ludico diventa un nuovo e potente strumento per realizzare gli obiettivi degli individui e delle organizzazioni. L'evoluzione in questo senso di tutta l'offerta culturale di cui l'Italia è ricchissima va nella direzione di potenziare in futuro questa modalità di declinare il turismo: dall'età scolare (ad es. fattorie didattiche, le gite scolastiche) ad un diverso modo di organizzare l'esperienza museale, dalle competizioni sportive e dai corsi di *team building* alla convegnistica. Quest'ultima branca del turismo internazionale meriterebbe una trattazione a sé, perché l'Italia, e soprattutto le regioni del Mezzogiorno, sono state e continuano ad essere, con crescita esponenziale, mete ambite per lo svolgimento di kermesse aziendali ed eventi associativi e congressuali con particolare riferimento a multinazionali, grandi e medie aziende e aggregazioni professionali (medici, ingegneri e altre categorie produttive di diverse industrie, agenzie internazionali, eventi conclusivi di progetti transnazionali, congressi accademici, ecc.).

#### **5.1.4. Il nuovo turismo urbano**

La fruizione delle metropoli e delle realtà urbane in senso turistico sta cambiando. Molte persone non vogliono uscire dalla propria zona di comfort, assuefatti dalla vita urbana in città sempre più grandi e avvolgenti. L'ambiente urbano visitato viene però esperito sotto un'altra natura: come parco dei divertimenti, come un ambiente liquido pieno di stimoli prima di tutto visivi (ed in generale sensoriali) ed incluso in un'idea completamente nuova ed endorfinica di “festa”. Anche in questo caso l'evento-vacanza diventa “gioco urbano”, spettacolo della metropoli che si trasforma in itinerario diffuso.

### 5.1.5. Il turismo della Silver economy

Si tratta di un tipo di turismo che è già fiorente, ma che grazie al megatrend dell'invecchiamento e al miglioramento dell'aspettativa di vita in buona salute pretende strutture adeguate al gran numero di settantenni e ultraottantenni che affolleranno la domanda turistica nei prossimi decenni. Bisognerà stare attenti alla composizione sociale di questi gruppi (piccoli gruppi di adulti di diverse età, spesso svincolati da appartenenze classiche – stesso luogo di origine, stessa classe di età, stessa azienda, stessa famiglia), ma anche alla grande richiesta di sicurezza (esclusione di destinazioni e modalità di fruizione percepite come pericolose per la salute fisica e mentale) e di comodità (grande sviluppo anche del turismo con garanzie sanitarie e/o comunque adatto a persone con patologie croniche anche parzialmente invalidanti).

È necessario tenere conto di una generale maggiore propensione a viaggiare delle generazioni degli “adulti maturi” (60-75 anni) e degli “anziani” e persino dei “grandi anziani” grazie alla disponibilità di tempo e di un reddito marginale disponibile sufficiente allo scopo.

La maggior parte dei mercati e delle destinazioni non è pronta in termini di infrastrutture e soprattutto di servizi dedicati per quella che viene definita la “valanga” del Silver tourism, anche se pochi sono gli studi che osano fare previsioni di tipo quantitativo. In ogni caso gli ordini di grandezza, alle condizioni del 2019, potrebbero essere questi: 140 milioni di “turisti silver” in Europa nel 2030 a fronte di quelli che erano 41,9 milioni nel 2010<sup>5</sup>.

Tab. 1 - Viaggiatori over 60 in Europa in milioni su dati Commissione europea 2014

Provenienza	2010	2030	Var. % 2010-2030
Europa	35,6	61,5	72,8%
Nord America	12,1	27,3	125,6%
Sud America	5,9	20,4	245,8%
Asia	41,9	140,3	234,8%

Fonte: Studio Giaccardi & Associati per CNA Emilia-Romagna (2018), *Turismo d'argento. Un'opportunità felice. Risultati della ricerca Silver Travellers Trends & Trips (STT&T)*, p.12.

<sup>5</sup> Cfr. ad esempio, Studio Giaccardi & Associati per CNA Emilia-Romagna (2018), *cit.*

## 5.2. Il posizionamento dell'Italia e del Mezzogiorno

Il turismo è una voce economica che, come si è visto, continua ad avere un trend positivo nel mondo e sembra destinato a durare ancora a lungo nonostante il rischio di potenziali crisi geopolitiche e di altro genere. Nel 2019 anche le previsioni di istituti di ricerca italiani continuano a prevedere tassi di crescita annua che si aggirano intorno al 5%; per quanto riguarda gli arrivi a livello internazionale il dato è positivo con una crescita annua di 37,5 milioni al 2030<sup>6</sup> e con una proliferazione di nuove mete in mercati emergenti. In questo quadro l'Italia continua ad essere un punto di riferimento e, nonostante perda un posto nel ranking dei Paesi per arrivi turistici – passando dal quarto al quinto – in termini numerici è comunque in aumento sulla base dei dati del periodo 1990-2018. Nel 2018 gli arrivi in Italia sono aumentati del 4% e le presenze del 2%, con la quota di stranieri (49,3% di arrivi e 50,5% di presenze) che ha quasi raggiunto i numeri dei turisti italiani.

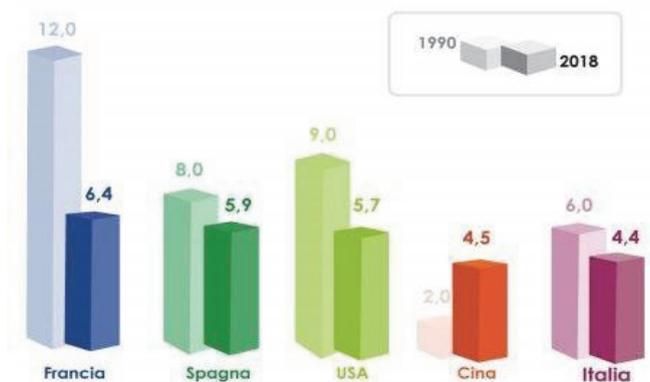


Fig. 6 – Principali Paesi per arrivi turistici internazionali (1990-2018). Elaborazione di Studi e Ricerche per il Mezzogiorno di Intesa Sanpaolo su dati Unwto (mondo) e Istat (Italia). In Deandreis, M. (2019), cit., p.5.

Anche le prime rielaborazioni dei dati relativi al 2019 confermano il posizionamento dell'Italia che si attesta, dopo la Francia, il Paese con le migliori prestazioni a livello internazionale. La posizione “fragile” dell'Italia è data dal fatto che il contributo complessivo del settore al PIL nazionale è più che rilevante ma ci pone, secondo alcune stime, al quinto posto a livello mondiale dopo Stati Uniti e Cina, le cui dimensioni (territoriali, economiche e

<sup>6</sup> Deandreis, M. (2019), *Turismo, agroalimentare ed enogastronomia in Italia e nel Mezzogiorno: fattori di crescita per l'economia*, Studi e Ricerche per il Mezzogiorno, p. 3.

demografiche) e attrattività non sono comparabili con quelle del nostro Paese, mentre lo sono quelle degli altri due Stati che ci precedono, Germania e Giappone, che presentano però fondamentali economici ed un'organizzazione della cosa pubblica e dei servizi decisamente migliori rispetto allo standard italiano. I dati più recenti disponibili relativamente alle performance dell'Italia negli ultimi due anni sono quelli forniti dall'ISTAT<sup>7</sup>, che mostrano ancora un buon andamento generale nel 2018 rispetto al 2017 di presenze e arrivi.

Ai fini di questa ricerca però il dato più significativo in una prospettiva di futuro è la diversa **dipendenza dei mercati regionali del turismo** rispetto alle provenienze “domestiche”, cioè dal movimento del turismo interno dei residenti in Italia oppure dall'afflusso di turisti dall'estero.

I dati relativi al Mezzogiorno mostrano in ogni caso che le regioni del Sud continuano ad avere una dipendenza abbastanza forte dal mercato interno: molto forte in regioni come Puglia, Basilicata e Calabria, più equilibrata in realtà come Sardegna e Sicilia. A seconda delle congiunture locali e globali future queste dipendenze potrebbero dimostrarsi come un forte elemento di fragilità, ma anche, se la crisi dovesse provenire dall'esterno, una potenziale ancora di salvezza.

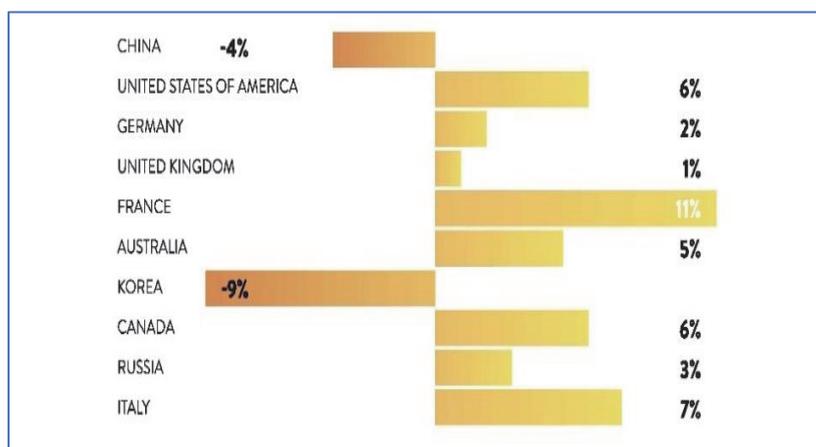


Fig. 7 – Crescita della spesa turistica internazionale nei primi dieci mercati (%), 2019. In *NWTO (2019), International Tourism 2019 and Outlook For 2020*.

<sup>7</sup> Istat, *Movimento turistico in Italia. Anno 2019*, 27 novembre 2019; si veda anche Istat, *Viaggi e vacanze in Italia e all'estero. Anno 2019*, 10 febbraio 2020.

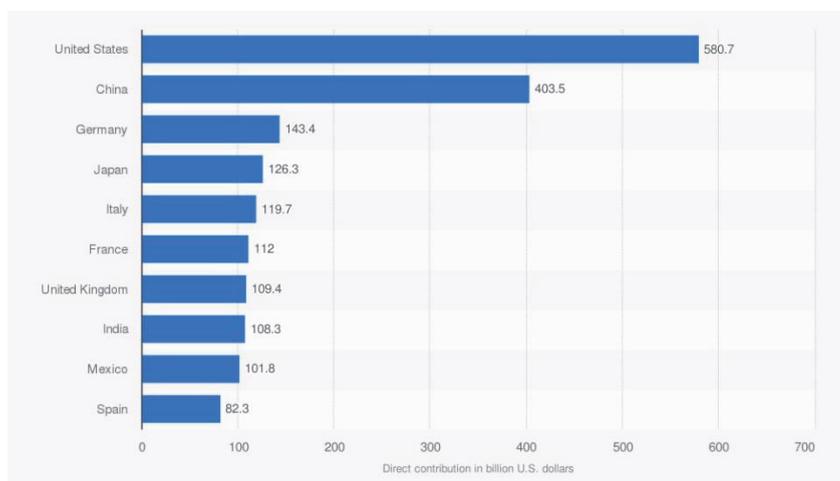


Fig. 8 — Contributo diretto dei viaggi e del turismo al PIL nei principali Paesi del mondo nel 2019 (miliardi di dollari), in STATISTA (2020), *Travel, Tourism and Hospitality*, disponibile al link <https://www.statista.com/statistics/292461/contribution-of-travel-and-tourism-to-gdp-in-select-countries/>

Il mercato del turismo interno, che non ha più raggiunto i livelli precedenti alla crisi del 2008-2009, ha mostrato nel passaggio 2018-2019 segni di una flessione che inverte una tendenza al cauto rialzo dei tre anni precedenti. Resta inoltre la forte stagionalità del turismo “domestico”.

Tab. 2 – Arrivi e presenze per tipologia di esercizio e residenza dei clienti

MOVIMENTO		2018			Variazioni % 2018/2017		
		Esercizi alberghieri	Esercizi extra-alberghieri	Totale	Esercizi alberghieri	Esercizi extra-alberghieri	Totale
Residenti in Italia	Arrivi	49.948.206	14.957.523	64.905.729	+3,1	+5,0	+3,6
	Presenze	140.193.803	72.140.588	212.334.391	+0,8	+1,7	+1,1
Non residenti in Italia	Arrivi	46.824.639	16.370.564	63.195.203	+3,2	+8,0	+4,4
	Presenze	139.276.433	77.234.113	216.510.546	+2,3	+3,6	+2,8
Totale	Arrivi	96.772.845	31.328.087	128.100.932	+3,2	+6,5	+4,0
	Presenze	279.470.236	149.374.701	428.844.937	+1,6	+2,7	+2,0

Fonte: Istat (2019), *Movimento turistico in Italia. Anno 2018*, p. 2

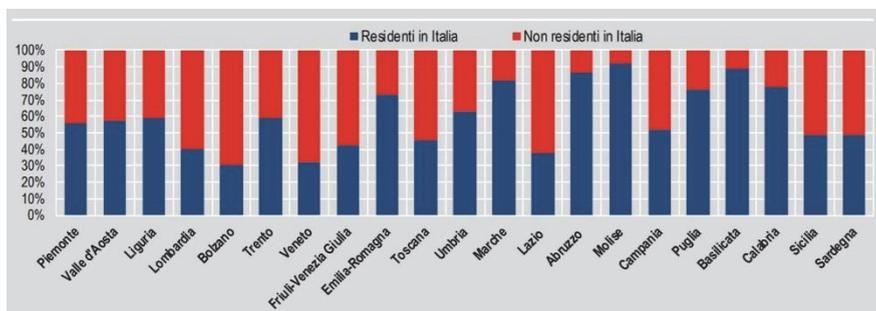


Fig. 9 – Presenze negli esercizi ricettivi per Regione di destinazione. Anno 2018, composizioni percentuali regionali per residenza dei clienti. Fonte: Istat (2019), come tab. 2, p. 105.

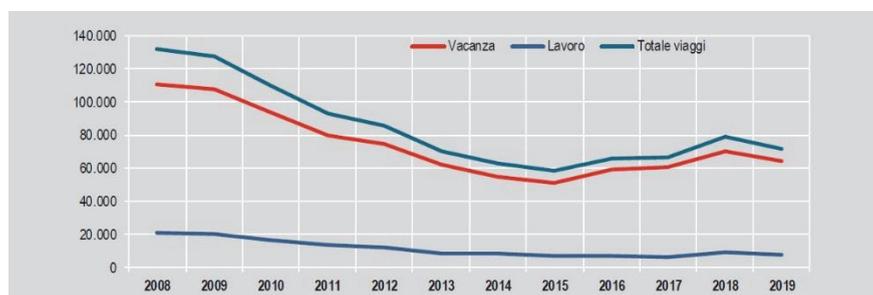


Fig. 10 – Viaggi per tipologia del viaggio. Anni 2008-2019, valori assoluti in migliaia e composizioni percentuali. Fonte: Istat (2019), Viaggi e vacanze in Italia e all'estero.

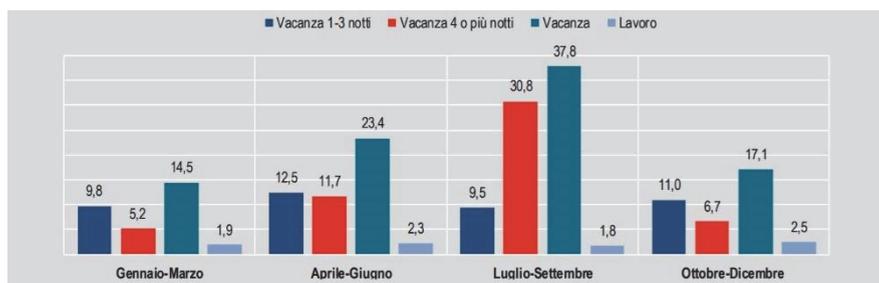


Fig. 11 – Persone che hanno effettuato almeno un viaggio distinte per tipologia del viaggio e trimestre. Anno 2019, valori per 100 residenti. Fonte: Istat (2019), Viaggi e vacanze in Italia e all'estero.

Il trend è positivo anche per quanto riguarda il Mezzogiorno: dal 2008 gli arrivi nel Mezzogiorno sono aumentati del 33,4%, con un picco nel turismo

straniero (+72,7%). Nonostante questo aumento, alcuni aspetti restano problematici e rischiano di inficiare le performance positive: una stagionalità molto rigida nell’offerta, una ricettività che non è in grado di soddisfare la domanda, infrastrutture carenti per i trasporti (accessibilità e mobilità interna). Il moltiplicatore<sup>8</sup> relativo alle presenze turistiche è infatti basso nel Mezzogiorno: 70,8 euro, contro una media italiana di 103,4 euro. Sono dunque necessari interventi sincronizzati su tutte le maggiori carenze per mantenere ed anzi aumentare l’attrattività del Mezzogiorno in modo da valorizzare anche le aree interne che hanno potenzialità di sviluppo notevoli.

Il turismo è la grande “opera incompiuta” del Mezzogiorno, la potenzialità del territorio fortemente sottovalutata. Lo scrivono studiosi, analisti, consulenti da anni ma la realtà cambia solo lentamente e sembra confermare un tipico assunto dei futuristi, secondo i quali pare evidente che le opportunità offerte dalla macroarea meridionale non sono sfruttate in maniera adeguata, sia dal punto di vista delle politiche di marketing poco incisive, ma anche dal sistema infrastrutturale e dei servizi il più delle volte non all’altezza delle aspettative dei turisti.

L’elemento comune della maggior parte delle regioni del Sud sta proprio nelle molte potenzialità non esplorate e non sfruttate con una notevole diversificazione dei temi d’interesse per ogni tipo di turista che spaziano dalle mete culturali all’enogastronomia, passando per le destinazioni balneari e la nautica da diporto. Il turismo enogastronomico è attualmente in testa per creazione di ricchezza: 1 turista su 4 sceglie infatti le destinazioni al Sud per motivi enogastronomici (il 22,3% dei turisti italiani e il 29,9% dei turisti stranieri).

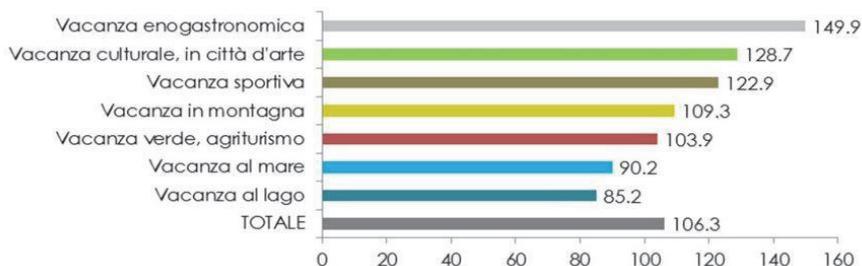


Fig. 12 – Spesa media pro capite per motivazione del viaggio. Elaborazione di Studi e Ricerche per il Mezzogiorno di Intesa Sanpaolo su dati Ufficio Studi ENIT Banca d’Italia, in Deandreis, M. (2019), cit., disponibile al link <https://www.sr-m.it/wp-content/uploads/2019/10/sicilia-deandreis-41019.pdf>

<sup>8</sup> Il moltiplicatore keynesiano è uno strumento di analisi macroeconomica che misura la percentuale di incremento del reddito nazionale in rapporto all’incremento di una o più variabili macroeconomiche componenti la domanda aggregata (consumi, investimenti e spesa pubblica).

Nel Mezzogiorno il settore agroalimentare supera in molti indici le medie nazionali; ad esempio è la macroarea con il più alto numero di certificazioni di qualità (344 prodotti DOP, IGP, STG). Per questo motivo approfittare in modo strutturato e duraturo delle potenzialità inespresse innalzando la varietà e qualità dell'offerta con stagionalità decisamente più lunghe può rappresentare un elemento chiave di crescita sia per il Mezzogiorno sia per l'intero territorio nazionale più a portata di mano.

### 5.3. Turismo e filiera agroalimentare in Sicilia

La Sicilia ha una posizione di tutto rilievo per produzioni tipiche e di qualità: è la quinta regione in Italia per numero di produttori agroalimentari di qualità DOP, IGP e STG ed è inoltre la prima regione in Italia per superficie destinata a colture biologiche con il 31,1% di superficie sul totale rispetto ad una media Italia del 15%.

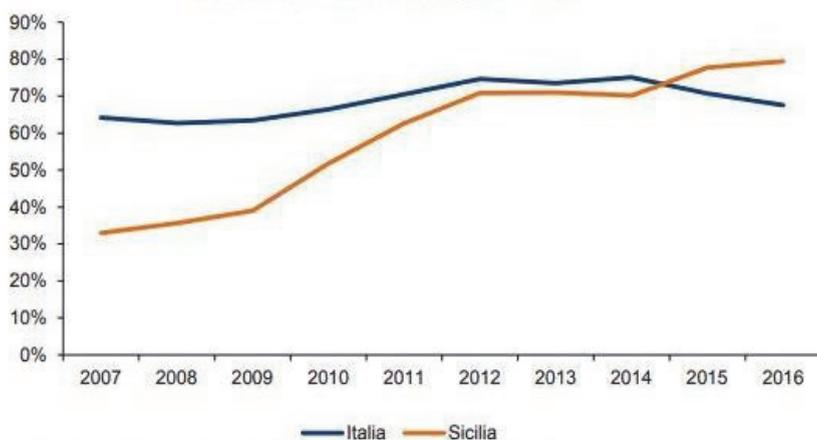


Fig. 13 – Percentuale di vini certificati (DOP e IGP) sul totale dei vini prodotti. Elaborazione Intesa Sanpaolo su dati Istat, in Monceri P. (2019), Turismo, agroalimentare ed enogastronomia: un “sistema” di rilievo economico per la Sicilia, disponibile al link <https://www.srm.it/wp-content/uploads/2019/10/sicilia-monceri-41019.pdf>

Anche il settore vitivinicolo è fondamentale nell'economia della Sicilia sia nella produzione che nell'esportazione. Di grande rilievo anche gli investimenti nelle imprese e nei processi produttivi del settore alimentare, che potrebbe diventare il comparto trainante dell'economia siciliana anche grazie

all'effetto generativo che ne deriva: per ogni euro investito se ne generano ben altri sei<sup>9</sup>.

Il turismo verso la Sicilia è certamente una delle mete favorite per i turisti alla ricerca di esperienze enogastronomiche, di degustazione ed acquisto di prodotti tipici. Si posiziona al nono posto tra le regioni per valore aggiunto nei settori alloggio e ristorazione ed all'ottavo posto per occupati nel settore (dato che pesa il 5,4% sul totale Italia). Nel 2018 sono stati registrati 4,9 milioni di arrivi, per le presenze il dato è di 15,1 milioni.

L'isola continua ad essere meta prediletta ed il suo indice MPI di attrattività è di 100,7 (media Italia: 100) con un'elevata soddisfazione dei clienti. I punti deboli sono quelli già segnalati per il Mezzogiorno (in particolare: forte stagionalità e turismo monotematico); in linea con il dato di altre regioni del Sud il valore aggiunto di un soggiorno turistico sull'Isola è di 71,5 euro a fronte di una media del Mezzogiorno di 70,8 entrambe ben distanti dal valore di 103,4 euro della media Italia.

Si stima che nuove sinergie tra le diverse tipologie di turismo e il superamento di una ancor rigida stagionalità potrebbero portare nel medio termine il valore aggiunto per presenza al livello di 109,4 euro<sup>10</sup>. Le sinergie di settore tra agricoltura, comparto alimentare e turismo hanno già consistenti ricadute a livello economico: assieme rappresentano il 7,76% del valore aggiunto, il 15% degli occupati ed il 30,6% delle imprese. Migliorare la qualità dei trasporti e delle infrastrutture è importante non solo perché la Sicilia è un'isola, ma soprattutto per facilitare l'accesso e la mobilità interna sul territorio come strumento abilitante per il pieno sviluppo del turismo.

## 5.4. Imprenditoria giovanile in agricoltura

In prospettiva futura c'è un'altra realtà confortata dai dati statistici che mostra un certo dinamismo positivo che, a differenza dell'andamento del turismo, contiene un potenziale maggiore perché si riferisce alle giovani generazioni. In controtendenza rispetto ad altri dati demografici che riguardano il Mezzogiorno e in particolare la Sicilia, con l'abbandono dei giovani alla ricerca di lavoro e opportunità al Nord e all'estero sorprende positivamente rilevare che la percentuale di giovani imprenditori sotto i 34 anni nelle aziende agricole siciliane è dell'11,3% sul totale con 41.623 mila aziende.

<sup>9</sup> Monceri P. (2019), *Turismo, agroalimentare e Enogastronomia: un "sistema" di rilievo economico per la Sicilia*, Intesa Sanpaolo, p. 24 e ss, anche per i dati che seguono.

<sup>10</sup> Ivi, p. 21.

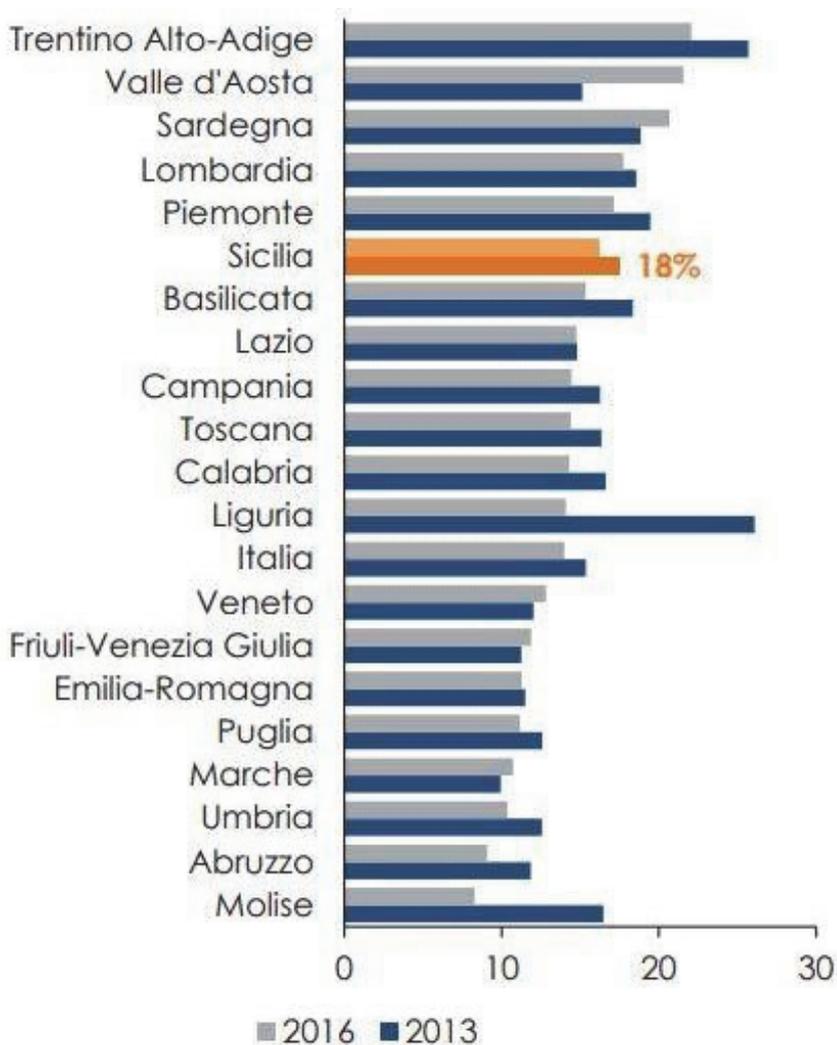


Fig. 14 – Percentuale di capi di aziende agricole di età inferiore ai 34 anni. Elaborazione Intesa Sanpaolo su dati Eurostat, in Monceri P. (2019), cit.

Se si prende in considerazione l'intero settore agroalimentare tale percentuale sale fino al 18%, un dato che fa piazzare la Sicilia al sesto posto della classifica, posizionandosi ben al di sopra della media italiana. Sono dati che infondono un certo ottimismo sul ricambio generazionale nell'imprenditoria soprattutto di Sicilia e Basilicata, in un contesto più generale: è stato stimato infatti che un aumento del 10% della quota dei giovani imprenditori produrrebbe un aumento della produttività del lavoro dello 0,2%. Le aziende

agricole giovanili occupano inoltre una superficie produttiva maggiore del 54% rispetto alla media, un fatturato più elevato del 75% della media e occupano il 50% di lavoratori in più per aziende<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Ibidem.

## 6. Occupazione, infrastrutture, sfiducia

di Antonio Furlanetto

### 6.1. Occupazione e mobilità sociale

Secondo i dati Censis<sup>1</sup> nel 2019 il 69% degli italiani è convinto che la mobilità sociale sia già bloccata anche se questa è attualmente solo un trend, come si è visto, ipotizzato da diversi demografi e studiosi del lavoro. Nello specifico, per quanto riguarda le diverse tipologie di lavoratori, il 63,3% degli operai crede che anche in futuro resterà fermo nell'attuale condizione socioeconomica in quanto è difficile salire nella scala sociale; il 63,9% degli imprenditori e dei liberi professionisti teme invece di scivolare in basso. Quel che è più grave è che ben oltre un terzo degli italiani è già consapevole che almeno per alcune delle generazioni più giovani, come appare in prospettiva il caso per i cosiddetti "Millennials" ovvero la generazione "Y", in futuro i figli e/o i nipoti staranno peggio di loro. La percentuale sale se si considera il dato per il cosiddetto "ceto medio" (43%), vale a dire che quasi la metà degli impiegati, degli insegnanti ecc. è persuaso che figli e nipoti staranno peggio. Situazione che potrà essere verificata nei fatti solo negli anni a venire e che tuttavia trova parziale e indiretta dimostrazione in alcuni dati: non solo i giovani, che sono già in numero minore rispetto al passato (circa 2 milioni in meno rispetto a quanto registrato nel 2007), sono costretti in buona parte a rinunciare a un lavoro a tempo pieno, ma devono piegarsi – con il part time involontario, che sale per i giovani del 71,6% rispetto al dato di periodo precedente – ad accettare impieghi non soddisfacenti rispetto alle proprie aspirazioni e/o ai titoli di studio conseguiti.

<sup>1</sup> Censis (2019), *53° Rapporto sulla situazione sociale del Paese*, disponibile al link <https://www.censis.it/rapporto-annuale/53°-rapporto-sulla-situazione-sociale-del-paese2019-0>

Tab. 1 – Opinione degli italiani sulla condizione socioeconomica futura di figli o nipoti rispetto alla propria, per condizione professionale (val. %)

	Imprenditori e lavoratori autonomi	Dirigenti e direttivi	Impiegati e insegnanti	Operai e lavoratori esecutivi	Disoccupati	Totale
Migliore	23,7	25,0	18,8	19,3	21,6	21,0
Uguale	20,6	37,5	16,8	31,2	21,7	21,4
Peggiora	35,1	33,3	43,0	32,1	37,7	38,2
Non so	20,6	4,2	21,4	17,4	19,0	19,4
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Diff. migliore-peggiore	-11,3	-8,3	-24,2	-12,8	-20,0	-17,2

Fonte: Censis (2019), 53esimo Rapporto annuale sulla situazione sociale del Paese, cit.

Tab. 2 – Meno giovani al lavoro: occupati 15-34 anni, 2007 – 2018 (migliaia e val. %)

	2007	2014	2018	Var. % 2007-2018 (*)	Diff. ass. 2007-2018
Occupati 15-34 anni (mgl.)	7.082	5.035	5.112	-27,8	-1.971
Con full time (mgl.)	6.024	3.896	3.959	-34,3	-2.065
Con part time (mgl.)	1.058	1.139	1.153	8,9	95
Val. % part time sugli occupati	14,9	22,6	22,5	-	7,6
Con part time involontario (mgl.)	514	881	883	71,6	368
Val. % part time involontario sul totale part time	48,6	77,3	76,6	-	28,0
Popolazione 15-34 anni (mgl.)	13.952	12.885	12.470	-10,6	-1.482

(\*) Per la % di part time sugli occupati e la % di part time involontario sul totale part time è calcolata la differenza tra i due periodi

Fonte: Censis (2019), 53esimo Rapporto annuale sulla situazione sociale del Paese, cit.

Del tema dell'occupazione nel Mezzogiorno si era già occupato un report di Ambrosetti The European House nel 2015<sup>2</sup>, che identificava come cause oltre a fatti congiunturali, come il contagio profondo della crisi alla fine del primo decennio, anche evidenze strutturali, tra cui il processo di deindustrializzazione del tessuto produttivo soprattutto in ambito manifatturiero spinta dalla crisi in modo decisivo e forse irreversibile. Altro fattore veniva colto nella debolezza e instabilità, anche numerica, della popolazione imprenditoriale del Mezzogiorno, anche questo fatto aveva contribuito a rendere i tassi più elevati per quanto riguarda la nascita e la chiusura di industrie e imprese

<sup>2</sup> The European House Ambrosetti (2015), "Se fallisce il Mezzogiorno, fallisce il Paese: condizioni e proposte per il rilancio del Sud".

nel territorio. Ulteriore fragilità dello stesso sistema produttivo è il fatto che sia quasi esclusivamente costituito da microimprese (1-9 addetti) appartenenti al settore dei servizi come per esempio in Campania, Puglia, Calabria, Sicilia e Sardegna e dell'industria come in Abruzzo, Molise e Basilicata.

Il lavoro irregolare e l'economia sommersa sono quasi delle "costanti" di lungo periodo che pesano sui livelli del bisogno di assistenza che da questo ne deriva. Il Mezzogiorno continua ad avere livelli rilevanti per questo indice. Pesavano, allora come oggi sia sull'occupazione sia sulla decisione di abbandonare la terra natia, la burocrazia farraginoso e gli ostacoli infrastrutturali (difficoltà di raggiungere i luoghi di produzione, costi di trasporto elevati, mancanza di collegamenti anche tra città/paesi vicini, etc.). Si tratta inoltre di due rilevanti disincentivi all'ingresso sul territorio di investitori "da fuori" sia italiani che esteri.

## 6.2. Le infrastrutture

La percezione sullo stato delle infrastrutture, così come rilevato in loco dall'esercizio di futuro e dalle interviste strategiche, trova coincidenza con le rilevazioni di molti studi e nelle evidenze dei dati che certificano la difficoltà dei territori di avere buone performance nei settori produttivi, ma soprattutto di muovere persone e merci. Il divario tra Nord e Sud è piuttosto marcato, sia in termini quantitativi che qualitativi: nel campo dei trasporti il Mezzogiorno presenta un'estensione stradale e ferroviaria che è insufficiente rispetto alla popolazione ed è inferiore alla media del resto del Paese; se si prende in considerazione la velocità dei trasporti, i valori peggiorano considerevolmente (fig. 1). Una situazione negativa che nasce da diverse cause, primo su tutti il calo degli investimenti del comparto, che sono diminuiti di quasi il 50% in dieci anni, determinando un deficit infrastrutturale di 84 miliardi di euro. Eppure le risorse finanziarie potenzialmente disponibili sono ingenti, persino aumentate in seguito alla legge di bilancio 2019, con la quale si sono aggiunti altri 80 miliardi – portando il totale a 220 miliardi di euro in 15 anni. Di questi, il 40% sarebbero destinati al Sud, portando quindi ad un possibile investimento di 6 miliardi annui sul territorio del Mezzogiorno<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Capasso, S. (2019), *Investire nel Mezzogiorno: un'opportunità da non perdere*, Studi e Ricerche sul Mezzogiorno di Intesa Sanpaolo. p. 11.



*Fig. 1 – Indice di accessibilità stradale fra le Province. Gli indici di accessibilità sono calcolati per ciascun capoluogo di provincia come media dei tempi di collegamento stradali verso tutte le altre province, ciascuna ponderata per la rispettiva popolazione; i valori sono rapportati alla media italiana. Il colore più scuro indica maggiore accessibilità. Colore rosso: [123,147] Colore arancione: [103,122] Colore giallo: [55,102] Colore bianco: [0,55] Elaborazione a cura di Bucci, Ivaldi, Messina (2019). In Capasso S. (2019), “Investire nel Mezzogiorno: un’opportunità da non perdere”, disponibile al link <https://www.sr-m.it/wp-content/uploads/2019/10/Presentazione-Capasso-24-ottobre-2019.pdf>*

Secondo le stime di Studi sul Mezzogiorno di Intesa Sanpaolo<sup>4</sup>, un incremento degli investimenti pubblici nel Mezzogiorno, pari ad un solo 1% del suo Pil per un decennio, porterebbe benefici all’intera economia italiana. Migliorare la qualità delle infrastrutture per il Sud comporterebbe una maggiore produttività, beneficiando tra l’altro della complementarità nell’apporto di capitale pubblico e privato e potrebbe raggiungere un valore di circa il doppio dell’investimento nel medio-lungo periodo. Ne sarebbe beneficiata anche l’economia del Centro Nord grazie alla maggiore domanda nel Mezzogiorno e all’integrazione commerciale e produttiva tra le due aree. Secondo le simulazioni, il PIL del Sud potrebbe aumentare fino al 0,3%. Valutando le cifre

<sup>4</sup> Ivi. p. 12.

reali, si stima che con un investimento di 40 miliardi di euro in 10 anni (precedentemente indicato anche come 1% del PIL in dieci anni), potrebbe avere un ritorno di 80 miliardi di euro e, allo stesso tempo, il Centro Nord potrebbe contare su un ritorno di 40 miliardi di euro soprattutto dagli interscambi.

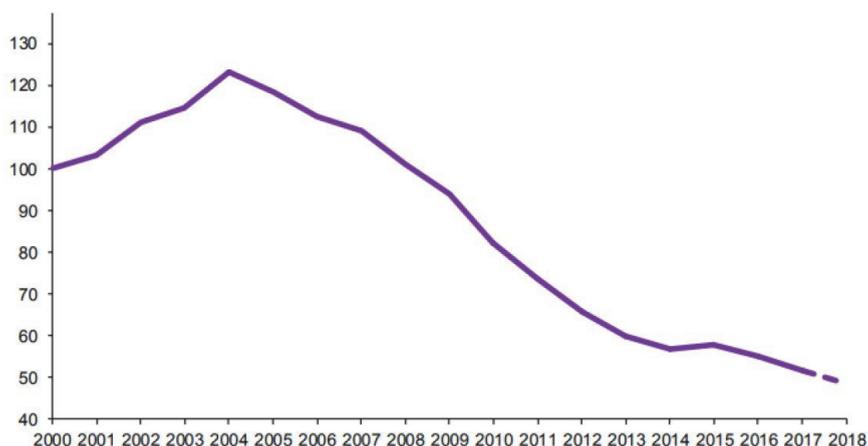


Fig. 2 – Investimenti in costruzioni non residenziali pubbliche n.i. 2000=100. Elaborazione su dati Rapporto ANCE 2019. In Capasso S. (2019), cit.

Altri tasti dolenti, nonché concausa della situazione infrastrutturale del Mezzogiorno, sono la burocrazia e un contesto normativo complesso e incerto, che ostacolano l’impiego delle risorse stanziare per la realizzazione concreta delle opere. I tempi di realizzazione sono infatti mediamente molto lunghi in tutta la penisola e risultano tuttavia ancor più dilatati nel Mezzogiorno; le cause risiedono per lo più negli iter burocratici all’interno delle Amministrazioni locali. Di fatto la scelta o la necessità di bloccare la realizzazione di alcune grandi infrastrutture strategiche in fase avanzata di definizione tecnico-amministrativa e dotate di coperture finanziarie ha prodotto, secondo la Svimez, un effetto generalizzato di sospensione e di attesa sull’intera programmazione infrastrutturale strategica. Per non parlare della nuova priorità di intervenire su un sistema infrastrutturale largamente bisognoso di manutenzione straordinaria a partire dal megatrend dell’obsolescenza di tutte le infrastrutture che risalgono al secolo scorso.

Secondo le ultime elaborazioni effettuate dalla Svimez in merito alla spesa per i servizi ai cittadini e alle imprese, è da sfatare il luogo comune che il Sud venga “inondato” di grandi risorse pubbliche che finiscono in sprechi e inefficienze. Infatti, la spesa pro capite delle amministrazioni pubbliche nel 2017 ha raggiunto gli 11.309 euro nel Mezzogiorno e i 14.168 nel Centro-

Nord. Un divario che è andato aumentando negli anni Duemila a svantaggio del Meridione anche in ambiti diversi da trasporti e infrastrutture: la spesa relativa a formazione, ricerca, sviluppo e cultura segna una quota pro capite rispettivamente dell'80% e del 70% rispetto al Centro-Nord e anche nella sanità il divario è alto: circa l'85%<sup>5</sup>.

Dal Rapporto BES 2018 apprendiamo, inoltre, come dato di conferma rispetto al passato, che la dotazione di trasporto pubblico locale, calcolata in posti/km, è al Centro-Nord quasi 3 volte superiore rispetto a quella del Mezzogiorno<sup>6</sup>. E ancora: la rete ferroviaria del Mezzogiorno è costituita per lo più da un singolo binario non elettrificato ed è quasi interamente assente la rete ad alta velocità; il trasporto merci su strada risente dello stato insufficiente e della scarsa manutenzione delle strade nonché della dislocazione delle aree a più alta produzione industriale non opportunamente connesse tra loro e con le dorsali per il trasporto su gomma e con i porti, notando inoltre che più della metà del movimento di merci in navigazione di cabotaggio è assorbito da Sicilia, Liguria, Toscana e Sardegna.

Il ritardo nell'adeguamento delle infrastrutture non sembra imputabile solo ed esclusivamente a ragioni di spesa, quanto anche ad una scarsa capacità programmatica e progettuale che si perpetra da anni e si ripercuote sul territorio<sup>7</sup>. La disponibilità di infrastrutture fisiche mette in evidenza le criticità che deve affrontare il Sud Italia rispetto al Nord: per quanto riguarda le autostrade, ad esempio, la media nazionale si attesta intorno ai 23Km/1000Km<sup>2</sup> di superficie territoriale. Se si guarda al Sud la disponibilità di autostrade scende a 20Km/1000Km<sup>2</sup>. Discorso analogo per la rete ferroviaria: 53Km/1000Km<sup>2</sup> al Sud contro la media nazionale di 55Km/Km<sup>2</sup><sup>8</sup>. Se la disponibilità di infrastrutture viene rapportata al numero di imprese (per esempio agroalimentari) operanti sul territorio, appare ancora più evidente l'urgenza di colmare il gap. Le imprese al Sud hanno a disposizione mediamente meno di 20 Km di infrastrutture contro i 40Km per impresa del Nord Ovest d'Italia<sup>9</sup>.

Ma le infrastrutture non sono solo quelle fisiche dei trasporti: molto importanti sono anche le infrastrutture digitali dato che sono un elemento fondamentale per sfruttare le potenzialità offerte dal web e dalle tecnologie avanzate di digitalizzazione. Una scarsa diffusione dei mezzi digitali si

<sup>5</sup> SVIMEZ (2019), *Rapporto SVIMEZ 2019 sull'economia e la società del Mezzogiorno. Il Mezzogiorno nella nuova geografia europea delle disuguaglianze*, p. 31.

<sup>6</sup> Istat (2019), *Rapporto Benessere Equo e Sostenibile 2018*, p. 166.

<sup>7</sup> The European House Ambrosetti, op. cit., p. 35.

<sup>8</sup> Nomisma (2018), sintesi della ricerca *Il Sistema infrastrutturale a servizio dell'agricoltura italiana: focus territoriale Mezzogiorno*, 2018, p. 2.

<sup>9</sup> Ivi p.3.

ripercuote in una minore capacità innovativa: anche su questo punto il Meridione si trova a dover rincorrere le altre regioni; infatti sono poco più di una su quattro (26%) le imprese che hanno introdotto innovazioni tecnologiche all'interno dei propri processi produttivi e di gestione<sup>10</sup>.

Come detto più sopra, l'economia del Centro Nord beneficerebbe appieno di una maggiore domanda interna nel Mezzogiorno e dall'integrazione commerciale e produttiva tra le due aree. Questo perché, al contrario di quello che circola come opinione comune, le dinamiche di Sud e Nord Italia risultano essere strettamente legate fra loro; si è stimato infatti che il PIL del Nord dipenda in maggior parte dalla vendita dei prodotti al Sud e non dalle esportazioni; va da sé quindi che un miglioramento della situazione del Mezzogiorno andrebbe a incidere anche sulla situazione del Nord Italia. Gran parte dello squilibrio nasce anche dalla difficoltà del Sud Italia a vendere al Nord; ad esempio, la Calabria perde ogni anno il 30,8% della sua ricchezza regionale per il forte squilibrio tra ciò che acquista dal Nord Italia e quel poco che essa riesce a vendervi.

Il discorso sui fondi strutturali europei è un capitolo molto importante e critico anche per le infrastrutture. La futura programmazione di allocazione dei fondi europei di coesione 2021-2027 prevedrebbe per l'Italia un aumento da 34 a 43,5 miliardi di euro a prezzi correnti e a prezzi costanti (2018) da 36,2 miliardi a 38,6 rispetto al periodo 2014-2020<sup>11</sup>. Il motivo di questo aumento è dovuto al peggioramento delle condizioni economiche e sociali del Mezzogiorno. È noto però che spesso questi fondi non raggiungono nella maniera sperata le Regioni e gli ambiti a cui sono destinati. A novembre 2019 l'Unione Europea è giunta addirittura ad inviare una lettera di richiamo al governo italiano rimarcando la necessità di adeguare il livello di investimenti pubblici nel Mezzogiorno e minacciando un possibile taglio dei fondi SIE destinati all'Italia se la situazione non dovesse migliorare<sup>12</sup>. Questo provvedimento nasce da alcune irregolarità emerse, ad esempio dei fondi europei contenuti nell'accordo di partenariato siglato da Italia e Bruxelles per il 2014-2016, in cui si era concordato un investimento al Sud di risorse pubbliche pari allo 0,47% del PIL del Mezzogiorno, ma nei fatti però lo stanziamento è rimasto fermo allo 0,40% ed è arrivato a toccare lo 0,38% nel periodo 2014-2017 (che equivale a un -20% di risorse pubbliche spese sul territorio)<sup>13</sup>.

<sup>10</sup> Ivi p.4.

<sup>11</sup> Salimbeni A. P., *Fondi Europei 2021-2027. Politica di coesione, guida al negoziato sul bilancio Ue*, p. 30, disponibile al link <https://web.uniroma1.it/bibbarone/sites/default/files/fondi%20europei.pdf>.

<sup>12</sup> Eurispes (2020), *32° Rapporto Italia*, p. 578.

<sup>13</sup> Ibidem.

### 6.3. Il problema della sfiducia

Il clima di sfiducia generale, sia individuale che collettivo e delle imprese, rende difficile coltivare quella capacità ad aspirare di cui si è detto più sopra e che serve a produrre strategie utili per influenzare i futuri. Nel Mezzogiorno si riscontra una nuova e progressiva perdita di fiducia tendenziale in particolare da parte delle imprese a partire da fine 2017 nonostante brevi periodi di andamento positivo. Il dato del Sud è meno evidente rispetto alle altre aree del Paese, tuttavia va interpretato anche alla luce di altri indicatori come il numero delle imprese manifatturiere attive che è nuovamente in calo.

Non bisogna trascurare il fatto che l'andamento negativo dell'attività economica è in parte anche da imputare alla debolezza degli investimenti pubblici nonostante il moderato incremento della spesa dei fondi strutturali del 2019. La condizione socio-lavorativa in cui vive il Paese (con focus specifico sul Meridione) viene vista come un tradimento da parte di istituzioni che hanno fatto delle promesse che non sono state mantenute. Prima fra tutte, la ripresa che tutti si aspettavano e promuovevano, ma che in fin dei conti non è mai arrivata. Collegato a questo la promessa di rinnovamento e miglioramento che nessuno ha mantenuto. L'attitudine psicologica a guardare con scetticismo, se non con pessimismo, al futuro è registrata anche dal Censis nella sua analisi del 2019<sup>14</sup>: «Agli italiani non è arrivata l'offerta di percorrere insieme nuovi sentieri di crescita per costruire il futuro. Le policy attuate o solo annunciate non possono non generare un ulteriore effetto demotivante in una economia che nei prossimi anni, secondo il 74% degli italiani, continuerà a oscillare tra mini-crescita e stagnazione e per il 26% sarà destinata addirittura a peggiorare in una nuova recessione».

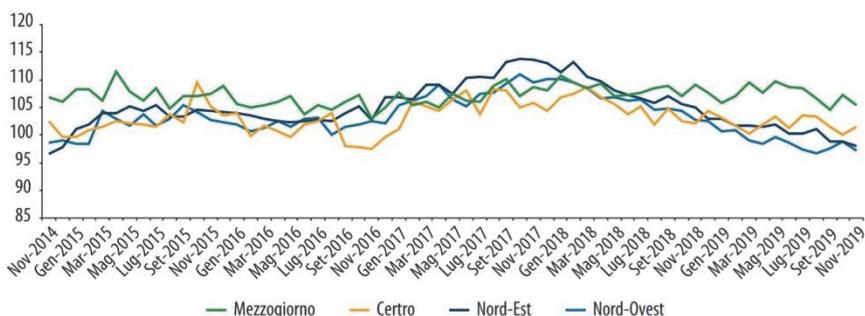


Fig. 3 – Clima di fiducia delle imprese manifatturiere per ripartizione territoriale (numero indice 2010=100). Fonte: Confindustria-SRM (2019), Check-Up Mezzogiorno, p. 9.

<sup>14</sup> Censis (2019), 53° Rapporto sulla situazione sociale del Paese, p. 3.

Questa condizione non fa altro che aumentare un sentimento di sfiducia crescente. Le persone non si fidano l'una delle altre, né tantomeno dello Stato e delle istituzioni. Come riporta nuovamente il Censis: «L'avvicinamento della società al ceto politico è solo apparente. E l'eccessiva personalizzazione dei leader politici può produrre l'effetto di banalizzare l'immagine delle istituzioni che essi incarnano, creando di fatto un abbassamento dei livelli di riconoscimento tra popolo e istituzioni»<sup>15</sup>. Ovviamente questa tendenza ha effetti più deleteri nel Mezzogiorno dove la percezione della distanza nei confronti delle istituzioni e, viceversa, la percezione della presenza dello Stato, sono da molto tempo un fattore critico.

Andando ancora più nello specifico, emerge un malcontento diffuso, soprattutto per quanto riguarda la Pubblica Amministrazione, dato che emerge in maniera molto marcata dalla ricerca sul campo svolta nell'ambito di questa ricerca. La fiducia nelle Amministrazioni pubbliche si riscontra solamente nel 29% della popolazione italiana. All'interno dell'Unione europea un tasso di fiducia minore si ritrova soltanto in Grecia e in Croazia, rispettivamente penultima e ultima nella graduatoria europea<sup>16</sup>. Anche l'indice composito BES del dominio "Politica e istituzioni", che rileva tra l'altro la fiducia degli italiani nel Parlamento, nel sistema giudiziario e nei partiti politici, mostra un peggioramento tendenziale rispetto alle ultime rilevazioni.



Fig. 4 – Indice composito di politica e istituzioni per ripartizione geografica. Anni 2010-2017. Italia 2010=100. Fonte: Istat (2019), Rapporto Benessere Equo e Sostenibile 2018.

Un aspetto non trascurabile, soprattutto in riferimento alle regioni del Mezzogiorno, è la percezione sulla qualità delle politiche attuate. Un'indagine del Censis rileva la convinzione degli italiani che tali politiche abbiano avuto scarsi riscontri perché focalizzate su problemi "sbagliati"; la preoccupazione

<sup>15</sup> Ivi, p. 14.

<sup>16</sup> Ibidem.

pazione maggiore degli italiani continua ad essere (da diversi anni ormai) la disoccupazione. Preoccupazione nettamente maggiore rispetto al problema dell'immigrazione (22%), delle pensioni (12%), della criminalità (9%) e delle questioni ambientali e climatiche (8%).

Interessante notare, a questo proposito, la fig. 5 che riporta le principali azioni che dovrebbero orientare un politico di alto profilo: secondo il sondaggio del Censis, le generazioni centrali che costituiscono la gran parte della popolazione attiva sul lavoro tendono a disinteressarsi del futuro e delle giovani generazioni<sup>17</sup>.

Nel dare priorità alle politiche, in particolare a quelle di sostegno e incentivazione, bisognerebbe inoltre considerare maggiormente le peculiarità territoriali, perché misure avulse dal contesto locale perdono di efficacia, un aspetto spesso ignorato probabilmente perché va contro alcuni tabù rispetto a temi ritenuti immutabili attorno ai concetti di solidarietà e mutualità delle politiche<sup>18</sup>.

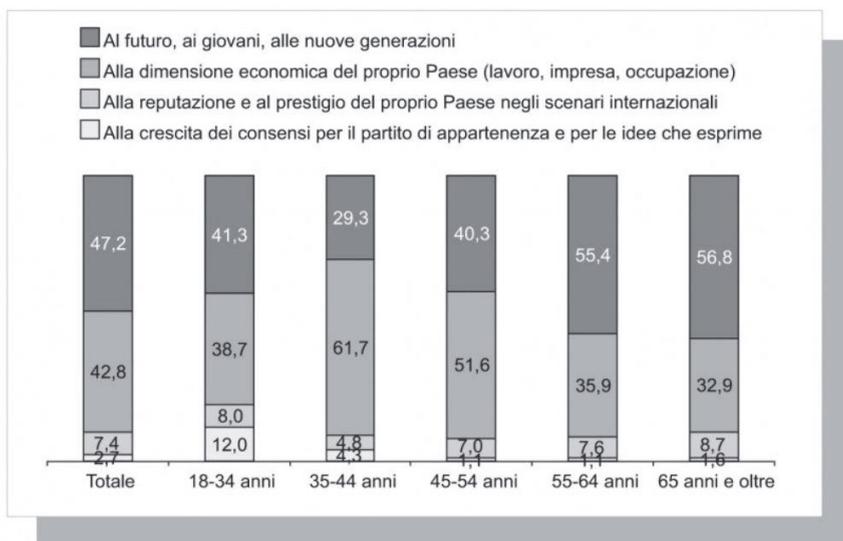


Fig. 5 – Elementi a cui dovrebbe soprattutto orientare la propria azione un politico di alto profilo, con ruoli rilevanti nelle istituzioni nazionali (val. %). Fonte: Censis (2019), 53esimo Rapporto annuale sulla situazione sociale del Paese, cit.

<sup>17</sup> Ibidem.

<sup>18</sup> Questione nota da tempo come faceva già notare uno studio di Ambrosetti nel 2015 (The European House Ambrosetti “*Se fallisce il Mezzogiorno, fallisce il Paese: condizioni e proposte per il rilancio del Sud*”).

La capacità di aspirare, come si è affermato all’inizio dello studio, entra in diverse componenti della vita personale e della società, ponendosi come elemento motore di sviluppo sociale ed economico sotto svariati aspetti. Particolarmente importante nel Sud Italia è l’influenza sui tassi di natalità: la fiducia nel futuro è infatti uno dei fattori che influenza in modo significativo la crescita negli atteggiamenti riproduttivi. Analizzando i dati Eurispes 2020 relativi ad uno studio comparativo su Italia, Polonia, Germania e Russia<sup>19</sup> si può notare un aumento della volontà di far figli in relazione alla presenza di una crescita della fiducia nei confronti del futuro, anche se i dati relativi al numero di figli auspicabile ed al numero di figli effettivamente previsti non raggiunga comunque il coefficiente utile alla soglia di rimpiazzo<sup>20</sup>. La scarsa natalità è uno degli elementi critici di maggior incertezza del contesto Mezzogiorno in presenza di una forte emigrazione giovanile e all’invecchiamento della popolazione residente.

Queste considerazioni portano alla conclusione che, per favorire l’aumento del tasso di natalità, non bastano incentivi finanziari e di altro tipo da parte dello Stato, si dovrebbe piuttosto lavorare per modificare la percezione dei giovani riguardo alla mobilità sociale e alla speranza verso un futuro positivo, allenando la capacità ad aspirare.

*Tab. 3 – Numero previsto/ideale di figli in rapporto al livello di fiducia nel futuro. Anni 2018-2019. Numero medio di bambini*

Numero previsto/ideale	Italia		Germania		Polonia		Russia	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Numero ideale di bambini	2,35	1,81	2,03	1,89	2,05	2,25	2,43	1,93
Numero previsto di bambini	1,74	1,60	1,28	1,73	1,54	2,08	1,64	1,87
Eurostat, 2016	1,34	-	1,60	-	1,39	-	1,76	-

*Fonte: Eurispes (2020), cit.*

<sup>19</sup> Lo studio fa riferimento a due indagini che sono state condotte tra il 2018 e il 2019 con le stesse modalità, tempi e domande tra uomini e donne di età compresa tra i 18 e i 30 anni che al momento dello svolgersi del sondaggio vivevano in Italia, Germania, Polonia e Russia. La dimensione totale del campione nel 2018 è stata pari a 1.536 persone, nel 2019 a 2.200 persone. L’iniziativa è stata svolta per l’Italia dall’Eurispes, per la Germania dall’Istituto Iwak dell’Università Goethe di Francoforte, per la Polonia da esperti del Central Institute for Labour Protection (C.I.O.P) di Varsavia, del Voivodeship Labour Office di Bialystok, dalla Warsaw School of Social Psychology, per la Federazione Russa da esperti del Centro Federale di Sociologia Teorica e Applicata dell’Accademia delle Scienze di Russia (Fctas Ras) e dalla Università Umanitaria Statale Russa di Mosca.

<sup>20</sup> Eurispes (2020), *32° Rapporto Italia*, p. 412.

I dati Eurispes 2020 che delincono l'atteggiamento dei giovani italiani nei confronti del futuro tracciano tuttavia un quadro in cui il 55% degli intervistati manifesta emozioni positive (piena o condizionata fiducia nei confronti del futuro per il proprio percorso individuale, della sostenibilità nel tempo, dello sviluppo del sistema economico nazionale e delle opportunità di crescita sociale per le future generazioni) e solo il 25,6% manifesta al contrario emozioni negative ed una scarsa fiducia verso il futuro, mentre il 19,4% dimostra difficoltà nel rispondere<sup>21</sup>.

Un'altra informazione interessante che emerge dal sondaggio sulla percezione del futuro riguarda la durata temporale della pianificazione sociale dei singoli individui, ovvero il periodo identificato per la realizzazione dei propri piani di vita: più l'orizzonte temporale è ampio e più gli intervistati mostrano fiducia nei confronti del futuro.

Per quanto riguarda i giovani italiani si delinea una pianificazione di medio periodo, attitudine che evidenzia una certa difficoltà nella proiezione di sé stessi sul lungo periodo, frutto di situazioni attuali e passate di crisi ed incertezza. In ogni caso si registra un dato in aumento nel 2019, che passa dai 5-6 anni del 2018 ad un 7,5 anni di orizzonte temporale. Interessante anche notare che nonostante tutto tra gli altri Paesi presi in considerazione (Polonia, Germania e Russia), l'Italia è l'unico Stato che mostra un dato "positivo"<sup>22</sup>.

Tab. 4 – L'orizzonte dei piani di vita dei giovani di Italia, Germania, Polonia, Russia. Anni 2018-2019. Numero medio di anni

Anno	Italia	Germania	Polonia	Russia
2018	Per 5,5-6 anni	Per 6,5-7 anni	Per 8-8,5 anni	Per 7-7,5 anni
2019	Per 7,5 anni	Per 5-5,5 anni	Per 4-4,5 anni	Per 4,5-4,7 anni

Fonte: Eurispes (2020), cit.

## 6.4. Lo European Regional Competitiveness Index 2019

Questo rapporto viene redatto ogni 3 anni a partire dal 2010 dalla Direzione generale per le Politiche regionali della Commissione europea e fornisce alle autorità locali e nazionali uno strumento utile per monitorare, valutare e indirizzare lo sviluppo delle Regioni anche attraverso un confronto con le altre aree europee. I parametri presi in considerazione sono 74 e misurano la capacità delle Regioni di offrire un ambiente attrattivo e sostenibile per i cittadini e le imprese (qualità del sistema educativo, sanità, istituzioni, infrastrutture fisiche e digitali, capacità di innovazione, mercato del lavoro, tasso

<sup>21</sup> Ivi, p. 410.

<sup>22</sup> Ivi, p. 413.

di capitale umano, etc.). Quello che emerge dall'edizione 2019 è che la competitività delle Regioni italiane è sotto la media europea quindi in ritardo rispetto alle altre Regioni dell'Unione. La situazione più critica del nostro Paese è quella del Mezzogiorno dove tutte le Regioni si trovano al di sotto anche della media italiana. Le figg. 6, 7 e 8 descrivono la posizione del Mezzogiorno in rapporto alla media dell'Italia e poi all'Unione Europea<sup>23</sup>.

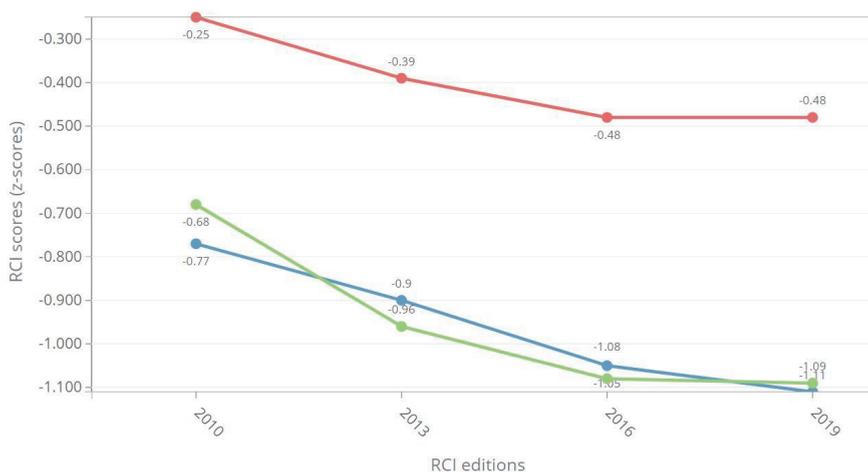


Fig. 6 – L'indice di competitività regionale dell'UE 2019. Colore rosso: Italia, colore verde: Sicilia, colore blu: Calabria. Per elaborazione: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/information/maps/regional\\_competitiveness/#4](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/maps/regional_competitiveness/#4)

<sup>23</sup> The EU Regional Competitiveness Index (2019), elaborazione grafici al link [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/information/maps/regional\\_competitiveness/#4](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/maps/regional_competitiveness/#4).

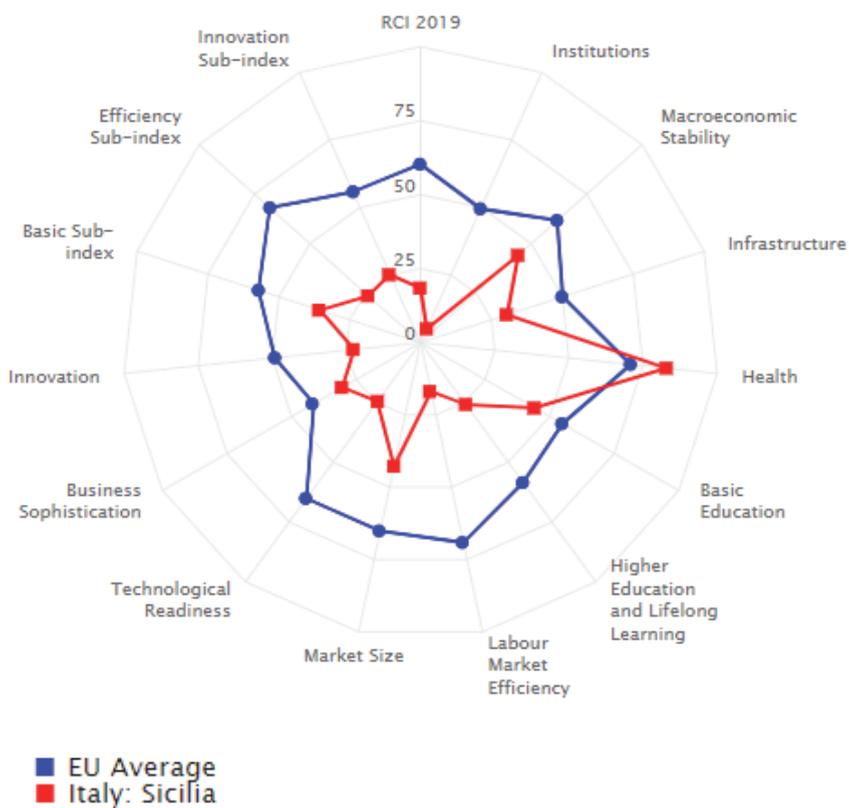


Fig. 7 – L'indice di competitività della Sicilia su media europea 2019. Per elaborazione: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/information/maps/regional\\_competitiveness/#4](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/maps/regional_competitiveness/#4)

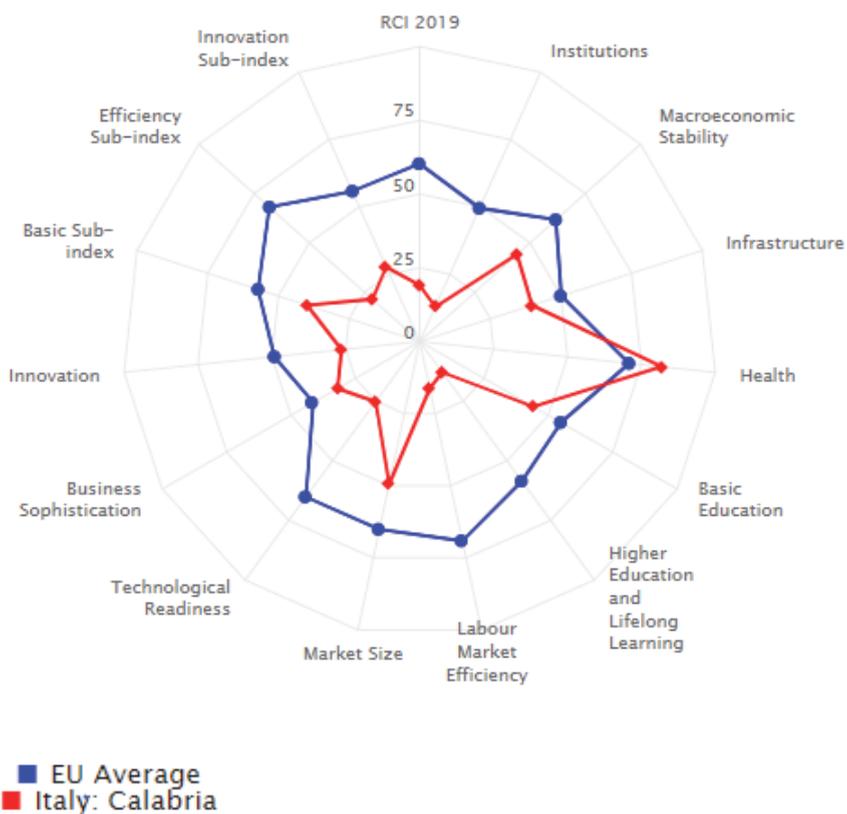


Fig. 8 – L'indice di competitività della Calabria su media europea 2019. Per elaborazione: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/information/maps/regional\\_competitiveness/#4](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/maps/regional_competitiveness/#4)

*Sezione III*  
*Studi sui futuri*



# 1. Breve storia degli studi sui futuri

di Sara Boller\*, Elena Petrucci\*\*

## 1.1. Dall'antichità al XIX secolo

L'essere umano ha sempre pensato al futuro, cercando di prevederlo. In ogni cultura, in ogni tempo ed in ogni luogo il futuro è motore intrinseco dell'umanità: come ha scritto Eleonora Masini «l'essere umano diventa tale nel momento in cui pensa al futuro, nel momento in cui cerca di pianificarlo»<sup>1</sup>. Ma se la volontà di prevedere il futuro è sempre stata presente, le attitudini e l'approccio ad esso cambiano in concomitanza con il momento storico, essendo il futuro una sorta di “simbolo” che esplicita lo spirito con cui viviamo il presente e diamo valore al passato<sup>2</sup>.

Possiamo tracciare le radici del “pensiero al futuro” fino alle civiltà mesopotamiche, che possedevano svariate pratiche volte a predire l'avvenire: la lecanomanzia<sup>3</sup>, l'oniromanzia<sup>4</sup> e la più elaborata aruspicina, ovvero l'osservazione degli organi interni degli animali sacrificati. Più avanti nel tempo si vede la comparsa di altri metodi divinatori, quali l'astrologia, che si avvale di complicati calcoli matematici e di cui i Greci fecero scienza vera e propria. Ed è proprio nella cultura greca che il futuro diviene mezzo con cui controllare il presente: il futuro è predeterminato e ineluttabile e solo pochi eletti sono in grado di prevederlo. La conoscenza del futuro è simbolo di potere e questa visione è riflessa nella varietà dei mezzi divinatori presenti nella

\* Ricercatrice e analista per -skopia.

\*\* Ricercatrice e analista per -skopia.

<sup>1</sup> Masini E. (2006), *Rethinking Futures Studies*, Elsevier Ltd., Futures 38, Roma, p.1158.

<sup>2</sup> McHale J. (1969), *The future of the future*, Braziller, New York.

<sup>3</sup> La lettura del futuro attraverso l'osservazione dei movimenti dell'acqua e dell'olio, versati all'interno di un bacile di metallo.

<sup>4</sup> L'arte divinatoria della lettura dei sogni premonitori.

cultura greca, la cui espressione più rilevante e longeva è l'oracolo. Gli oracoli erano espressione diretta del volere divino, volere che si manifestava per bocca della Pizia attraverso parole e molto spesso suoni indecifrabili, che essa emetteva sotto effetto di droghe e durante veri e propri eventi. Questi suoni incomprensibili venivano poi decifrati e trasformati in profezie vaghe e poetiche. La potenza degli "oracoli" crebbe tanto da renderli centro della diplomazia greca e meta per consulto di generali, politici e cittadini comuni – ed era proprio in virtù di questo andirivieni di persone che gli oracoli venivano a conoscenza di una grande quantità di informazioni, dalla cui analisi traevano quei dati utili a formulare le loro profezie.

Il passaggio al Cristianesimo non modifica in maniera significativa l'atteggiamento verso il futuro, quello che cambia è il mezzo con cui queste predizioni si manifestano. La religione cristiana si basa sulla pratica profetica e per tale motivo la Chiesa non può bandirla. Decide però di formalizzarla: i veri profeti sono solo quelli "autenticati" dall'istituzione religiosa e l'unico vero futuro è custodito in Dio.

A partire dal XIV secolo l'astrologia torna prepotentemente sulla scena grazie alle sue caratteristiche di stampo matematico e scientifico e la sua rilevanza dura ben trecento anni, fino al diciassettesimo secolo. Con l'epoca moderna nasce anche un altro concetto: l'utopia.

L'utopia nasce da un sentimento di speranza nei confronti del futuro, che in quel periodo storico è trainato dai viaggi di Colombo e Magellano, dalle ricerche scientifiche di Galileo e Keplero e dalla visione positiva e dalle aperture del Rinascimento. Questa visione si manifesta nelle opere letterarie di Thomas More, Tommaso Campanella e Francis Bacon, le quali sono tutte accomunate da una caratteristica di aspirazione, accompagnata però da una visione statica della società e da un'incapacità di prevedere le conseguenze a lungo termine dello sviluppo tecnologico. Sempre in questo periodo storico troviamo il "primo futurista": il marchese di Condorcet<sup>5</sup>, che ebbe il merito di riuscire a vedere in maniera accurata molti cambiamenti e sviluppi, sia scientifici che tecnologici, con oltre un secolo di anticipo.

Nel diciannovesimo secolo ritorna invece in auge un pensiero nuovamente legato alla Provvidenza: i segnali premonitori sono relegati alle apparizioni mariane, le quali sono sempre portatrici di un segreto celato e accompagnate da un mistero accuratamente taciuto. Queste profezie cristiane portano in sé messaggi catastrofici che inducono alla conversione, corredate da minacce di punizioni in caso contrario e che vanno a contrapporsi alle profezie laiche e ottimistiche assicurate dalla scienza.

<sup>5</sup> Marie Jean-Antoine Nicolas de Caritat (1743-1794), meglio conosciuto come il marchese di Condorcet, fu un filosofo e matematico francese.

L'Ottocento con l'implementazione della Rivoluzione industriale riporta in primo piano un'idea di scienza e tecnologia forti, che si basano comunque su un concetto di progresso che ha in sé una forte componente di aspettative verso il futuro.

## 1.2. *Futures Studies* come disciplina autonoma

La nascita dei *Futures Studies* come disciplina si può ricondurre però solo al XX secolo e precisamente al Secondo dopoguerra, dal desiderio e dalla necessità di dare un senso alle nuove condizioni di modernizzazione, alla rapida crescita economica e alle nuove tecnologie emergenti. La prima ondata dei *Futures Studies*, che va dal 1945 al 1960, è fortemente influenzata dall'approccio militare della Guerra Fredda e dalla preoccupazione nucleare e per questo è di stampo quasi esclusivamente quantitativo. I futuristi operanti in questo periodo si avvalevano di metodi strategici quali la modellazione quantitativa, la teoria dei giochi, la cross-impact matrix e il metodo Delphi, ma al tempo stesso iniziavano ad utilizzare metodi di costruzione di scenari e di estrapolazione dei trend. Gradualmente gli Studi sui futuri iniziarono ad adottare una prospettiva incentrata sui problemi di tipo sociologico, sia globali che locali e ad esaminare i futuri possibili per l'umanità<sup>6</sup>. Espressione di questo primo approccio fu la *RAND Corporation*, think-tank "orientato al futuro" istituito nel 1945 dalla compagnia aerea Douglas. Si occupava di questioni di sicurezza nazionale, avvalendosi di forecast tecnologici e del metodo Delphi che nacque proprio da questa organizzazione e divenne presto importante strumento degli Studi sui futuri<sup>7</sup>.

Sempre in questo periodo nasce l'idea che il futuro è multiplo e da questa visione si sviluppa il concetto degli scenari. Questa prima idea di scenari, intesi come possibili futuri contrastanti ed estremi, fu coniata da Herman Kahn per integrare la visione ristretta che producevano le tecniche di *forecast*<sup>8</sup>.

Nello stesso periodo, in Francia, Gaston Berger fondava *La Prospective* e il relativo Centre International de Prospective allo scopo di incoraggiare un criterio decisionale più attento alle conseguenze a lungo termine di azioni e decisioni<sup>9</sup>. La teoria de *La Prospective* si basa su un approccio antropologico che studia le varie situazioni in cui l'umanità si potrebbe trovare nel futuro attraverso una visione sistemica e globale, composta dai vari attori che

<sup>6</sup> Son H. (2015), "The history of Western futures studies", *Futures*, 66, p. 123.

<sup>7</sup> Ibidem.

<sup>8</sup> Ibidem.

<sup>9</sup> Godet M. (2008), *Creating the Future: the use and misuse of scenarios*, Lipsor Working Paper, p. 11.

interagiscono nel presente alla luce dei futuri possibili e desiderabili, senza dimenticare la centralità dei valori e delle aspirazioni umani<sup>10</sup>. *La Prospective* permette di individuare e valutare questi scenari con metodi qualitativi e quantitativi e di sviluppare strategie che eliminino gli ostacoli individuati da determinati scenari<sup>11</sup>.

Se la nascita dei Futures Studies si ritrova negli anni '50, la loro istituzionalizzazione avviene solo nel 1960 grazie alla costituzione di un network, più o meno spontaneo, di futuristi: fondamentali in questo senso furono la fondazione di organizzazioni, riviste, pubblicazioni e percorsi universitari altamente formalizzati dedicati allo studio dei futuri<sup>12</sup>. La *Futuribles Internationales*, fondata da Bertrand e Helene de Jouvenel, fu la prima organizzazione internazionale europea, e organizzò il Congresso di Oslo che portò a costituire nel 1973 la *World Futures Studies Federation*.

Se si parla di organizzazioni fondamentali per il consolidamento degli Studi di Futuro non si può non citare il Club di Roma, think-tank fondato nel 1968 da Aurelio Peccei<sup>13</sup>, industriale italiano, e Alexander King, responsabile scientifico dell'OCSE e composto da un piccolo, non strutturato gruppo di membri. Il lavoro più famoso del Club, che gli valse riconoscimento globale, fu la stesura nel 1972 de *I Limiti dello Sviluppo*. La ricerca, svolta dal MIT e finanziata da Volkswagen, che trattava per la prima volta problematiche globali quali «la crescita esponenziale della popolazione, l'incrementale esaurimento delle risorse naturali, i fattori di povertà, l'inquinamento, etc.»<sup>14</sup>, fu particolarmente importante perché, oltre ad essere una delle prime ricerche con prospettiva a lungo termine, inserì a fianco degli aspetti economici e tecnologici anche problematiche ecologiche ed ambientali utilizzando un modello interattivo che simulava le dinamiche tra Terra e sistemi umani. La visione culturale ed economica del tempo portò diversi ricercatori a respingere la previsione, asserendo che la tecnologia sarebbe stata in grado di far fronte alla futura erosione delle risorse naturali<sup>15</sup>. In ogni caso i risultati, oltre ad essere stati degli apripista per la valutazione e la considerazione degli impatti ambientali, furono estremamente lungimiranti, come dimostra la valenza delle previsioni anche a distanza di cinquant'anni. Il messaggio apocalittico di questo report fu uno dei due

<sup>10</sup> Ibidem.

<sup>11</sup> Ibidem.

<sup>12</sup> Son H. (2015), op. cit., p. 125.

<sup>13</sup> In particolare, sulla figura di Aurelio Peccei e il contributo italiano ai Futures Studies cfr. Facioni C. (2011), *L'esperienza e il contributo italiano ai Future Studies*, Tesi di dottorato, "Sapienza" Università di Roma, XXIII ciclo.

<sup>14</sup> Ibidem.

<sup>15</sup> Schultz W. (2012), *The History of Futures*, in, AA. V.V., *The Future of Futures*, APF, p. 6.

eventi che diede vita e plasmò la “seconda ondata” dei *Futures Studies* in quanto, insieme alla crisi energetica dell’anno successivo, promosse l’utilizzo degli Studi sui futuri come metodo riconosciuto anche a livello manageriale.

A partire dagli anni ‘70 infatti il discorso sugli Studi sui futuri prese una dimensione globale e comparve l’idea di “futuro globale”, ovvero futuri che fossero di interesse sovranazionale e che coinvolgessero tutta l’umanità. Questa dimensione globale modellò inoltre un nuovo modo di pensare al futuro, che influenzò in maniera diretta le altre discipline umane e scientifiche. È sempre in questi anni che i *Futures Studies* iniziano ad entrare nell’ambito industriale ed aziendale, principalmente con l’utilizzo degli scenari<sup>16</sup>, anche grazie in particolare, all’esperienza della *Royal Dutch* del gruppo Shell che fu la protagonista di una costruzione di scenari “riuscita”, nel senso che questo strumento diede all’impresa un formidabile vantaggio competitivo.

A partire dal 1965 la Royal Dutch Shell decise di iniziare due progetti volti a comprendere il futuro dell’azienda. Istituì un team che si occupava di analizzare il futuro con un metodo basato sull’analisi di previsioni quantitative create a partire da modellazioni dinamiche di tipo finanziario. Questa metodologia di *forecasting* era particolarmente in voga all’epoca, ma ben presto il progetto venne chiuso in quanto l’azienda si accorse che le rilevazioni, oltre ad essere spesso inesatte, non riuscivano ad andare oltre l’orizzonte temporale di sei anni, che era insufficiente per il mercato petrolifero. Nello stesso periodo nacque anche il programma *Long-Term Studies*, con a capo Ted Newland e Henk Alkema, che aveva l’obiettivo molto generale «di guardare al futuro con un orizzonte temporale a lungo termine». Non era stata imposta nessuna metodologia e l’intero progetto era di tipo puramente sperimentale e fu quindi con quest’ottica di sperimentazione che il team iniziò a ricercare i possibili futuri indagando alcuni scenari alternativi. Due anni dopo al team si aggiunse Pierre Wack, con il quale arrivarono a definire il metodo di costruzione che rese famosi gli scenari in ambito aziendale<sup>17</sup>.

Il primo studio completo del team esplorò l’ambiente finanziario ed economico del 2000. Una delle conclusioni fu che il momento di espansione che stava trainando il mercato petrolifero al tempo non poteva semplicemente continuare, ma anzi tratteggiava un futuro caratterizzato da grandi discontinuità di prezzi e di competitors. Alla luce di questo report, Shell decise che era opportuno trovare un nuovo metodo di pianificazione e chiese ad un ampio gruppo di aziende affiliate e attori del settore di sfidare le loro percezioni in un esercizio denominato *Horizon Year Planning*, applicando il metodo di

<sup>16</sup> Son H. (2015), *op.cit.*, p. 125.

<sup>17</sup> Wack P. (1985), *Scenarios: Uncharted Waters Ahead*, Harvard Business Review September Issue.

costruzione di scenari di Herman Kahn, a cui erano state apportate alcune necessarie modifiche e integrazioni<sup>18</sup>.

Il progetto si svolse in Francia, per due ragioni ben precise: in Francia e in Danimarca era disponibile il gas naturale, ambito energetico allora di recente sviluppo, l'unico che potesse competere con il petrolio. In secondo luogo, l'incertezza della linea politica francese riguardo la gestione del comparto energetico: al tempo si prediligevano le aziende nazionali e questo costituiva un problema per la Shell. Eppure la Francia, essendo parte della Comunità Europea, avrebbe potuto presto dover cambiare la sua visione politica ed adattarsi alle linee guida europee.

Questi due fattori, essendo quelli che preoccupavano maggiormente, furono utilizzati come assi per la costruzione dei quattro scenari: asse 1) nessun cambiamento politico – liberalizzazione, e asse 2) grande disponibilità di petrolio – poca disponibilità di petrolio<sup>19</sup>. Una volta individuati i quattro scenari si ritenne subito inutile e potenzialmente dannoso utilizzare il forecasting tradizionale: era poco flessibile e inoltre produceva risultati banali.

Si iniziò quindi a raccogliere tutte le variabili e le forze che sarebbero state importanti per gli sviluppi futuri, quali ad esempio le differenze di interesse tra i vari Paesi produttori, le quantità di consumo dei Paesi riceventi e le sfumature di tipo culturale che potevano determinare scelte differenti<sup>20</sup>.

Ogni scenario di ciascun gruppo era corredato da parametri quantitativi quali volumi, prezzo e impatti sui produttori di petrolio e sui consumatori, oltre che analisi dei possibili competitors. Le conclusioni di questo workshop confermarono i risultati del report del 2000 e produssero una varietà di output che difficilmente sarebbe potuta nascere dalle metodologie tradizionali di *forecasting*.

L'anno seguente, durante la successiva produzione di scenari, tutti i segnali indicavano che ben presto il mercato petrolifero si sarebbe trovato a far fronte ad un cambiamento nelle dinamiche tra domanda e offerta. Questa discontinuità fu considerata una variabile predeterminata: i prezzi sarebbero aumentati rapidamente nel proseguire del decennio e la produzione di petrolio sarebbe stata vincolata per ragioni politiche. Il team non sapeva quando sarebbe successo, di quanto sarebbe aumentato il prezzo e come avrebbero reagito gli altri attori, sapeva solo che sarebbe accaduto. Furono quindi utilizzati gli scenari sviluppati precedentemente come framework nel quale testare gli impatti del possibile evento<sup>21</sup>.

Il lavoro mostrò la sua vera forza e utilità quando nell'ottobre del 1973

<sup>18</sup> Ibidem.

<sup>19</sup> Ibidem.

<sup>20</sup> Ibidem.

<sup>21</sup> Ibidem.

iniziò l'embargo petrolifero e la *Royal Dutch Shell*, che aveva visto e si era preparata in anticipo per la crisi, non solo sopravvisse ma crebbe fino a diventare una delle aziende petrolifere più forti.

Se si considerano le differenze e l'evoluzione del metodo degli scenari si può quindi constatare che quello realizzato da Kahn enfatizzava il grado di probabilità degli scenari futuri, gli scenari de *La Prospective* erano focalizzati su cosa sarebbe dovuto accadere mentre gli scenari Shell erano concentrati sulla plausibilità. Ogni costruzione di scenari continuava ad essere presa in considerazione almeno fino al momento in cui la logica interna e le evidenze esterne la rendevano verosimile<sup>22</sup>.

Importante caratteristica di questa “seconda fase” dei Futures Studies fu la nascita e la diffusione del concetto di futuro normativo, ovvero della distinzione dei futuri possibili tra futuri positivi (*desiderabili*) e futuri negativi (*non desiderabili*).

A partire dagli anni '90, dopo la fine della Guerra Fredda, gli Studi di Futuro videro una sostanziale modifica causata da una sempre maggiore globalizzazione e dalla diffusione di tecnologie informatiche. In questo periodo la frammentazione della disciplina si acuisce e il *foresight* vede una decisa ascesa<sup>23</sup>.

Gli anni '90 sono anche sfondo di due nuovi metodi di costruzione di scenari particolarmente significativi: lo sviluppo del metodo Manoa e l'utilizzo degli scenari di tipo Shell in Sud Africa. Il metodo di creazione scenari denominato Manoa fu sviluppato nell'*Hawaii Research Center for Futures Studies* da Wendy Schultz e Jim Dator. In quel periodo il Centro era impegnato in un programma di *Environmental Scanning* promosso dall'Ufficio di Pianificazione Statale delle Hawaii, che era rimasto favorevolmente colpito dalla potenza delle intuizioni raccolte ma allo stesso tempo si era trovato in difficoltà su come utilizzare queste informazioni nel concreto. Per rendere più tangibili e strategici questi dati, si decise quindi di svolgere un workshop di costruzione di scenari che integrasse le sfide emergenti in una serie di futuri alternativi per il Paese<sup>24</sup>. Il metodo Manoa si differenzia in maniera sostanziale dalle metodiche precedenti. Se nel metodo Shell gli scenari si sviluppano a partire dall'identificazione di due variabili estremamente incerte, nel metodo Manoa il punto di partenza è dato dalla scelta di (almeno) tre questioni o problematiche emergenti, ricercate utilizzando lo strumento di analisi detto STEEP (selezione convenzionale dei criteri sociologici, tecnologici, economici, ambientali e politici). I partecipanti alla creazione di scenari analizzano attraverso questo filtro le questioni e individuano impatti primari, secondari e terziari, verifi-

<sup>22</sup> Wilkinson A., Kupers R. (2013), “Living in the Futures”, *Harvard Business Review*, May 2013.

<sup>23</sup> Son H. (2015), *op.cit.*, p. 128.

<sup>24</sup> Schultz W. (2015), “Manoa: The future is not binary”, *APF Compass*, aprile 2015, p. 4.

cando poi quali impatti si rafforzano e interagiscono gli uni con gli altri: il risultato è una mappa sistemica. Da queste mappe si crea poi la struttura base dello scenario, partendo dalla stesura di alcuni titoli di giornale, oppure titoli di film e documentari ad effetto e che rispondano alla domanda “se questo scenario fosse un film o un documentario, quale sarebbe il suo titolo?”. A questo punto partendo dal titolo di giornale, si descrive la giornata tipo che svolge un personaggio fittizio nel determinato scenario<sup>25</sup>.

Se nel metodo Shell la costruzione di scenari inizia con l’identificazione di un problema focale (“cosa ci tiene svegli la notte?”) nel metodo Manoa questo non è un presupposto: lo scopo è infatti creare una libreria di futuri alternativi nei quali testare ed analizzare le eventuali problematiche potenziali. Il principio su cui si basa questa costruzione di scenari è massimizzare il grado di differenza di questi futuri rispetto al presente al fine di eliminare quei “punti ciechi” che i condizionamenti cognitivi del pensiero corrente non permettono di individuare. Il metodo consente inoltre di identificare le possibili *wild card* e “cigni neri”. La premessa su cui si basa l’intero metodo è che «le uniche idee che riguardano il futuro dovrebbero apparire assolutamente ridicole»<sup>26</sup>.

Sempre negli anni ‘90 si assiste allo sviluppo di un altro grande progetto di costruzione di scenari di successo, questa volta in Sud Africa, sviluppato in un workshop al Mont Fleur Centre. All’inizio del decennio le negoziazioni post-apartheid erano nel vivo e la nazione era alle prese con declino economico, disgregazione sociale e incertezza politica e la discussione sul futuro di esso era resa difficile da una mancata comprensione vicendevole tra le parti. Il workshop, che si svolse tra il 1991 e il 1992, riunì 22 partecipanti provenienti da diverse fazioni, organizzazioni e partiti politici. Lo scopo finale non era trovare la soluzione perfetta al problema, ma stimolare una discussione condivisa attorno al futuro del Sud Africa nei successivi dieci anni<sup>27</sup>. Il risultato si concretizzò in quattro scenari, tre dei quali negativi ed uno identificato come desiderabile: *Ostrich*, *Lame Duck*, *Icarus* e *Flight of Flamingos*<sup>28</sup>. Oltre alla

<sup>25</sup> Ibidem.

<sup>26</sup> Seconda legge del pensiero futuro secondo Jim Dator.

<sup>27</sup> AA.VV., “The Mont Fleur Scenarios”, *Deeper News*, Vol. 7 Num. 1.

<sup>28</sup> Lo scenario *Ostrich* tratteggiava un futuro nel quale la parte governativa bianca non era disposta a creare accordi con la nuova maggioranza e “nascondeva la testa sottoterra” come uno struzzo – strategia che portava ad avere un governo debole e non rappresentativo del Paese. Lo scenario *Lame Duck* era caratterizzato da una trattativa prolungata e logorante tra le vecchie e nuove fazioni politiche, risultante in un governo che, cercando di accontentare tutti, finiva per non accontentare nessuno. Lo scenario *Icarus*, un governo con maggioranza di colore saliva al potere e sull’onda del favore popolare e di buone intenzioni si lanciava senza remore in un’insostenibile spesa pubblica volta a compensare i ceti più poveri –

produzione degli scenari come linee guida per la presa di decisioni, uno dei risultati fu la creazione di un network di attori che lavoravano insieme: al di là delle differenze di pensiero l'aver collaborato insieme ad un progetto condiviso creò delle sinergie durature; inoltre si generò un linguaggio comune, sia tra chi aveva lavorato agli scenari, sia tra la popolazione, che venne informata dei risultati attraverso una diffusa campagna mediatica.

Ma i *Futures Studies* non sono solo scenari. Nonostante sia lo strumento più comunemente conosciuto ed associato alla pratica, gli Studi sui futuri comprendono una varietà di metodi che si applicano in base a caratteristiche di necessità, contesto culturale e risultato desiderato. Tra i più recenti e promettenti si distingue il metodo cosiddetto "Tre Orizzonti".

La prima volta che l'idea dei Tre Orizzonti compare nella letteratura è nel libro di management *The Alchemy of Growth*, pubblicato nel 1999 e scritto da Merhdad Baghai, Stephen Coley e David White. Il modello, composto da una serie di curve di crescita (fig. 1), rappresentava uno strumento decisionale pensato per aiutare i manager a prendere in considerazione simultaneamente gli effetti di strategie a breve, medio e lungo termine<sup>29</sup>.

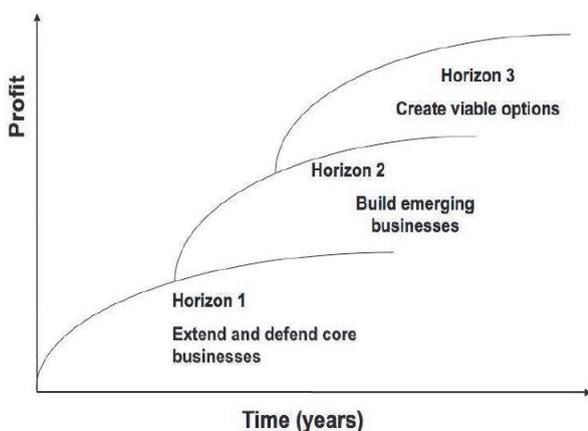


Fig. 1 – Modello originale del metodo Tre Orizzonti. In Baghai, M., Coley, S., White, D., (1999), *The Alchemy of Growth*, Basic Books, Perseus Publishing.

decisione che portava a un tracollo dell'economia sudafricana. Infine lo scenario *Flight of Flamingos*, lo scenario desiderabile, descriveva una situazione nella quale la crescita era lenta, ponderata e inclusiva di tutte le categorie sociali.

<sup>29</sup> Curry A., Hodgen A. (2008), "Seeing in Multiple Horizons: Connecting Futures to Strategy", *Journal of Futures Studies*, August 2008, 13(1), p. 4.

Poco dopo, capendone le potenzialità, Anthony Hodgen lo utilizzò in concomitanza con un esercizio di costruzione di scenari, affiancandolo allo Scenario Impact Matrix al fine di esplorare gli impatti di ogni scenario nel breve, medio e lungo termine. Nonostante il risultato fosse stato positivo, fu subito chiaro che per essere utilizzato in maniera ottimale secondo i principi degli Studi sui futuri necessitava di qualche modifica nella struttura<sup>30</sup>.

Fu quindi adattato da Bill Sharpe e dallo stesso Hodgen per essere utilizzato come strumento nel progetto *Intelligent Infrastructure systems* commissionato dall'Ufficio Governativo per il Foresight del Regno Unito. Il progetto prevedeva una particolare scansione ambientale per raccogliere informazioni al fine di mitigare l'incertezza riguardo alle future tecnologie che si sarebbero potute sviluppare nei cinque decenni successivi. La questione era l'impossibilità di descrivere compiutamente le tecnologie, ma se ne potevano anticipare le caratteristiche. A fronte di un importante stanziamento finanziario, con investimenti che sarebbero durati dai 50 ai 100 anni, era necessario che le soluzioni individuate tenessero conto di cambiamenti e conflitti e che fossero resilienti a possibili shock<sup>31</sup>. La struttura del metodo venne modificata, trasformando le ondate di innovazione che si susseguivano in maniera consecutiva in linee temporali parallele e coesistenti.

Dalla pubblicazione del metodo Tre Orizzonti modificato da Sharpe e Hodgens, avvenuta nel 2006, esso è stato utilizzato in diversi contesti, con diversi attori e per risolvere questioni future tra le più varie<sup>32</sup>. È diventato uno strumento utilizzato spesso nel Regno Unito per attuare politiche pubbliche, frequentemente in collaborazione con l'*International Futures Forum* (IFF)<sup>33</sup>. I risultati strategici che questo strumento riesce a produrre lo hanno reso uno dei metodi preferiti per effettuare strategie in ambito governativo e della pubblica amministrazione. Tra le altre applicazioni vale la pena citare le indagini sul futuro del sistema sanitario nazionale britannico (NHS). In particolare, il metodo fu scelto come strumento per affrontare il problema dell'eccesso di domanda di ricoveri e servizi ospedalieri durante il periodo invernale in Scozia, per il quale era richiesta una strategia che 1) fosse a lungo termine, 2) migliorasse il sistema attuale nel breve termine, ma disegnasse un modello nuovo e innovativo da inserire nel medio e lungo termi-

<sup>30</sup> Ibidem.

<sup>31</sup> Hodgen T., Sharpe B. (2006), *Intelligent Infrastructure Futures Technology Forward Look*, UK Department of Trade and Industry, p. 1.

<sup>32</sup> Curry A., Hodgen A. (2008), *op.cit.*, p. 5.

<sup>33</sup> L'International Futures Forum è un ente di beneficenza scozzese composto da una varietà di esperti e professionisti riuniti che con ruolo educativo e di diffusione di conoscenze che hanno l'obiettivo di «dare senso alla complessità del mondo odierno».

ne<sup>34</sup>. Ogni anno infatti l'inverno portava una crescente domanda di ospedalizzazione, proveniente principalmente dalle fasce della popolazione più anziane. Solitamente questa dinamica era discussa ogni primavera in modo non efficiente, riproponendo ogni anno gli stessi discorsi e le stesse previsioni. Si cercò un altro metodo utile a trovare una soluzione alternativa e si individuò il metodo Tre Orizzonti<sup>35</sup>.

Il workshop, condotto dall'IFF, iniziò con una serie di interviste strategiche ad alcuni attori significativi del sistema sanitario, quali direttori di ospedali, capi infermiere, capi reparto, organizzazione affiliate, etc. Le interviste furono impostate tenendo in mente la struttura del Tre Orizzonti, senza però renderlo esplicito agli intervistati. I risultati del workshop furono: l'individuazione di sei aspetti strategici che erano necessari per guidare la transizione verso il futuro desiderato, la creazione di diversi progetti affiliati e l'inizio della partnership con la *Southcentral Foundation* in Alaska - che era stata indicata come un esempio di futuro desiderabile per il sistema sanitario scozzese. L'intero progetto venne scelto inoltre dalla *Health Foundation* come progetto in cui "investire per risparmiare"<sup>36</sup>.

Oltre ad essere utilizzato in ambito sanitario, l'IFF applicò il metodo Tre Orizzonti per analizzare le dinamiche rurali britanniche nel lungo e medio periodo. Nel 2004 la *Carnegie UK Trust*<sup>37</sup> istituì una commissione volta a valutare le sfide che le comunità rurali si trovavano ad affrontare, ma erano decisi anche a considerare "aspetti del futuro" e avviò quindi una collaborazione con l'IFF. La parte preparatoria del workshop servì a raccogliere un numero considerevole di dati, spunti e variabili che avrebbero potuto avere un impatto più o meno significativo sulle comunità rurali, partendo dal cambiamento climatico per arrivare alle dinamiche demografiche e migratorie. Questo servì a stimolare una prima conversazione e a una prima popolazione dello schema dei Tre Orizzonti. L'esercizio produsse dapprima un'immagine di futuro formata da quattro storie, ognuna diversa per gruppo, ma con dodici punti in comune che divennero la base del futuro condiviso da tutti i partecipanti. Inoltre il workshop permise alla Commissione di creare anche delle proposte strategiche, laddove di solito si trovava a produrre delle semplici proposte di intervento. Il risultato più significativo del workshop fu la creazione di una comunità di pratica internazionale, *Fiery Spirits*, in cui attuare

<sup>34</sup> Leichester G. (2009), *Winter Planning for Health and Social Care: Redesigning the plane whilst flying it*, International Futures Forum, p. 1.

<sup>35</sup> Sharpe B. (2013), *Three Horizons: The patterning of hope*, Triarchy Press, International Futures Forum, p. 72.

<sup>36</sup> *Ivi*, pp. 76-77.

<sup>37</sup> La Carnegie UK Trust è una fondazione di beneficenza scozzese che si occupa di influenzare e guidare strategicamente le decisioni di tipo politico e di policy making.

uno scambio di idee e di buone pratiche di ispirazione per altre comunità a seguire la direzione individuata dalla commissione pubblica britannica<sup>38</sup>.

L'esempio più famoso dell'utilizzo del Tre Orizzonti è descritto nel libro *The Patterning of Hope*, sempre di Sharpe, che descrive l'utilizzo del metodo per il rinnovamento del sistema educativo scozzese. Nel 2006 l'IFF fu coinvolto da alcuni attori del sistema scolastico in una discussione governativa sul futuro dell'educazione, nata da una precedente esperienza e conclusasi con l'avvio del progetto *Curriculum for Excellence*. Alcuni attori del sistema scolastico erano interessati a continuare il lavoro e vollero avviare una collaborazione con l'IFF. Il progetto iniziò con un workshop esploratorio che servì ad esaminare le opportunità nate da *Curriculum for Excellence*. Questa prima fase riscosse successo e ben presto incuriosì altri dirigenti scolastici e insegnanti, oltre che l'Ispettorato scozzese all'Educazione. Nonostante alcune implementazioni dei risultati dei precedenti lavori, la scuola non riusciva comunque a far fronte all'accelerazione e alla complessità dei cambiamenti<sup>39</sup>. Il Tre Orizzonti si presentò come un metodo ideale per attuare un intervento più incisivo, perché introduceva una tematizzazione del futuro ed in particolare dei "semi" di futuro che consente di agevolare la transizione verso il futuro.

Il workshop per essere veramente strategico necessitava di una discussione il più vasta possibile e la volontà era quella di coinvolgere il maggior numero di partecipanti. Per attuare ciò l'IFF e l'Ispettorato Scolastico crearono un kit semplice ed efficace che permettesse di poter diffondere il metodo nei vari istituti scolastici. Il kit era composto da una serie di carte create per coinvolgere i partecipanti esterni nel discorso dinamico su presente e futuro dell'educazione con riferimenti non solo a nuovi metodi educativi o a nuove pratiche didattiche, ma anche a cambiamenti sociali soprattutto in ambito giovanile. Una volta completata la parte esplorativa del metodo, si passava a ragionare sulla parte strategica: i gruppi si chiedevano come il futuro desiderabile che avevano tratteggiato potesse inserirsi nei piani scolastici in corso. L'esercizio era considerato concluso con la creazione di un portfolio di innovazioni che doveva contenere almeno tre azioni.

I risultati furono sorprendenti: si diffuse a macchia d'olio una nuova mentalità di emancipazione e di consapevolezza del cambiamento. I partecipanti uscirono dall'esercizio di futuro con un atteggiamento più propenso al cambiamento anche radicale nella scuola. L'esperimento aiutò a sviluppare una nuova capacità di leadership diffusa a tutti i livelli, basata sulla condivisione

<sup>38</sup> Sharpe B. (2013), *op.cit.*, p. 67.

<sup>39</sup> *Ibidem*.

di piani e obiettivi<sup>40</sup>. Il metodo è stato usato in tempi recenti anche in Italia, ad esempio nel progetto Life FRANCA, Anticipazione e comunicazione del rischio alluvionale nelle Alpi (Flood Risk Anticipation and Communication in the Alps), e viene regolarmente applicato con propria interpretazione da -skopia Srl Anticipation Services<sup>41</sup>.

### 1.3. Gli studi sui futuri oggi

Oggi i *Futures Studies* continuano ad acquisire sempre maggior importanza, non solo nell'ambito aziendale, ma anche in quello scolastico e in quello governativo. Uno dei primi Paesi ad aver introdotto gli Studi sui futuri nel Parlamento è stata la Finlandia, che a partire dai primi anni '90 si pose l'obiettivo di creare un programma di *foresight* nazionale. In seguito al collasso dell'economia finlandese, avvenuto nel 1992, fu temporaneamente istituita la *Commissione per il Futuro* – prima commissione parlamentare al mondo dedicata alle problematiche relative al futuro che divenne permanente nel 1994<sup>42</sup>. Attualmente la Commissione si occupa di individuare ed esaminare le opportunità, le minacce e i segnali deboli relativi al futuro ma non crea vere e proprie proposte legislative. Il sistema di *foresight* nazionale è composto da una struttura multi-livello in cui dialogano vari protagonisti quali la *Finland Futures Academy*<sup>43</sup>, la *Finnish Society for Futures Studies*<sup>44</sup>, la *Finland Futures Research Center*<sup>45</sup>, le Università, diversi enti privati che utilizzano tecniche di *foresight* strategico, la già citata Commissione per il Futuro, oltre che Uffici di Foresight di livello regionale, un network di Uffici di Foresight ministeriali ed infine l'Ufficio del Primo Ministro<sup>46</sup>.

Anche negli Emirati Arabi è presente un “Ministero del futuro”, il cui obiettivo è individuare il futuro del Paese e sviluppare strategie che rendano

<sup>40</sup> Sharpe B. (2013), *op.cit.*, p. 72.

<sup>41</sup> <https://www.lifefranca.eu/it/>, consultato nel mese di gennaio 2020; i report sugli scenari strategici e sull'applicazione dell'esercizio di futuro Tre Orizzonti si trovano alla pagina: <https://www.lifefranca.eu/it/materiale/>.

<sup>42</sup> Monda E., Novàky E. (2015), “Futures Studies in Finland”, *Society and Economy*, 37(1):31-48.

<sup>43</sup> La Finland Futures Academy è un network nazionale di università che propongono programmi di studio relativi ai Futures Studies.

<sup>44</sup> La Finnish Society for Futures Studies, fondata nel 1980, si propone l'obiettivo di influenzare la società finlandese attraverso ricerche relative al futuro e l'utilizzo di esse nel concreto.

<sup>45</sup> Il Finland Futures Research Centre è un'organizzazione multidisciplinare accademica dell'Università di Torku, che si occupa di ricerca trasversale, formazione e sviluppo.

<sup>46</sup> Monda E., Novàky E. (2015), *op.cit.* p.3.

i vari settori della società resilienti alle variabili di ciò che avverrà. Attraverso ricerche, report e workshop ad hoc individua previsioni quantitative, trend, sfide, impatti, al fine di fornire spunti per generare futuri alternativi e soluzioni innovative.

Altri governi che hanno costituito uffici adibiti al *foresight* sono il Canada (*Policy Horizons Canada*), Singapore (*Centre for Strategic Futures, e Risk Assessment Horizon Scanning*), Corea del Sud (*Korea Institute of Science and Technology Evaluation and Planning*), il Regno Unito (*Ufficio del Gabinetto – Horizon Scanning Programme Team*) e la stessa Unione Europea (*Scientific Foresight Unit e European Strategy and Policy Analysis System*).

In Italia uno dei centri di diffusione degli Studi sui Futuri è il Master in Previsione Sociale-Social Foresight dell'Università degli Studi di Trento, Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale, diretto dal prof. Roberto Poli, Cattedra UNESCO sui Sistemi Anticipanti.

Da ricordare anche l'attività di -skopia Srl Anticipation Services, che è nata alla fine del 2015 come start up dell'Università di Trento con lo scopo appunto di trasferire nella realtà delle organizzazioni – scuole, imprese, amministrazioni pubbliche – la ricerca accademica nel campo degli Studi sui Futuri.

#### **1.4. Future Literacy e metodi degli studi sui futuri**

La capacità di aspirare verso qualcosa di migliore e di diverso è una caratteristica esplicitamente umana. L'aspirazione si appoggia direttamente alla capacità di immaginare: immaginare nuovi scenari, immaginare soluzioni a cui non si era mai pensato e, di conseguenza, migliorare il funzionamento dei processi sociali.

L'immaginazione, unita ad altre abilità specifiche quali la *Futures Literacy* e la sperimentazione di esercizi di futuro, aiuta le persone ad orientarsi nella complessità del mondo contemporaneo che vede situazioni sempre più incerte e cambiamenti incessanti. Le informazioni che arrivano dal passato e l'esperienza accumulata restano importanti, ma non sono più sufficienti a comprendere la strada da percorrere. È necessario ampliare i propri quadri mentali e la base informativa da cui attingere per prendere le decisioni<sup>47</sup>.

L'immaginazione è fondamentale per uscire dalla “gabbia del presente<sup>48</sup>”; in un mondo complesso ed incerto, è importante imparare a vedere

<sup>47</sup> Poli R. (2019), *Lavorare con il futuro. Idee e strumenti per governare l'incertezza*, Egea, Milano, p. 155.

<sup>48</sup> Ivi, p. 152.

quello che di solito sfugge, in modo da riuscire a creare prospettive diverse da quelle abituali ed essere in grado di prendere decisioni strategiche e nuove. Per riattivare l'immaginazione e la capacità di aspirare è utile rivolgere uno sguardo al passato con occhi nuovi che permettano di riscoprire il senso e il valore della propria storia e del proprio territorio, di capire i cambiamenti che hanno condotto alla situazione attuale e riuscire così a spezzare il circolo vizioso continuo e inesorabile che allontana dalla speranza verso un futuro diverso e migliore.

La *Futures Literacy* è la capacità di usare attivamente il futuro nel presente<sup>49</sup>. Nonostante questa alfabetizzazione al futuro sia ancora poco conosciuta e considerata, mostra la sua importanza nell'aiutare persone, organizzazioni e comunità a comprendere i cambiamenti in atto o in arrivo e a formare cittadini consapevoli e capaci di prendere decisioni importanti. La *Futures Literacy* accresce la "competenza sociale di vedere il futuro"<sup>50</sup> e implica l'acquisizione di alcune abilità necessarie quali, per esempio, la capacità di distinguere tra i diversi tipi di futuro, ma anche l'acquisizione di strumenti utili (i metodi dei *Futures Studies*) da applicare per elaborare scelte strategiche nel presente, ma orientate verso uno o più futuri. La distinzione tra diversi tipi di futuro utilizzata da -skopia Srl si rifà a quella elaborata da Amara<sup>51</sup>. Nello specifico, questa distinzione si articola tra futuri possibili, ossia tutti i futuri che si possono immaginare, compresi quelli che vanno oltre le conoscenze e le capacità sviluppate nel periodo storico di riferimento; futuri plausibili, cioè quelli, all'interno dei futuri possibili, che potrebbero effettivamente verificarsi date le conoscenze a disposizione; futuri probabili ovvero quelli legati ai trend in atto e, infine, futuri preferibili definiti come quelli in cui si vorrebbe vivere.

Per rendere più esplicita questa distinzione, -skopia ha rielaborato il cono dei futuri di Hancock e Bezold<sup>52</sup>. La figura 2 mostra quanto cieca e ristretta è una visione che considera il futuro solo come mera proiezione del presente (futuro probabile); è necessario aprire il proprio orizzonte, ampliando il pensiero prospettico per poter intercettare e cogliere i cambiamenti, le sorprese e gli eventi inaspettati (es. wild card), per visualizzare più futuri possibili e non considerare solamente un futuro come strada obbligata da percorrere.

<sup>49</sup> Ivi, p. 154.

<sup>50</sup> Ivi, p. 157.

<sup>51</sup> Amara R. (1981), "The futures field: Searching for definitions and boundaries", *The Futurist*, 15(1), pp. 25-29.

<sup>52</sup> Hancock T., Bezold C. (1994), "Possible futures, preferable futures", *The Healthcare Forum journal* 37(2):23-9.

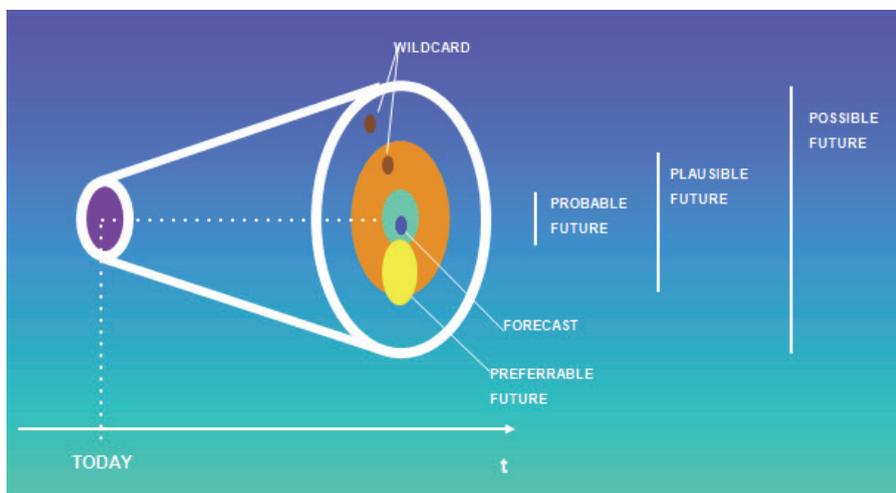


Fig. 2 – Il cono dei futuri. Elaborazione di -skopia (2019) da T. Hancock e C. Bezold, (1994), op.cit.

L’acquisizione di strumenti utili per affrontare ciò che verrà, avviene attraverso lo Studio dei Futuri (*Futures Studies*), di cui gli esercizi di futuro sono parte fondamentale. Lo studio del futuro è una attività complessa e con molte dimensioni che, come per qualsiasi altra disciplina, non può essere improvvisata, ma richiede allenamento costante. Essa si articola su tre livelli: *forecast*, *foresight* e *anticipation*<sup>53</sup>. Il *forecast* è l’attività previsiva in senso stretto, fa riferimento a dati di natura quantitativa e si basa esclusivamente su finestre temporali molto brevi (calcolo del PIL nazionale) oppure molto lunghe (cambiamenti climatici). È un modello che utilizza informazioni che provengono dal passato e proprio per questo motivo non riesce a cogliere novità, sorprese e cambiamenti.

La realtà è imprevedibile e non bisogna dimenticarsi mai che i trend possono cambiare direzione, possono spegnersi e ne possono emergere di nuovi. È qui che entra in campo il *foresight* ovvero l’esplorazione di futuri possibili. È all’interno di questo livello che troviamo gli esercizi di futuro. Il *foresight* è un’attività previsiva orientata al futuro che utilizza dati qualitativi: nel momento in cui si passa da un’idea implicita di futuro a un’idea esplicita di futuri ci si rende conto che le cose possono andare in modi diversi ed è possibile prepararsi per non essere travolti dalle novità<sup>54</sup>.

<sup>53</sup> Si utilizza una terminologia inglese in quanto *forecast* e *foresight* vengono tradotti entrambi con il termine italiano “previsione”.

<sup>54</sup> Poli R. (2019), op.cit., p. 14.

Il terzo livello, quello dell'*anticipation*, riporta l'esplorazione dei futuri nel presente per attuare decisioni e azioni strategiche. A questo proposito è importante ricordare che il futuro non è solo una questione di possibilità già decise; il futuro si può immaginare, ma anche disegnare costruire e verificare.

L'Anticipazione è il punto critico, in quanto è la dimensione che permette di tornare nel presente e agire in vista del futuro. Essa si compone di due elementi: un modello (*forecast, foresight*) e la sua traduzione in azione. L'esempio più intuitivo per descrivere un atteggiamento anticipante è guardare le previsioni del tempo. Le previsioni sono modelli che descrivono quello che potrebbe succedere, perciò se una persona si limita a guardare le previsioni del tempo non sta attuando alcuna attività anticipante; ma se in seguito all'aver visto le previsioni del tempo, una persona muta il proprio comportamento decidendo di dotarsi di un ombrello, nel caso in cui vi sia la possibilità di pioggia, allora quella è un'attività anticipante.

È importante tenere presente che agire in modo anticipante non garantisce il successo (promette pioggia e poi non piove), tuttavia un atteggiamento anticipante è comunque più robusto di un comportamento reattivo (si aspetta che qualcosa accada per poi agire di conseguenza). Occorre comprendere che ci sono diversi modi per attuare comportamenti anticipanti, così come è importante tenere presente che ci sono ostacoli e bias cognitivi e sociali che spesso impediscono o condizionano la traduzione in azione di un modello<sup>55</sup>.

Prima di entrare nello specifico degli esercizi di futuro svolti a Reggio Calabria e Palermo nella primavera/estate 2019 è bene considerare che ci sono moltissimi metodi ed esercizi che è possibile utilizzare: alcuni appartenenti esclusivamente alla cassetta degli attrezzi del futurista, altri invece condivisi con diverse discipline ma sempre applicati in chiave di futuro. I metodi possono essere classificati secondo diversi punti di vista. Per esempio:

- metodi quantitativi: si basano su dati validati e affidabili forniti attraverso rappresentazioni numeriche (serie temporali, etc.) e loro estrapolazioni;
- metodi qualitativi: sono usati quando le informazioni non sono propriamente catturabili da indicatori numerici o i dati non ci sono o non sono disponibili.

Ma anche:

- metodi esplorativi; iniziano dal presente e si muovono verso il futuro, cercando di vedere dove eventi e trends possono portare;
- metodi normativi: sono metodi basati su norme e valori; solitamente iniziano selezionando un futuro considerato di particolare interesse (può essere negativo o positivo, ad es. un futuro desiderabile) e lavorano a ritroso, per tappe.

<sup>55</sup> Ivi, p. 16.

Ancora, i metodi possono seguire ulteriori classificazioni. Qui si riporta come esemplificazione il “diamante del *foresight*”<sup>56</sup> (fig. 3) elaborato da Popper, che raccoglie al suo interno una notevole varietà di metodi. La suddivisione di questi si concentra su due opposizioni specifiche: da un lato creatività ed evidenza e, dall’altro, competenza e interazione (ovvero lavoro individuale di ricerca e intelligenza collettiva). Come si può vedere dalla fig. 3, i metodi considerati da Popper sono disposti in prossimità della loro caratteristica principale e si distanziano quando, per esempio, mostrano criteri misti o posizioni intermedie.

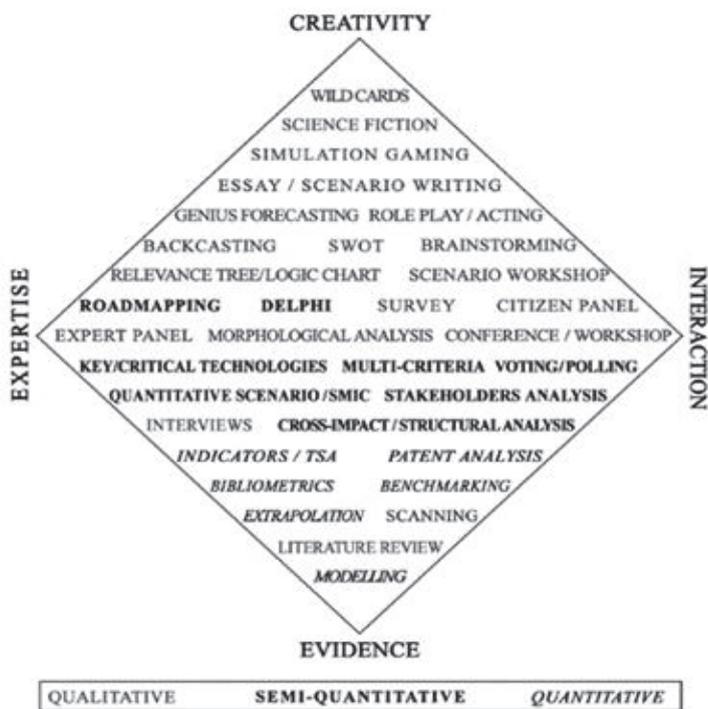


Fig. 3 – Il diamante di Popper. In Popper R. (2008), *Foresight Methodology*, in Georghiou L., Cassingena J., Keenan M., Miles I., Popper R., *The Handbook of Technology Foresight: Concepts and Practice*, Edward Elgar, Cheltenham, pp. 44-88.

I metodi basati sulla creatività richiedono normalmente pensiero originale e fantasioso. Si possono basare sull’inventiva e la creatività di singoli individui, ma anche sull’ispirazione che deriva da attività di brainstorming con

<sup>56</sup> Si veda al link <https://rafaelpopper.wordpress.com/foresight-diamond/>.

più persone coinvolte. I metodi basati sulla competenza sono quelli che coinvolgono principalmente la conoscenza e la perizia di persone specializzate nell'ambito che si sta indagando. Sono metodi spesso utilizzati per supportare decisioni dall'alto, fornire consigli e formulare raccomandazioni.

La terza suddivisione raccoglie i metodi basati sull'interazione, importanti per due motivi specifici: il primo è che le competenze e le informazioni si arricchiscono notevolmente quando vengono sollecitate e confrontate con altri pareri e opinioni (anche attraverso punti di vista di soggetti non esperti); il secondo fa riferimento alle democraticità di queste attività che devono basarsi anche sulla partecipazione e l'inclusività e non soltanto sul parere degli esperti che può risultare troppo settoriale e limitante.

In ultimo, troviamo i metodi basati sull'evidenza ovvero quelli che cercano di spiegare e/o prevedere un particolare fenomeno attraverso il supporto di documentazione e mezzi di analisi (per lo più quantitativi) che offrono un quadro descrittivo della situazione attuale e l'effettivo stato di sviluppo del fenomeno. Sono molto utili per incoraggiare l'interazione e ottenere feedback dai partecipanti.

Alcuni metodi sono esclusivamente della cassetta degli attrezzi dei futuristi, altri invece sono condivisi da più discipline. La condivisione di metodi non è di per sé un ostacolo anzi serve ad arricchire, ma è importante che ciascuna disciplina sia in grado di caratterizzarsi attraverso metodi esclusivamente suoi. Per fornire qualche esempio, si riportano di seguito alcuni metodi riconducibili esclusivamente ai *Futures Studies* in base a come usano il futuro nel presente:

- analisi causale stratificata;
- analisi morfologica;
- interviste strategiche;
- ruota dei futuri;
- scenari (metodo francese, metodo Manoa-Houston, metodo Shell);
- Tre Orizzonti;
- visioning;
- segnali deboli e wild cards.

Per quanto riguarda l'organizzazione dei metodi in base all'utilizzo che fanno del futuro, citiamo la più recente classificazione dei metodi dei futuristi proposta da Roberto Poli in un articolo scientifico<sup>57</sup> che prevede un'organizzazione basata su tre regole che si affidano a principi esplicitamente basati sui diversi modi di usare il futuro:

<sup>57</sup> Poli R. (2018), "A note on the classification of future-related methods", *European Journal of Futures Research*, Springer, 6:15.

1. metodi che guardano al futuro focalizzandosi sul presente quali l'analisi ambientale, le interviste strategiche, l'Analisi Causale Stratificata, segnali deboli e wild cards;

2. metodi che guardano al futuro focalizzandosi sul passato. Nessun metodo rientra in questa suddivisione in quanto nessun autentico metodo di futuro che lavora a partire dal passato è stato al momento sviluppato;

3. metodi focalizzati sui legami tra passato e presente da una parte e futuro. Per quanto riguarda i metodi focalizzati dal passato/presente verso il futuro si hanno gli scenari, la ruota dei futuri, l'analisi morfologica, il *visioning* e il Tre Orizzonti; mentre tra i metodi che si focalizzano dal futuro al presente si ha il *backcasting*.

Nonostante le diverse classificazioni che si possono trovare in letteratura, il comune denominatore di tutti gli esercizi di futuro è ampliare i quadri mentali dei decisori e costruire strategie diverse per capire i modi in cui l'ambiente sta cambiando, per rivedere e allineare i valori di riferimento, per sviluppare nuove idee, per gestire i conflitti e per intercettare possibili cambiamenti ancora poco visibili. Ovviamente per ciascun obiettivo deve essere selezionato con attenzione il metodo più idoneo.

Gli esercizi di futuro dipendono da alcune condizioni fondamentali quali il tema che si vuole affrontare, chi è il committente, il motivo che spinge a voler svolgere l'esercizio e l'obiettivo che si vuole raggiungere. Proprio quest'ultimo è fondamentale al fine della scelta dei metodi più adeguati con cui procedere.

Per orientare l'esercizio nella direzione corretta e per riconoscere e selezionare i metodi necessari a raggiungere lo scopo, si possono distinguere quattro fasi principali che compongono un esercizio di futuro<sup>58</sup>.

1. *Impostazione*: questa prima fase è propedeutica alle successive e, se non svolta correttamente, mette a rischio la realizzazione ottimale dell'intero esercizio. In questo primo passaggio si deve dare una risposta alle domande “*a nome di chi si svolge l'esercizio di futuro?*”, “*Perché facciamo l'esercizio?*”, “*su che cosa vogliamo fare l'esercizio?*”. Le risposte a queste domande richiedono un confronto e un'organizzazione diretta con il committente. In questa fase si definisce il tema dell'esercizio, la finestra temporale da indagare, l'agenda degli incontri, le regole e il team. Questi ultimi due punti sono molto importanti e meritano delle specificazioni. Le regole che determinano la buona conduzione di un esercizio hanno un'importanza fondamentale perché servono per far comprendere ai partecipanti i comportamenti da promuovere durante le varie fasi. Di seguito si riportano le principali:

- sentirsi pienamente impegnati nel progetto;

<sup>58</sup> Poli R. (2019), *op.cit.*, cap. 5.

- accettare esplicitamente le regole di funzionamento del team;
- assumere un atteggiamento pacato nelle discussioni;
- accettare gli errori come una cosa ovvia;
- evitare giudizi sulle opinioni degli altri;
- prediligere le domande di chiarimento;
- prendete nota di tutti i punti di vista;
- risolvere attitudini ciniche o dismissive;
- non innamorarsi di soluzioni scontate.

Per quanto riguarda la composizione del team di lavoro, nonostante la dimensione cambi a seconda del metodo da utilizzare, un gruppo di 8-10 persone è adeguato. È importante raccogliere all'interno del team persone molto diverse sia dal punto di vista professionale, sia culturale; questo perché in base alle competenze e alle esperienze personali si tende a vedere alcune cose, ma tralasciarne altre: un gruppo eterogeneo permette di ampliare la visuale sugli aspetti del tema preso in esame. Inoltre, per legittimare i risultati e la trasparenza dell'esercizio, sarebbe più che opportuno che all'interno del team di lavoro fosse presente almeno una figura apicale.

2. *Documentazione*: consiste nell'acquisizione delle conoscenze rilevanti. È necessario approfondire le informazioni sul tema che si vuole trattare. Attraverso tecniche e strumenti diversi si acquisisce la documentazione necessaria per inquadrare il fenomeno di cui si parla, individuando le tappe e le fasi fondamentali del passato che hanno portato alla situazione attuale e che potrebbero avere influenza anche sugli eventi futuri. Data l'accelerazione dei cambiamenti che contraddistingue l'epoca attuale si consiglia di tenere a mente questa "formula": se si vuole guardare avanti di 20 anni, allora è bene guardare indietro di 40. Le informazioni raccolte in questa fase delineando una prima cornice del fenomeno e saranno fondamentali per prepararsi alla fase successiva di visualizzazione. Alcune tecniche e metodi che contraddistinguono questa fase sono l'analisi ambientale, l'analisi degli stakeholder, l'analisi di trend e sistemi, il brainstorming, le interviste strategiche, il delphi e l'analisi di wild cards e segnali deboli.

3. *Visualizzazione*: è la fase centrale di ogni esercizio di futuro. Attraverso una serie di metodi combinati a seconda dell'esigenza, i partecipanti effettuano una vera e propria immersione nei futuri possibili, rendendoli espliciti e visibili. L'eterogeneità del team e le regole formulate nella prima fase, sono qui di estrema importanza per la condivisione di idee e la possibilità di indagare il più ampio spettro di opzioni possibili, cercando di ridurre al minimo i cosiddetti *blind spot* (punti ciechi) del fenomeno oggetto di studio. I metodi principali di questa fase sono il backcasting, la ruota dei futuri, l'analisi causale stratificata, il Tre Orizzonti, gli scenari e l'analisi morfologica.

4. *Azione*: l'ultima fase corrisponde alla "messa a terra" dell'esercizio,

ovvero alla traduzione in strategia di ciò che è emerso nelle fasi precedenti. Anche se al momento della realizzazione dell'esercizio non si è in grado di sapere esattamente in che modo si svilupperà il futuro, è possibile monitorare la situazione e adeguare le strategie ai cambiamenti. Al termine di ciascun esercizio, infatti, si forniscono indicazioni strategiche puntuali che possono aiutare il committente ad elaborare piani strategici in base a quanto emerso per esempio durante la costruzione di scenari, oppure durante un esercizio dei Tre Orizzonti.

Proprio per i continui cambiamenti della società e dell'ambiente in cui si vive e si opera, è importante essere consapevoli che anche i futuri cambiano così come le visualizzazioni emerse. È quindi bene aggiornare, rivedere e ripetere gli esercizi a distanza di tempo.

Per il progetto *I Futuri del Mezzogiorno* sono stati scelti e applicati due metodi: le interviste strategiche e il Tre Orizzonti.

Le interviste strategiche sono state scelte come strumento più adatto per raccogliere in maniera veloce informazioni preziose. Sono interviste semi-strutturate che si sviluppano attorno a sette domande chiave rivolte a testimoni qualificati e informati sul tema da trattare. La struttura delle domande è sempre la stessa, anche se ovviamente queste vengono modificate e adattate agli intervistati e al tema specifico. Lo scopo è saltare tra presente, futuro, passato e di nuovo futuro per fare sì che gli intervistati riflettano e facciano emergere pensieri e opinioni che non avevano mai espresso apertamente o consciamente. Nel contesto specifico di Reggio Calabria e Palermo le sette domande sono state articolate come segue.

1. Qual è la questione critica per i futuri del Mezzogiorno?
2. Se le cose andassero bene, quale sarebbe un risultato desiderabile?
3. Al contrario, se le cose andassero male, di cosa dovrebbe preoccuparsi maggiormente il Sud?
4. Guardando al territorio e specificatamente all'area della Calabria/Sicilia, quali cambiamenti sarebbero necessari per rafforzare le possibilità di un esito positivo?
5. Guardando al passato, quali sono stati gli eventi più significativi che hanno portato allo stato attuale? Qual è il portato di attualità dei valori e della lezione storica della Magna Grecia? Cosa si potrebbe/dovrebbe vivificare in un'ottica di rigenerazione del Sud?
6. Guardando al futuro, quali sono le azioni prioritarie che dovrebbero essere fatte al più presto?
7. Se tutti gli ostacoli fossero rimossi e Lei potesse influenzare con potere decisionale ciò che viene fatto, cosa farebbe?

Prima di formulare le domande, l'intervistatore ha il compito di illustrare al proprio interlocutore lo scopo della ricerca e/o del progetto, nonché l'intervista stessa. A questo proposito viene esplicitato l'approccio metodologico che si andrà ad utilizzare e soprattutto l'uso che verrà fatto dei dati e delle informazioni ottenute: è fondamentale riferire che l'intervista sarà del tutto anonima e che quanto emerso dal colloquio verrà utilizzato esclusivamente ai fini della ricerca<sup>59</sup>. È importante, inoltre, chiedere il consenso alla registrazione o alla video registrazione dell'intervista con l'intento esclusivo di integrare gli appunti che verranno presi nel corso dell'incontro.

### **INTERVISTA STRATEGICA: I PASSI FONDAMENTALI**

#### **Preparazione:**

1. Selezionare gli esperti da intervistare (8 - 10).

N.B. Considerare un numero maggiore di persone perché alcune potrebbero non essere disponibili

2. Elaborare le domande (adattare parafrasi) in base agli intervistati (età, ruolo) e in base al tema/contesto preso in esame
3. Preparare la griglia di sintesi per l'analisi delle risposte

#### **Conduzione dell'intervista (60' – 90'):**

1. Rompere il ghiaccio creando un ambiente informale, cordiale, di fiducia
2. Spiegare all'intervistato lo scopo dell'intervista, il tema che si andrà a trattare e come si svolgerà la conversazione
3. Porre le 7 domande chiave (adattate all'interlocutore e al tema)

#### **Dopo l'intervista:**

1. Trascrivere le risposte e integrarle con gli appunti presi
2. Compilare la griglia delle risposte
3. Al termine di tutte le interviste programmate, elaborare la griglia di sintesi ponendo l'attenzione su alcuni aspetti specifici (temi più ricorrenti, temi "inaspettati", temi più rilevanti, preoccupazioni e timori emersi, speranze e aspettative, etc.)

L'intervistatore, oltre a prendere appunti, ha la responsabilità di creare un ambiente amichevole e rilassato che faccia sentire l'interlocutore a proprio

<sup>59</sup> Ratcliffe J. (2002), "Scenario Planning: strategic interviews and conversation",  *Foresight*, 4(1):19-30.

agio. Durante la conversazione, l'intervistatore deve intervenire il meno possibile, limitandosi a chiedere chiarimenti e integrazioni, senza condizionare l'interlocutore. Può, tuttavia, rilanciare il dialogo a partire dalle affermazioni dell'intervistato per mantenere la conversazione attiva<sup>60</sup>. Le interviste saranno poi trascritte e analizzate secondo una griglia predisposta in anticipo. Nel caso specifico del progetto *I Futuri del Mezzogiorno*, in seguito alla trascrizione integrale delle interviste, è stata completata una griglia di sintesi delle risposte alle domande poste agli intervistati.

A questo punto è stata effettuata un'analisi dei contenuti emersi, indagando nello specifico i temi ricorrenti, ma anche le paure, le aspettative (intese come gli esiti finali desiderati), le prospettive degli interlocutori (viste come le strategie da implementare) e le sorprese da parte dei ricercatori (identificate negli aspetti che non si aspettavano o non avevano considerato). Le interviste strategiche sono, quindi, uno strumento per raccogliere indicazioni qualitative dalle esperienze e dalle conoscenze di attori informati, al fine di comporre un primo quadro di riferimento da sviluppare nelle fasi successive. Proprio per questo motivo, non è necessario coinvolgere un numero elevato di attori; è sufficiente intervistare 8/10 persone che ricoprono i vari settori e campi di riferimento.

Le interviste strategiche svolte sul campo all'interno del progetto *I Futuri del Mezzogiorno* hanno visto la partecipazione di 9 attori qualificati sia a Reggio Calabria sia a Palermo; le persone intervistate appartenevano a diverse categorie professionali e sociali (imprenditori, docenti universitari, giornalisti, funzionari dell'amministrazione pubblica, rappresentanti della società civile e dei servizi sociali).

L'esercizio Tre Orizzonti rappresenta una delle novità più recenti nell'ambito degli Studi di Futuro<sup>61</sup>. L'idea che sta alla base di questo metodo è spostare la semplice visione monodimensionale e lineare del tempo che si protende verso il futuro, verso un punto di vista tridimensionale in cui si diventa consapevoli della specificità di ogni orizzonte nel rapporto tra futuro e presente<sup>62</sup>.

Il Tre Orizzonti può essere visto come una metafora che rappresenta tre specifiche relazioni tra presente e futuro: il primo orizzonte (H1) descrive la dimensione attuale, il presente e quello che ci si potrebbe aspettare se si continuassero ad implementare sempre gli stessi comportamenti. In questa dimensione i sistemi sono pienamente integrati con la cultura e ciò significa che vengono applicate soluzioni consolidate ai problemi. Ciò non di meno le

<sup>60</sup> Poli R. (2019), op.cit., pag. 74.

<sup>61</sup> Ivi, pag. 84.

<sup>62</sup> Sharpe B. (2013), *The Patterning of Hope*, Axminster, Triarchy Press, p. 15.

idee, le procedure e le attitudini consolidate nel momento attuale presto o tardi sono destinate ad entrare in crisi per fare posto a qualcosa di nuovo.

Il terzo orizzonte (H3) è la visione futura. H3 porta nuovi modelli, nuovi modi di vivere e lavorare che si adattano al meglio ai bisogni e alle opportunità emergenti. In questa fase tutto è messo in discussione, è un lavoro creativo e di immaginazione che permette di allontanarsi dal modo di pensare quotidiano per esplorare come potrebbero essere le cose ed essere aperti a nuove idee.

L'orizzonte due (H2) è detto anche di transizione in quanto si comincia a vedere lo sviluppo di "semi di futuro" già presenti in H1 che se promossi nella maniera adeguata e corretta possono portare alla visione di H3. Le innovazioni, se di successo, possono essere disruptive nei confronti di H1, diventando centrali ed eliminando o portando in secondo piano quanto visto fino a quel momento.

Questi tre livelli o, per meglio dire, orizzonti, descrivono tre tipi precisi di comportamento alimentati da mindset ben definiti. La mentalità del primo orizzonte è manageriale, qui il compito è di assicurarsi che le cose funzionino e le innovazioni non devono essere troppo rischiose o mettere a repentaglio il sistema.

Per quanto riguarda H2, l'attitudine è imprenditoriale. Si cercano nicchie di mercato e si colgono al volo le opportunità per creare nuove offerte non ancora coperte da prodotti e servizi.

L'ultimo orizzonte (H3) rappresenta una mentalità visionaria che permette di mettersi in gioco per fare accadere qualcosa anche se in netto contrasto con le conoscenze e i valori del momento<sup>63</sup>. Il visionario modifica il mercato, inventando qualcosa di totalmente nuovo che tutti vogliono possedere.

Nella sua applicazione concreta l'esercizio Tre Orizzonti si svolge in due fasi. In un primo momento i partecipanti sono impegnati nella cosiddetta mappatura degli orizzonti, ossia si concentrano nel descrivere il più esaurientemente possibile gli orizzonti, seguendo rigorosamente l'ordine H1-H3-H2: quindi si comincia descrivendo l'orizzonte del presente, passando a quello del futuro per poi tornare sull'orizzonte di transizione.

Il salto dal presente al futuro è fondamentale per evitare che la visione sia un mero prolungamento del presente.

Una volta terminata la mappatura, si procede con il piano d'azione per creare una strategia da implementare per raggiungere la visione (H3). Il processo si sviluppa discutendo su alcune domande specifiche.

<sup>63</sup> Ivi, p. 14.

## Mappatura degli orizzonti

La mappatura degli orizzonti<sup>64</sup> parte dalla descrizione del presente. Per stimolare l'interazione dei partecipanti si pone la domanda “*Quali evidenze suggeriscono «crisi» del sistema attuale?*” e si raccolgono le idee che emergono.

Spesso gli spunti sono di carattere negativo ma servono comunque a far riflettere sugli elementi del presente che tenderanno ad esaurirsi perché non più sostenibili.

L'orizzonte del futuro si concentra sulla domanda “*Come appare il sistema desiderabile e realistico (e quali valori lo supportano?)*”.

È consigliabile utilizzare una finestra temporale di almeno 15/20 anni per spingere i partecipanti a pensare sul lungo periodo.

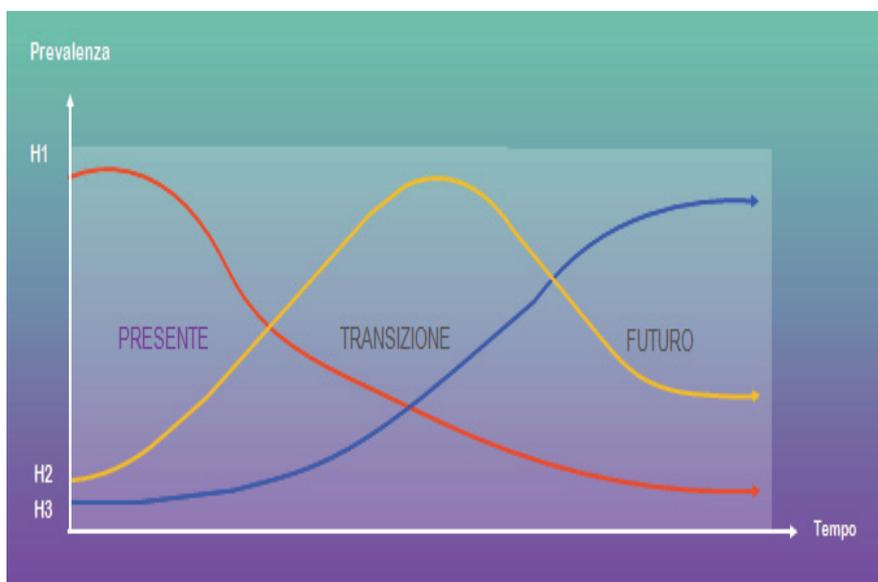


Fig. 4 – Schema Tre Orizzonti. Elaborazione di -skopìa (2019) da Sharpe B. (2013), op.cit. e <https://www.h3uni.org/project/facilitate-3h-action-plans/>

<sup>64</sup> Si veda al link <https://www.h3uni.org/project/facilitate-3h-mapping/>.

### TRE ORIZZONTI: I PASSI FONDAMENTALI

#### Preparazione:

1. Selezionare le persone da coinvolgere (8-12) che saranno poi divise in gruppi più piccoli
2. Definire il tema e l'orizzonte temporale

#### Conduzione dell'esercizio (6 – 8H):

Breve spiegazione generale dell'esercizio. N.B. spiegare i passaggi in maniera generale senza anticipare nel dettaglio quello che si andrà a fare per non condizionare i partecipanti.

##### PRIMA FASE: MAPPATURA DEGLI ORIZZONTI

1. Orizzonte 1 - *“Quali evidenze suggeriscono «crisi» del sistema attuale?”*. In un primo momento i partecipanti riflettono individualmente, poi interagiscono in gruppo

Plenaria - ogni gruppo, attraverso un portavoce, espone agli altri partecipanti quanto elaborato

2. Orizzonte 3 - *“Come appare il sistema desiderabile e realistico (e quali valori lo supportano)?”*. In un primo momento i partecipanti riflettono individualmente, poi interagiscono in gruppo

Plenaria - ogni gruppo, attraverso un portavoce, espone agli altri partecipanti quanto elaborato

3. Orizzonte 2 - *“Quali cambiamenti/attori conducono a futuri funzionali (es., innovazioni, discontinuità, tecnologie)?”*. In un primo momento i partecipanti riflettono individualmente, poi interagiscono in gruppo

Plenaria - ogni gruppo, attraverso un portavoce, espone agli altri partecipanti quanto elaborato

Per ogni orizzonte, i facilitatori consegnano dei post-it colorati sui quali i partecipanti riporteranno sinteticamente e per parole chiave le idee emerse (post-it rossi per H1, verdi per H3 e azzurri per H2)

##### SECONDA FASE: COSTRUZIONE DI UN PIANO D'AZIONE

In plenaria, porre (una per volta) le cinque domande e dedicare il tempo necessario alla discussione. Appuntare ciò che emerge dall'interazione. Seguire l'alternanza tra orizzonte del presente e di transizione:

H1 - *“Nel sistema attuale, cosa è necessario smantellare prima possibile?”*; H2 - *“Quali sono i segnali di speranza e incoraggiamento di futuro nel presente?”*; H1 - *“Quali saranno i punti di svolta? (Quando?)”*; H2 - *“Quali innovatori come alleati? E quali i nemici?”*; H1 - *“Quali aspetti chiave e valori del modello esistente sono da mantenere?”*.

L'ultimo orizzonte da mappare è quello di transizione, un futuro intermedio che collega il presente (H1) alla visione (H3), anche qui per stimolare il dialogo e la riflessione si pone ai partecipanti la domanda “*Quali cambiamenti/attori conducono a futuri funzionali (es., innovazioni, discontinuità, tecnologie)?*”.

## **Piano d'azione per la trasformazione**

Al termine della mappatura, si procede con l'elaborazione del piano di azione utile alla creazione di una strategia che consenta di avvicinarsi al futuro desiderabile (H3). Le domande chiave che i facilitatori pongono ai partecipanti si alternano sui diversi orizzonti<sup>65</sup>:

- H1 – “*Nel sistema attuale, cosa è necessario smantellare prima possibile?*”
- H2 – “*Quali sono i segnali di speranza e incoraggiamento di futuro nel presente?*”
- H1 – “*Quali saranno i punti di svolta? (Quando?)*”
- H2 – “*Quali innovatori come alleati? E quali nemici?*”
- H1 – “*Quali aspetti chiave e valori del modello esistente sono da mantenere?*”

Le risposte a queste domande saranno lo scheletro su cui costruire la strategia da adottare.

L'esercizio Tre Orizzonti svolto a Reggio Calabria e Palermo ha coinvolto (come per le interviste) alcuni rappresentanti di diverse categorie professionali e sociali che si sono concentrati sulla domanda “*Il Mezzogiorno (la Calabria/la Sicilia) ha raggiunto un elevato grado di benessere (sociale, economico), è prospero e ha un suo ruolo geopolitico nel Mediterraneo*” e hanno ragionato su una finestra temporale medio-lunga di venti anni (2040).

<sup>65</sup> Si veda al link <https://www.h3uni.org/project/facilitate-3h-action-plans/>.

*Sezione IV*  
*2040: futuri desiderabili ma realistici*  
*per Sicilia e Calabria (e Mezzogiorno)*



# *1. L'Orizzonte dei Futuri nell'esercizio*

## *Tre Orizzonti svolto a Reggio Calabria e a Palermo*

di *Elena Petrucci*, \* *Francesco Brunori*\*\* , *Antonio Furlanetto*

Il metodo innovativo Tre Orizzonti, tipico dei *Futures Studies*, è stato ampiamente presentato tra gli altri metodi dell'Anticipazione nella Sezione III. In questa Sezione abbiamo riportato, elaborandoli, i risultati dei due esercizi di futuro svolti nel giugno-luglio 2019 nelle città di Reggio Calabria e Palermo con due gruppi di cittadini di età, professioni, esperienze diverse in modo da rendere più ricca e rilevante la raccolta delle informazioni strutturate.

Come per ogni esercizio di futuro, si stabiliscono prima il focus e l'orizzonte temporale. Ai partecipanti abbiamo chiesto di immergersi e immaginare il futuro delle loro rispettive realtà su questo tema:

*«Il Mezzogiorno (la Calabria/la Sicilia) ha raggiunto un elevato grado di benessere (sociale, economico), è prospero e ha un suo ruolo geopolitico nel Mediterraneo».*

Per agevolare la rappresentazione dei vari passaggi abbiamo organizzato i risultati delle due fasi (“divergente” con la mappatura dei tre orizzonti, e “convergente” con l’indicazione delle “pietre miliari” per un piano di azione) in tre capitoli.

In questo primo capitolo proponiamo la mappatura dell’Orizzonte del Futuro, desiderabile ma realistico, così come è stata narrata dai partecipanti. Le loro aspirazioni e visioni sono state integrate dalla scansione ambientale, dalle risposte ottenute nelle interviste strategiche e dagli altri elementi raccolti sul territorio.

I contenuti sono stati raccolti in “grandi temi” individuati dai titoli dei sottocapitoli (Responsabilità politica/Qualità della classe dirigente, Unicità

\* Ricercatrice e analista per -skopia.

\*\* Sales Marketing Director di -skopia, coordina le attività di -skopia [Education] ed è responsabile dei Future Labs.

del territorio/Risorse naturali e prodotti tipici, Educazione e Cultura, Spopolamento/Emigrazione, Identità e Attitudini, ecc.). Prima vengono presentati i futuri desiderabili e realistici della Calabria poi quelli della Sicilia.

## **1.1. La Calabria**

C'è viva partecipazione attiva dei cittadini alla cosa pubblica e il Mezzogiorno ha guadagnato un profilo ben definito nell'area: è stata creata la Regione dello Stretto. Anche lo sviluppo dell'Africa ha creato una rete di rapporti diretti con i Paesi rivieraschi che ha fatto dell'area dello Stretto un ponte tra Africa ed Europa.

### ***1.1.1. Politica e classe dirigente***

È cambiata la mentalità di chi governa (politici e amministrativi). I sistemi sono efficienti, è stata portata a termine la rivoluzione digitale che ha portato la Pubblica Amministrazione online, facendola diventare motore di progresso che fornisce servizi utili, aiuta e incoraggia.

La politica è forte ovvero autorevole e pianifica: è finita da un pezzo la programmazione di emergenza. C'è dialogo tra le varie istituzioni. L'indirizzo è unico e condiviso.

Il governo è in mano prevalentemente alle giovani generazioni perché si è compreso che l'aspetto generazionale nella gestione della cosa pubblica è un asset importante, perché i giovani sono portatori di novità, idee fresche e non sono ancora condizionati da lacci e strutture sedimentati o peggio sclerotizzati.

### ***1.1.2. Le risorse e il territorio***

La rigenerazione è partita dalla Green Economy e dal recupero delle tradizioni con particolare attenzione all'enogastronomia. Si è compreso ed è diventata cultura della cura diffusa, che la produzione deve essere affine al territorio, il quale ha in questo senso molte risorse: quella climatica che è anche energetica, le produzioni autoctone tipiche, le colture spontanee. Bisogna fare qualcosa. Partire dalle risorse (in maniera sostenibile).

L'attenzione e la cura per l'ambiente sono atteggiamenti diffusi e condivisi. Bonifiche e depurazioni hanno creato parchi archeologici urbani. Il rispetto ma anche l'uso sostenibile del territorio ha consentito di ripopolare le aree interne e renderle connesse con l'intero territorio.

La gestione circolare del territorio è applicata anche al turismo, che è divenuto un turismo selezionato (che ritorna) ma anche turismo congressuale (alberghi e strutture apposite). L'offerta turistica è destagionalizzata (stagione turistica perenne) e si estende a tutto l'anno. Un turismo integrato dove l'ospite, anche nei periodi più torridi a causa dei cambiamenti climatici, soggiorna magari a 900 metri d'altitudine al fresco, ma ha la possibilità di recarsi al mare con servizi di *sharing mobility* avanzati.

La valorizzazione e la gestione ottimale delle risorse (ad esempio il panorama dello Stretto di Scilla e Cariddi che è immedesimazione esperienziale nella natura e contemporaneamente nel mito e quindi della cultura) punta alla fidelizzazione dell'ospite, che quindi ritorna perché gli "attrattori" sono molti, coordinati e immersi in una logica di sostenibilità che ha enormemente alzato la reputazione del territorio. Il ritorno dei cervelli e l'attestarsi di una nuova società della formazione e della cultura hanno consentito uno sviluppo organico e poderoso dell'agricoltura e del turismo.

La tecnologia al servizio delle persone ma anche al servizio della biodiversità e dell'agricoltura, il rispetto delle regole, un sistema integrato scuola-impresa efficiente hanno creato un territorio, coeso, sicuro e integrato, dove hanno cessato di esistere le divisioni all'interno delle comunità favorendo lo sviluppo dell'identità unitaria calabrese.

### ***1.1.3. Educazione e cultura***

È stata raggiunta una qualità di vita adeguata per tutte le persone insediate sul territorio. Il Mezzogiorno ha saputo attuare un Nuovo Umanesimo del Mediterraneo in cui la geografia del Mezzogiorno con la sua cultura, con le sue risorse, col suo paesaggio può rappresentare un futuro importante nello spazio euro-mediterraneo e sa governare i fenomeni contemporanei.

Il Mezzogiorno è diventato base logistica per la risoluzione dei problemi geopolitici dell'area e ha creato una piattaforma di infrastrutture immateriali, cioè di intelligenza, di capacità, di creatività e materiali, giovandosi di attitudini culturali tipiche: la propensione alla commistione, alla contaminazione culturale come aspetti benevoli per un flusso materiale e immateriale di conoscenze tra i cittadini e gli utenti del Mediterraneo. Si è capito in tempo, nei due decenni precedenti, che scuola, istruzione in generale, formazione professionale e cultura sono una potente leva di progresso.

Esistono cittadelle dell'educazione con servizi funzionanti e il sistema di accoglienza e solidarietà è condiviso e diffuso. La società calabrese e meridionale è multietnica e multiculturale. C'è fermento culturale. La tecnologia semplifica il rapporto con lo Stato (amministrazione e servizi). La Regione si è dotata di

una struttura di pianificazione strategica che è efficiente in tutti i settori. Si pratica una nuova concezione della gratuità. Le università locali sono poli di eccellenza sia nella formazione che nell'addestramento ai nuovi lavori. I percorsi culturali ed economici divengono occasioni creative di eventi innovativi. Sono attive con successo agenzie di socializzazione per i giovani 11-18 anni.

#### ***1.1.4. Lo spopolamento***

Vi è il ritorno dei giovani: non solo in termini di recupero di ciò che è andato perso, non solo un ritorno fisico, di numeri, ma la Calabria ha vissuto un ripopolamento in chiave qualitativa.

Tutto questo è il risultato di politiche intelligenti di promozione dell'attrattività del territorio. Il principale cambiamento, che è alla base del successo di tali politiche, è stato quello di assicurare ai giovani il diritto a non andarsene, ovvero quello di poter restare.

Politiche abitative illuminate hanno inoltre portato a ripopolare selezionati borghi un tempo abbandonati attraendo soprattutto coppie giovani che non avevano possibilità di costruire o acquisire una casa propria, casa di proprietà che peraltro non è più quell'obiettivo di vita nonché investimento rappresentato per generazioni dalla seconda metà del Novecento.

#### ***1.1.5. Identità/mentalità***

Il territorio è diventato un'area di fertili scambi migratori, da dove si parte per le esigenze della vita, ma al quale si approda per gli stessi motivi a parità di occasioni. C'è fiducia e cooperazione. L'invidia sociale è un lontano ricordo e il superamento delle divisioni ha consentito, come si è detto, lo sviluppo armonico della nuova identità calabrese. La popolazione gestisce con equilibrio la vita reale e virtuale nella Rete.

La Calabria ha recuperato i suoi valori, in particolare il senso dell'autonomia e della libertà, emancipandosi dal senso di paura che creava la dipendenza dall'antistato. Tutti operano spinti da un riacquistato principio di responsabilità che è prima di tutto personale e poi collettivo come somma dell'engagement di tutti e questo contribuisce a mantenere un livello elevato di competitività del territorio.

### ***1.1.6. Le infrastrutture***

La Calabria è dotata di infrastrutture adeguate allo sviluppo del territorio, in linea con lo stato dell'arte delle tecnologie che sono in costante evoluzione e miglioramento grazie anche ad una regolare manutenzione.

Dal sistema dei trasporti dipendono i servizi e la loro qualità, per raggiungere questo traguardo lo sforzo è stato notevole, ma si è riusciti a bloccare, ad esempio, l'emigrazione sanitaria che affliggeva a cavallo del Millennio le regioni dello Stretto. Il potenziamento delle ferrovie e degli aeroporti nonché i nuovi servizi a terra e in volo per i droni hanno aumentato l'appetibilità del territorio non solo per il turismo ma anche per gli investimenti oltre a rendere fruibile e godibile la Calabria prima di tutto per quelli che ci vivono in modo stanziale.

Le infrastrutture hanno anche consentito una graduale reindustrializzazione intelligente anche nel settore manifatturiero che è però sostenibile e compatibile anche con il tessuto sociale della Regione.

Il cambiamento è partito dai singoli perché le infrastrutture informatiche erano deboli, per poi diventare fenomeno collettivo a iniziare dalla rivoluzione informatica che ha reso e rende veramente ubiquitaria, veloce ed efficiente le connessioni e quindi la comunicazione, il lavoro e, in fondo, il progresso continuo.

### ***1.1.7. Antistato e mafie***

La sconfitta e della cultura mafiosa e della 'ndrangheta è cosa assodata («si può fare a meno dei soldi della mafia») e il processo è stato assecondato anche da una maggiore attenzione alla cultura che continua vigorosa e genera anche sviluppo economico.

Le regole condivise, il maggior controllo e la presenza capillare sul territorio delle nuove istituzioni hanno portato ad abbattere il clientelismo.

I giovani sanno creare realtà imprenditoriali che danno lavoro e sono riusciti a drenare le forze un tempo attratte dalla criminalità.

La giustizia civile e penale funziona con pene certe.

### ***1.1.8. La mancanza di opportunità***

L'accessibilità a tutti delle opportunità, che vive su principi di trasparenza e fruibilità della conoscenza e delle informazioni (verificabili), ha annichilito progressivamente l'attitudine clientelare tipica del Sud nel passato.

Sono state create opportunità per i giovani che hanno contrastato lo spopolamento dei primi decenni del secolo e permesso di abbassare il tasso di disoccupazione giovanile puntando sul turismo e sull'agroalimentare di qualità.

Vi è vicendevole e pieno riconoscimento della qualità professionale sia da parte del lavoratore che del datore di lavoro attraverso programmi condivisi di formazione a lunga gittata.

Sono operativi gruppi di lavoro a supporto dei decisori in modo tale da creare piani di sviluppo che rispettino le esigenze delle persone sul territorio.

### ***1.1.9. La competenza***

Anche nell'agricoltura l'expertise premia, in tutte le produzioni autoctone: dal pecorino di Crotona ai vini di Calabria, che sono noti e ricercatissimi in tutto il mondo, perché fin dal secondo decennio si era finalmente capito che le produzioni bisognava farle seguire da specialisti.

È un lontano ricordo il tempo in cui la formazione professionale e imprenditoriale era in mano, in Calabria, a gente incompetente.

La grande intuizione è stata quella di (im)portare gli specialisti per addestrare operatori privati e pubblici, magari giovani del luogo che si sono specializzati altrove dove le conoscenze erano più avanzate. I concetti di riordino e restauro sono diventati prassi comune affidata a mani e cervelli sapienti.

## **1.2. La Sicilia**

### ***1.2.1. Politica e classe dirigente***

La Pubblica amministrazione è efficiente ed efficace, grazie a concorsi regionali meritocratici.

I servizi al cittadino funzionano, grazie anche ad un nuovo e originale sistema di tassazione.

La gestione del sistema sanitario, ancora ad ombrello, si avvale di equipe integrate e funzionanti pubblico-private.

La politica si è scrollata di dosso il nepotismo e punta alla soluzione dei problemi utilizzando pienamente gli strumenti di progettazione e pianificazione. La politica è di alto profilo perché è condotta da intellettuali di rango che indicano gli scenari in cui agire. Nel corso degli ultimi vent'anni la politica ha compreso e colmato il gap culturale che impediva alla Sicilia di avere una classe dirigente all'altezza delle ambizioni della Regione. Ha intuito inoltre

che una trasformazione culturale avrebbe potuto fare la differenza e l'ha attuata, puntando sulle forze endogene. I decisori sono scelti in base al merito, alla capacità di assumersi responsabilità e all'autorevolezza nel guidare e motivare le persone. Non esistono altri sistemi di valutazione dell'attività dei decisori né automatismi di rotazione né *spoil-system* di tipo elettorale.

La classe dirigente comunica in modo efficace con la popolazione e sa sensibilizzarla sulle scelte per il futuro del territorio e lo fa in modo mediato attraverso mezzi contemporanei, idonei e in modo diretto. Le questioni, anche quelle critiche sono socializzate cioè condivise e la società siciliana è impegnata direttamente e sollecitata nel definire le proprie visioni dei futuri.

La popolazione è aggiornata e consapevole anche di quello che avviene su altri livelli (nazionale, sovranazionale, comunitario, nelle forme che potrebbe avere ancora la UE) perché non esiste più una delega a prescindere per i rappresentanti che non hanno credito e reputazione. Ora sanno comunicare ovvero infondere fiducia perché parlano dei problemi in modo costruttivo anticipandoli e non inseguendo solo emergenze.

### ***1.2.2. Le risorse e il territorio***

La società siciliana ha preso piena consapevolezza delle potenzialità che sono proprie e tipiche di questa nostra regione e che per un tempo abbastanza lungo a cavallo del millennio erano state addirittura screditate. L'investimento emotivo nel *genius loci* è uno dei motori dell'agire quotidiano: stiamo bene, produciamo, accogliamo le persone, viviamo le nostre reti perché le prime cose nel nostro pensiero sono: la nostra aria, la nostra terra, il nostro ambiente, il nostro sole, la nostra storia e la nostra cultura.

Il concetto di "qualità" (della vita, del clima, del territorio e dei suoi prodotti) guida le attività di ogni giorno perché significa anche bellezza, unicità e benessere anche grazie ad un rapporto qualità/costi superiore alle aree benchmark di confronto.

Tutto parte dalla valorizzazione del demanio, dalle riserve naturali, ma anche dalla storia e dai suoi "affioramenti" tangibili (nei musei esperienziali) e intangibili (capitale umano e capitale tramandato).

Le misure urgenti adottate nel frattempo per l'ambiente (inquinamento) hanno dato i loro frutti ed anche la gestione dei flussi turistici e servizi a loro collegati è efficiente e sostenibile e valorizza le risorse del territorio, con particolare riguardo alla specificità della produzione agricola soprattutto quella di colture particolari (autoctone e uniche, come ad esempio le erbe officinali).

Si è raggiunta anche la valorizzazione delle risorse naturalistiche (parchi)

e culturali del territorio, migliorando radicalmente la ricettività alberghiera. Gli asset produttivi fondamentali sono organizzati in logiche di sistema e supportati in modo proattivo ed efficiente dalla Pubblica amministrazione e dal credito.

L'intero Sistema Sicilia promuove la tecnologica ma anche la creatività.

La Sicilia è una regione sicura perché è affidabile come luogo dove creare aziende e investire sul lungo periodo.

### ***1.2.3. I fondi strutturali UE***

L'imprenditorialità è robusta grazie anche alla capacità di immaginare, di capire, di captare le novità e i cambiamenti che non nasce dal nulla, ma è spirito d'avventura che scaturisce in primo luogo dalla educazione e dalla formazione.

Le leve per le aziende rimangono l'istruzione (come consapevolezza di ciò che si ha) e l'ambiente che spianano ancora la strada all'accesso per i fondi strutturali, risorse che la governance siciliana sa orientare molto bene: ad esempio nello smaltimento dei rifiuti, nella gestione delle acque (irrigue, potabili, reflue), ma anche nello sfruttamento sostenibile dei mari e nella portualità. Ma i fondi europei sono solo un ausilio, molto ben utilizzato per mantenere alta la competitività del sistema Sicilia.

### ***1.2.4. La competenza***

La visione della produttività della Sicilia non è monotematica, non esiste solo il turismo, di cui si sanno evitare gli effetti devastanti e l'agricoltura. Cresce florida una nuova politica industriale del Meridione che ha imparato le lezioni del passato e non impoverisce più il territorio ma tiene conto degli impatti su vari livelli.

L'economia, ma anche le Pubbliche amministrazioni, dispongono di professionalità adeguate, che hanno acquisito esperienza e capacità e che si sanno muovere all'interno delle norme ma anche all'interno delle strutture produttive e di governance nella loro complessità.

Vige il merito e rispetto delle regole, ma non è imposto perché è interiorizzato. Conta il disporre di personale qualificato e coscienzioso, guidato da strutture dirigenziali locali dotate di leadership di qualità e lungimiranza.

### ***1.2.5. Educazione e cultura***

Le città e in particolare Palermo sono a misura di bambini e anziani con una rete di volontari pronti ad aiutare chi ne avesse bisogno; le famiglie bisognose di eventuali supporti educativi ottengono adeguati aiuti anche economici. Le scuole hanno spazi educativi aperti al pomeriggio per il tempo pieno con docenti per svolgere i compiti.

La risposta al degrado urbano è stato dare impulso alle famiglie, una politica strategica che ha dato i suoi frutti. C'è grande attenzione per i servizi ai nuclei familiari. È stata realizzata l'integrazione sociosanitaria attraverso la creazione di un sistema informatico per censire le persone coordinato dai due assessorati salute e famiglia. Le persone non autosufficienti possono condurre vite dignitose attraverso l'incremento di fondi nazionali e regionali (come l'attuale FNA o l'attuale Fondo per la disabilità in Regione Siciliana) e l'attuazione delle UVM (unità di valutazione multifunzionale) affinché si possa parlare di reale presa in carico delle persone.

Dalla cura della cultura e della formazione si crea quell'humus da cui possono emergere figure intellettuali di vaglio anche a livello politico che possono ambire al ruolo di statisti non solo a livello regionale.

È stato vinto l'analfabetismo funzionale e questo ha portato grandi benefici non solo nella Pubblica Amministrazione, ma nell'intera società riducendo tra l'altro considerevolmente, fino ad annullarli, i potenziali punti deboli di infiltrazione della criminalità.

I giovani partono al Sud con le stesse possibilità dei coetanei del Nord e del resto dell'Europa continentale perché si è investito per allineare le prestazioni della Scuola in ogni sua articolazione. Risultato raggiunto puntando sul merito ma soprattutto sullo sviluppo delle competenze e del talento, valorizzando ogni tipo di studio comprese le scuole professionali (sulle professionalità specifiche del mondo del lavoro coerente al territorio), ma superando anche vecchie concezioni di standard sorpassati che nei decenni precedenti avevano ad esempio penalizzato le università del Mezzogiorno nel confronto di "rating" con altri atenei.

Dalla formazione di qualità nasce la competitività e quindi anche la possibilità di giocarsi il futuro in casa. Per l'imprenditorialità questo significa anche avere la capacità di immaginare, di capire, di captare le novità e i cambiamenti per dare sostanza sul lungo periodo alla propensione al rischio, alla mentalità "avventurosa" che è propria di chi fonda, gestisce e fa crescere le aziende.

### ***1.2.6. Lo spopolamento***

La Sicilia è tornata ad essere per i giovani una terra in cui è bello decidere di risiedere e mettere su famiglia perché, partendo dai vantaggi del territorio, si è riusciti a far convivere lo sviluppo intellettuale, cioè l'educazione, con le esigenze del lavoro pensando a mestieri e professioni del futuro, creando così le condizioni perché sia ridotta al minimo la distanza tra formazione, soprattutto accademica, e mondo delle imprese e delle organizzazioni pubblico-private.

La Sicilia è una regione sicura perché dà sicurezza anche di lavoro e quindi di sostentamento a chi decide di risiedervi.

### ***1.2.7. Identità/mentalità***

Un cambio di mentalità ha indotto un processo virtuoso che investe sulle potenzialità locali; l'assunto è: le uniche persone che possono fare la differenza siamo proprio noi siciliani e abbiamo voglia di farlo. Voglia di essere protagonisti, voglia di essere attrattivi, voglia di contare. Questo significa intravedere e creare opportunità per essere più attrattivi: se altri vedono, anche dall'esterno, le opportunità che creiamo, hanno lo stimolo a investire, si fanno prendere dall'entusiasmo. Ovviamente servono le necessarie cornici normative per incentivare esempi virtuosi e ci vuole anche tanta pianificazione per essere più competitivi degli altri.

Un elemento distintivo, legato anche a una tradizione culturale del Mezzogiorno fatta di contatti, di facilità di stringere relazioni, sta nei rapporti interpersonali, anche quelli d'affari che integrano in maniera originale e fruttuosa l'utilizzo delle tecnologie che sono in ogni caso accessibili nella Sicilia del 2040 a chi ne ha bisogno e le sa sfruttare.

Un ulteriore elemento di distinzione e di creazione di valore aggiunto in Sicilia è il volontariato laico che, nato al tempo in cui lo Stato e la Regione siciliana non erano in grado di fornire servizi e tutele, è ancora forte nei numeri ed è un fenomeno largamente partecipato.

### ***1.2.8. Le infrastrutture***

I futuri della Sicilia continuano a rimanere luminosi perché i Siciliani sono stati in grado di risolvere la secolare questione delle infrastrutture materiali. Concretamente, ciò è accaduto in particolare con la realizzazione dell'autostrada Palermo-Agrigento, un sogno realizzato che diede la stura a

tutta una serie di iniziative per la mobilità di persone e merci. Tutte le Infrastrutture sono state completate, funzionano e non vi sono più aree marginali.

L'isola è dotata di porti marittimi efficienti per un commercio vivace nel Mediterraneo dove la Sicilia, grazie anche ad uno sfruttamento intelligente delle risorse del territorio e della posizione geografica, ha un ruolo geopolitico importante come “collo di bottiglia” tra Oriente e Occidente.

Ci si è certo occupati delle strade, quando si è capito che le opportunità dipendono anche dalla raggiungibilità, banalmente, anche solo per favorire il turismo; ma il giro di boa nei trasporti c'è stato quando è stata data la priorità al potenziamento delle linee ferroviarie interne all'isola, approfittando della situazione, allora tragica, delle infrastrutture della viabilità e puntando quindi su una mobilità più sostenibile abbinata a un sistema intermodale efficace soprattutto per la nuova pendolarità ferroviaria.

### ***1.2.9. Antistato e mafia***

Il tessuto sociale è sano e supporta le fasce di popolazione più deboli.

La Sicilia è una regione sicura perché dà sicurezza anche dal punto di vista della criminalità, poiché le statistiche sia dei reati predatori che della criminalità organizzata sono allineate o migliori rispetto alle medie nazionali ed europee.

### ***1.2.10. Uso dell'autonomia***

Il fattore fondamentale che fa la differenza rispetto al passato è la valorizzazione della specialità dello statuto siciliano.

L'autonomia è sfruttata e compresa nella sua essenza di specificità e chiarezza di competenze rispetto agli altri livelli normativi (stato, Unione Europea) a cui sono sottoposti i cittadini e le aziende.

Le sinergie sono concrete con focus sulla sburocratizzazione, soprattutto nell'evitare sovrapposizioni nei settori chiave (come la tutela delle produzioni tipiche, la tutela dei consumatori, l'ambiente, i settori produttivi, ecc.) con politiche né più restrittive né in deroga.

## *2. Appunti per un piano d'azione in Calabria dall'esercizio Tre Orizzonti*

di *Elena Petrucci\**, *Francesco Brunori\*\**, *Antonio Furlanetto*

In questo capitolo e nel successivo sono stati ripresi e clusterizzati gli elementi della mappatura dell'Orizzonte del Presente (descrizione degli ostacoli, o meglio delle situazioni progressivamente disfunzionali a partire da oggi, che possono impedire la realizzazione del futuro desiderabile ma realistico) e gli elementi dell'Orizzonte della Transizione (descrizione delle innovazioni per la trasformazione e i segni di speranza che già agiscono nella situazione presente) e sono stati messi in correlazione dinamica con le risposte date dai partecipanti alle tre domande strutturate della seconda fase convergente che li hanno aiutati ad individuare passaggi critici, idee e proposte di soluzioni che possono trasformare la situazione attuale in quella desiderata (piano d'azione).

Come nel precedente capitolo le argomentazioni, intuizioni e visioni dei partecipanti sono state integrate dalla scansione ambientale, dalle risposte ottenute nelle interviste strategiche e dagli altri elementi raccolti sul territorio.

I contenuti sono stati raccolti anche qui in “grandi temi” individuati dai titoli dei sottocapitoli (Responsabilità politica/Qualità della classe dirigente, Unicità del territorio/Risorse naturali e prodotti tipici, Educazione e Cultura, Spopolamento/Emigrazione, Identità e Attitudini, ecc.).

Le tre domande strutturate della fase convergente sono:

1) «Quali evidenze suggeriscono la “crisi” del sistema attuale? Anche ciò che oggi è o rimane efficiente e funzionale diverrà progressivamente obsoleto e disfunzionale fino ad essere smantellato dagli eventi. Quali aspetti già oggi critici o che diverranno non funzionali potrebbero essere eliminati e tolti dal sistema attuale prima che sia troppo tardi? E come?»;

\* Ricercatrice e analista per -skopia.

\*\* Sales Marketing Director di -skopia, coordina le attività di -skopia [Education] ed è responsabile dei Future Labs.

- 2) «Quali sono gli aspetti chiave e quindi anche i valori del modello esistente da mantenere per i futuri immaginati? E in che modo?»;
- 3) «Quali sono le innovazioni e le trasformazioni a cui affidarsi nel periodo di transizione? Chi sono gli innovatori? Quali sono gli alleati e i compagni di viaggio? Quali saranno i punti di svolta? Laddove identificabili, quando si verificheranno?».



Fig. 1 - Esercizio di Futuro Tre Orizzonti – Reggio Calabria 12-14 giugno 2019

## **2.1. Eliminare gli elementi progressivamente obsoleti e disfunzionali**

*«Quali evidenze suggerisce la “crisi” del sistema attuale? Anche ciò che oggi è o rimane efficiente e funzionale diverrà progressivamente obsoleto e disfunzionale fino ad essere smantellato dagli eventi? Quali aspetti già oggi critici o che diverranno non funzionali potrebbero essere eliminati e tolti dal sistema attuale prima che sia troppo tardi? E come?»*

### **2.1.1. Responsabilità politica e qualità della classe dirigente**

Non solo negli ultimi decenni non c'è stato progresso ma, al contrario, quello che viene percepito dai contemporanei è uno stato di abbandono che viene in primis da molti settori attribuito alla politica, non per dare in maniera qualunquistica la croce sempre alla politica, ma partendo dalla semplice

constatazione che comunque, se le cose vanno male in una organizzazione, le responsabilità sono innanzitutto da ricercare nei vertici, il cui primo peccato è stato ed è tuttora quello di non saper guardare avanti.

La classe politica ha smarrito il senso della serietà del lavoro politico. Il compito primo di un amministratore dovrebbe essere quello di far funzionare le cose, non di lasciarle andare in malora.

Di fatto non vengono erogati servizi effettivi alla comunità: l'emblema può essere anche il sistema sanitario regionale, che è obsoleto e assolutamente disfunzionale.

Il fallimento delle politiche regionali è acclarato. La Pubblica amministrazione è tra i maggiori "incriminati" per quanto concerne la perdita progressiva di funzionalità, in particolare per una programmazione e pianificazione carente. Se si va a scavare più in profondità, quello che emerge sono istituzioni non partecipate, lasciate al loro destino (di inefficienza), in presenza come fattore causale di un declino nella rappresentanza politica e sociale (abbandono della partecipazione attiva).

La regione rischia così di "tornare al Medioevo"; la tentazione è quella di giustificare il tutto con la statalizzazione, con quella "questione meridionale" che si studia già a scuola, che ha creato i presupposti affinché i calabresi, come altre popolazioni meridionali, non si prendessero le proprie responsabilità per crearsi in casa, senza aspettarle dall'esterno, le opportunità.

A livello di decisori i calabresi sovrappongono sostanzialmente il piano della politica e quello dell'amministrazione, additando complessivamente una classe dirigente che non ha mai saputo pensare in termini di futuro. Chi ha avuto il potere di prendere le decisioni, chi ha avuto la chance di cogliere opportunità, anzi di anticiparle per il bene della popolazione non lo ha fatto reiteratamente, perché ha compreso che in questa terra bastava elargire un po' di beni di prima necessità per vivere di rendita, bastava far passare la fame, cioè governare il contingente senza sporcarsi le mani per progettare il futuro. Tutto questo ha allontanato una comunità intera dall'idea stessa di futuro perché costretta a concentrarsi sul contingente, sempre in emergenza, senza poter riflettere sull'immanente. Qui sta la colpa, l'inganno reiterato di una classe dirigente ha determinato l'attuale condizione di stagnazione se non di recessione permanente. È mancata e continua a mancare una visione organizzativa, che è tipica dei governi illuminati.

Vige la legge dell'approssimazione, che non si cura nemmeno di se stessa quando non reagisce nemmeno al default della spesa pubblica, che evidenzia una diffusa mancanza di competenze, che si è fatta in questo senso contro-cultura e informa di sé l'intero apparato: la burocrazia è "culturalmente fatta male" e genera atteggiamenti distorti. Non solo è assente il principio e il pensiero della collaborazione, quella che è andata perduta è l'idea del servizio.

Si dovrebbero offrire servizi, non imporre un alt al cittadino.

Vige così ancora la legge del compare. La meritocrazia è stata seppellita, anzi cementata grazie al perdurare al potere e al governo di una classe dirigente mediocre, “per essere generosi” hanno detto in numerosi.

Su questo oggi grava sempre di più anche la mancanza di intere generazioni di persone che sono andate via. Anche qui tuttavia persiste la tentazione di cercare almeno in parte le cause all'esterno quando alcuni constatano che persiste una logica perversa di incentivare sempre i territori più forti, lasciando indietro chi è già attardato.

### ***2.1.2. Unicità del territorio, risorse naturali e prodotti tipici***

I cittadini assistono ad una progressiva distruzione del paesaggio, situazione che è paradossale, se si pensa all'importanza attuale e potenziale del turismo per la Regione Calabria e al fatto che dal territorio e dalla sua natura nasce tutta la ricchezza: dieta mediterranea, cultura contadina e cura delle cose. Situazione che deriva da un'assenza di cura del territorio e di mancato rispetto per i beni comuni, anzi, nella realtà, trionfa l'abuso della cosa pubblica. Beni che poi diventano “non usufruibili” perché danneggiati, inquinati, non mantenuti, lasciati al loro destino.

Ne consegue una perdita di paesaggio parzialmente irreversibile, un degrado del territorio e dell'ambiente fisico-geografico.

Anche qui si registra la tendenza, legittima ma al contempo pericolosa, a giustificare almeno in parte storicamente lo stato delle cose quando si identificano tra i momenti salienti del passato in negativo la “svendita” del territorio da parte dell'antica classe borghese dei proprietari terrieri ai nuovi “padroni” dell'Italia unita e in positivo il “Piano Verde” (piano quinquennale per lo sviluppo dell'agricoltura del 1961) all'epoca di Antonio Segni.

E più recentemente lo sfruttamento delle grandi risorse naturali e paesagistiche meridionali da soggetti esterni al meridione: ad esempio nel turismo. Multinazionali o soggetti da altre regioni italiane. Una sorta di colonizzazione che continua anche oggi e porta alla “emulazione”: ci si vergogna di essere meridionali e ci si affida alle mode e alle culture del “vincitore”.

### ***2.1.3. Educazione, formazione, cultura e sociale***

L'università sembrava essersi interessata al territorio soprattutto intorno all'inizio del millennio, poi con la fine dei contributi di vario genere, come purtroppo capita spesso, si è spento tutto.

Questione culturale ed educazione (intesa come percorso di istruzione e formazione dei giovani, ma anche come aggiornamento continuo) sono intimamente intrecciate nelle riflessioni dei residenti e vengono identificate a larga maggioranza come un fattore chiave sia negli errori del passato sia come prospettiva futura di riscatto. Il lavoro teorico e l'elaborazione intellettuale hanno importanza strategica perché dovrebbero in un certo senso anticipare i fatti materiali affinché la storia cambi concretamente. Se invece è la materia, cioè la cronaca, l'urgenza del quotidiano a correre più velocemente rispetto al pensiero, ai fatti spirituali, i progetti tendenzialmente falliscono. L'errore che si è commesso in passato e che si continua a perpetuare in Calabria e, nel Mezzogiorno in genere, è quello di voler realizzare i progetti senza averli generati prima in un processo intellettuale, che anzi qualcuno ha definito anche spirituale, senza aver creato anche una coscienza collettiva che a sua volta prepara l'humus su cui i buoni progetti possono attecchire. E qui s'innesta un ulteriore problema: non solo si trascura l'elemento intellettuale come indispensabile componente generativa dei progetti, ma "si perdono" anche gli intellettuali, i giovani intellettuali che emigrano e regalano altrove la loro originale visione prospettica; ne consegue uno svuotamento e invecchiamento del pensiero e nessuno prepara il futuro.

La povertà educativa ha ulteriori e preoccupanti conseguenze: favorisce i comportamenti delinquenti.

Un'ulteriore preoccupazione è la mancanza di libertà. Come non constatare che al governo delle realtà amministrative rimangono quelle persone che hanno l'interesse a perpetrare il loro potere a discapito della libertà degli altri. Dalla mancanza di libertà deriva la contrazione degli spazi in cui esprimersi liberamente, ma anche di poter fare quello che si vuole, di inseguire i propri sogni perché altri impongono lo status quo, l'immobilismo sostanziale.

La crisi della famiglia è un'altra considerazione che è stata più volte sottolineata e che attanaglia un po' tutto il Paese, ma qui si evidenzia in tutta la sua drammaticità soprattutto come crisi della genitorialità e come rottura del senso di comunità che a sua volta è fonte di annichimento del senso civico, che molti chiamano "maleducazione" e che è diventato atteggiamento sistematico trasversalmente tra la popolazione. Un'ulteriore considerazione è rivolta al coraggio di cambiare le cose.

#### ***2.1.4. Spopolamento ed emigrazione***

«Se continua così, tutti i nostri giovani se ne andranno». La mancanza di lavoro, intesa soprattutto come assenza di prospettive o come incapacità, anche indotta, di non vedere opportunità in loco determina la migrazione

intellettuale (fuga dei cervelli) che è aggravata da una sostanziale mancanza di formazione e competenze nell'ambito dell'educazione in generale. Il problema del lavoratore è lo stesso del datore di lavoro: non si riesce a garantire il lavoro, perciò i più qualificati vanno via e l'imprenditore non riesce a trovare persone qualificate. E questo danneggia progressivamente le non molte industrie rimaste sul territorio che si troveranno sempre più in difficoltà al punto che le uniche realtà imprenditoriali che realmente potranno progredire saranno quelle che sono inserite in filiere produttive al di fuori del territorio.

Come già evidenziato in precedenza, se non si riesce a modificare in tempi brevi la tendenza non solo si assisterà all'aggravarsi della questione demografica del progressivo spopolamento e invecchiamento della popolazione, ma verrà a mancare soprattutto una nuova intelligenza capace di interpretare e attuare i futuri desiderabili. Si tratta di una vera e propria interruzione nella filiera generazionale che contribuisce a tagliare le gambe ai progetti, nel senso che vengono a mancare le forze fresche in grado non solo di interpretare i progetti, ma anche di attuarli.

Se la questione è anche la mancanza di risorse, lo spopolamento non fa altro che aggravare questa condizione perché vengono a mancare prima di tutto le persone in grado di valorizzare le risorse o di crearle ex novo.

È un fatto anche meramente "contabile": meno persone consumano, meno mantengono e meno curano il territorio e i beni comuni (infrastrutture, scuole, etc.). «Non c'è futuro in Calabria se non ci sono i giovani»: si deve arginare tutto questo, anche perché, dicono in molti con malcelato orgoglio, la nostra gioventù ha una marcia in più perché qui già da quando sono bambini devono pensare a sopravvivere, devono incominciare ad ingegnarsi già da piccoli.

A ben vedere la situazione dell'emigrazione è più grave di quello che sembra perché le persone cominciano ad andare via non solo dai piccoli centri, ma anche dalle grandi città. In più si aggiunge una nuova tendenza: ai giovani che sono andati via si aggiungono i loro genitori, che li raggiungono quando vanno in pensione. Vengono quindi progressivamente a mancare anche i consumi che sono generati dal reddito dei pensionati, che acquistano beni e usufruiscono di servizi nella comunità locale.

Ma emerge anche un ulteriore problema per le università: un costante crollo di iscritti con conseguente depauperamento delle strutture universitarie. Tutto questo non fa che potenziare, con un effetto di ridondanza, un generalizzato senso di sfiducia con una visione negativa del futuro della comunità che porta a disporsi mentalmente in una prospettiva a priori di partenza, di abbandono, di ricerca della propria realizzazione altrove e, in questo, un ruolo importante lo giocano, oggi in negativo, tutte le strutture educative.

### ***2.1.5. Identità, mentalità, attitudini***

Esiste una forte e generalizzata percezione di perdita delle tradizioni e dell'identità, che ha tra le sue conseguenze un ulteriore atteggiamento negativo identificato nella perdita del senso di appartenenza (di quella che è chiamata la "calabresità"). Per questo c'è confusione nelle menti della gente.

Il Mezzogiorno stenta a riprendere coscienza di sé anche perché manca una guida, un governo illuminato che abbia una visione organizzativa. L'identità è stata talmente manipolata, frustrata, cambiata che la prima cosa che i meridionali devono recuperare è l'orgoglio della propria identità. Perché si sono sovrapposti anche condizionamenti di tipo culturale con falsificazioni storiche: a partire da lontano con i Borbone ritenuti erroneamente "sovrani stranieri" per arrivare fino ai giorni nostri con la presentazione ossessiva del Mezzogiorno, altrettanto fuorviante, come area arretrata.

Vige con sistematicità la prassi del fare e disfare, in cui non si progredisce, non si fa sistema (ognun per sé). Bisogna superare una certa "mentalità del meridionale" che pensa che le cose debbano andare così. Per il territorio, per posizione geopolitica, il Sud avrebbe le carte in regola per essere molto più avanti di quello che è, al pari se non meglio, delle aree più evolute del Nord, non solo italiano. Bisogna agire sulla mentalità delle persone, far capire loro che qui si può, che non è detto che un laureato all'Università della Calabria debba per forza partire per la Germania o per la Scozia. Certo bisogna anche dare opportunità.

Se non abbiamo la forza intellettuale per affrontare e governare questi fenomeni a livello nazionale, potrebbe accadere quella che alcuni hanno definito la "mezzogiornificazione d'Italia".

### ***2.1.6. Infrastrutture***

Il tema delle infrastrutture è vissuto con molta frustrazione e ha una rilevanza nella vita quotidiana, come si apprende dalla viva voce dei residenti, ben superiore a quella che si potrebbe desumere dalle poche ma icastiche considerazioni che seguono.

La questione delle infrastrutture e dei trasporti è quell'aspetto del sistema che mina in profondità la vita e la coesione della comunità calabra (e di altre aree del Mezzogiorno assimilabili): l'obsolescenza e la mancata cura delle infrastrutture portano all'isolamento di fatto della regione. Un dato di fatto, non un'opinione.

Basti considerare lo stato delle infrastrutture ferroviarie oggi, per non parlare della viabilità. C'erano tante aziende, si afferma a più voci, aziende

anche di una certa importanza in Calabria. Non sono fallite: o se ne sono andate, o hanno perso competitività e rilevanza solo per il susseguirsi di cicli economici o per le trasformazioni produttive e/o tecnologiche: man mano hanno visto peggiorare i servizi logistici e la raggiungibilità.

La carenza o il sottoutilizzo delle infrastrutture penalizzano non solo il settore dell'agricoltura e delle imprese, ma anche il turismo. Il caso più eclatante è quello del porto di Gioia Tauro, che diventa da un lato l'emblema delle occasioni perdute; dall'altro, con argomentazioni più o meno convincenti, motivo di accusa verso interessi esterni alla regione che vorrebbero impedirne lo sviluppo.

### **2.1.7. Antistato, 'ndrangheta, mafie**

Da dove nasce quel tipico “rifiuto dello Stato” che ancora oggi alimenta gli spazi di azione delle mafie e il favore di certi strati della popolazione nei loro confronti?

In molti identificano nella storia non solo le origini, ma anche l'attuale evoluzione del fenomeno che spesso in Calabria preferiscono chiamare “antistato”, senza che questa scelta terminologica sia necessariamente percepibile come un eufemismo. Partendo dal Risorgimento (chi venne per fare l'unità del Paese, i “commissari prefettizi”, non capì il Mezzogiorno e forse non poteva capirlo già a partire dalla grave questione linguistica), passando per la Prima guerra mondiale (ai fanti meridionali dopo Caporetto fu promessa la terra con cessioni dal demanio, ma il sogno si infranse al ritorno: la terra non fu data ai reduci), da quel rifiuto dello Stato per senso di tradimento, nacque una malavita dal brigantaggio come forma di protezione di fronte ad un stato che non mantiene le promesse. L'evoluzione tratteggiata da un buon numero di persone ascoltate considera poi negativamente le politiche del Secondo dopoguerra, il malaffare venuto insieme al boom economico che ha creato un “secondo stato” con le sue tipiche caratteristiche che permangono nella situazione attuale: l'assistenzialismo, il voto di scambio, le clientele ecc.

Il fenomeno della svendita del consenso continua a essere endemico e crea forme persistenti di clientelismo che di conseguenza creano un terreno favorevole all'“antistato”.

Il problema della legalità è però anche una questione di assenza di giustizia a causa del malfunzionamento dei processi in particolare in ambito civile. E la mancanza di sistemi di regole e di controlli che lasciano cittadini e territorio alla mercé di chi si disinteressa dei valori e della comunità.

Le organizzazioni malavitose hanno con il tempo permeato l'esistenza quotidiana con una mentalità che ha infiltrato la vita di tutti i giorni, caduta

come una pioggia che incide sulla “paura”. Pur essendo una società intrisa di civiltà contadina, che è una grande forza fatta di reti di relazioni, però viene inibita, irretita dalla paura. Per questo le mafie non sono solo un fatto da prima pagina, ma un *modus vivendi* che permea il quotidiano, che condiziona l’imprenditoria, crea diffidenza (senso di paura dell’altro, del vicino, dello straniero).

Il mondo contadino meridionale era tutt’altro. Le case erano aperte. Esistono due questioni spesso sottovalutate che incidono sulla persistenza dei fenomeni mafiosi. La prima è connessa allo scioglimento delle amministrazioni comunali per infiltrazioni mafiose: si allontanano solitamente solo i politici, ma l’impianto amministrativo resta (soprattutto restano i responsabili) e questo fatto non provoca discontinuità. Un problema analogo è presentato dalle aziende interdette per mafia: a pagare il costo delle misure cautelative e sanzionatorie sono a valle i dipendenti che spesso perdono il lavoro per le colpe degli amministratori e/o degli imprenditori e quindi vanno ad ingrossare le fila dei disoccupati oppure di quelle dei migranti economici.

### ***2.1.8. Sfiducia e rassegnazione***

Il “regionalismo” degli anni ‘70 è stato un periodo delle occasioni mancate, in particolare per Reggio Calabria e la sua provincia. Opportunità che non sono state colte in particolare come conseguenza di politiche non ritagliate espressamente sui bisogni del territorio che hanno portato al diffondersi di una pessima opinione rispetto alle strutture amministrative e ad una sostanziale acquiescenza culturale.

Un ulteriore aspetto conseguente e preoccupante è la mancanza di fiducia nel futuro. Questo obnubilamento delle speranze non dà scampo e lascia insinuare una certa rassegnazione che si è fatta ormai pensiero dominante. Rassegnazione che è diventata l’annichilimento per una popolazione capace di un forte senso di moderazione e che sceglie ormai di non ribellarsi e persino di non protestare. Anche di fronte allo sfacelo edilizio che deturpa il territorio.

La burocrazia uccide in questo senso. E il sistema educativo non riesce o non sa reagire. Se non ci sarà inversione di tendenza, i più non riusciranno ad immaginare futuri diversi, anzi si parla di derive apocalittiche (ragazze senza lavoro costrette a prostituirsi, di un territorio lasciato a nuove devastanti conquiste. «La parola esatta sarebbe catastrofe. La nostra mente è chiusa»).

### ***2.1.9. Competenza, expertise, specializzazione***

La questione delle competenze viene attribuita da molti all'aver trascurato nel tempo la figura dell'imprenditore e l'idea di imprenditorialità. Alcuni attribuiscono questa situazione al lungo periodo di "statalizzazione" di fatto del Sud (o almeno di certe sue aree, come è successo in Calabria) che ha causato il disabituarsi ad assumersi le responsabilità, a prendere le proprie decisioni e a crearsi proprie opportunità.

Sembra che i maggiori enti, la politica e/o le istituzioni vogliano mantenere la popolazione in questa situazione di dipendenza e di fatto preferiscano non incentivare una cultura imprenditoriale del fare, in grado di allenare la capacità di gestire al meglio le risorse.

### ***2.1.10. La povertà***

Per quanto non sia apparsa in modo insistente e palese, la situazione delle persone realmente povere sul territorio, che vivono in terribili condizioni di marginalità sociale e lavorativa, è una forte fonte di preoccupazione generalizzata e sempre presente nella vita di tutti i giorni, probabilmente citata, ma non ulteriormente tematizzata anche per questioni di pudore e/o orgoglio.

### ***2.1.11. Alcune priorità per il cambiamento in sintesi***

La gestione politica e amministrativa degli affari regionali deve necessariamente passare dal ridimensionamento dell'apparato amministrativo regionale, da attuare con una verifica delle competenze delle persone di potere (meritocrazia) e della capacità di assumersi fino in fondo le responsabilità amministrative.

In fondo però l'esigenza è di creare ex novo il sistema burocratico, pervaso inguaribilmente da abusi d'ufficio e collusione. Acclarato il fallimento di molte politiche regionali, ad esempio nella gestione della sanità: sono necessarie politiche d'urto. Ad esempio, sono in molti a chiedere di togliere la sanità dal controllo politico locale, di "commissariare" il governo della salute per riconsegnarlo, quanto meno in via provvisoria al controllo dello Stato per ricostruire un minimo di efficienza e di strutture.

L'esigenza di fondo è però una riorganizzazione generale di tutto l'apparato decisionale, che deve dotarsi anche di appositi strumenti analitici e di modellizzazione adeguati alla realtà del territorio, perché si deve ripartire da una conoscenza scientifica del territorio e delle sue necessità.

La questione più generale riguarda però tutti i cittadini e una mentalità endemica che necessita letteralmente di una rieducazione civica in tutti i settori. Al malcostume del fare e disfare si deve imporre un principio di salvaguardia della cosa pubblica, l'idea prima di tutto di mettere ordine in casa.

Va stroncata l'idea di assistenzialismo, «perché la gente si adagia» e per farlo bisognerebbe partire dalle scuole per lavorare su una nuova mentalità.

Le misure contro la mafia non dovrebbero limitarsi agli aspetti penali che riguardano i colpevoli o i responsabili a livello apicale, ma dovrebbero occuparsi delle conseguenze che possono essere più pericolose perché garantiscono la sopravvivenza di abitudini e simpatie. Un esempio: in caso di scioglimento di un Consiglio comunale bisogna occuparsi anche dell'establishment amministrativo per segnare nei fatti una discontinuità. Secondo esempio: nelle imprese interdette per mafia bisogna occuparsi anche della sorte dei dipendenti per evitare che perdendo il lavoro finiscano nella sfera di influenza delle cosche.

Solo così si potrà reinstillare il coraggio di cambiare e di denunciare. Non bisogna mollare la presa, perché la presenza della 'Ndrangheta rimane comunque un fattore che abbassa l'attrattività, è limitante per chi vive in Calabria ma anche per chi vi vorrebbe venire e non sentirsi respinto. Quindi il contrasto deve rimanere forte per consentire di smantellare una realtà che si sente antagonista dello stato di diritto all'interno della comunità.

Rimuovere la paura e recuperare l'apertura e la comunità fatta di relazioni. I giovani imprenditori non percepiscono la criminalità come uno dei problemi immediati della loro attività e provano anzi un certo fastidio per l'uso opportunistico che a volte viene fatto del fenomeno come scusa per giustificare inefficienze e incapacità del territorio che stanno altrove. Quando le aziende danno da vivere a più famiglie nella comunità in cui operano non esiste una qualche concorrenza delle mafie.

Non solo il mondo della produzione, ma molta parte della società civile chiede di smantellare la maleducazione come attitudine diffusa che esaspera una mancanza di rispetto per se stessi e per gli altri. Il settore dell'impegno sociale e del volontariato fa un richiamo a puntare sull'umanità, sulla speranza: «Servirebbe una bacchetta magica fatta di amore.»

## **2.2. Valori del modello esistente da mantenere**

*«Quali sono gli aspetti chiave e quindi anche i valori del modello esistente da mantenere per i futuri immaginati? E in che modo?»*

È necessario ripartire dal territorio, facendo conoscere, sentire, vivere la

propria terra. Bisogna valorizzare il coraggio di chi si è sacrificato rimanendo nonostante tutto: è con loro che prima di tutto va creato un piano condiviso. Ripartire dalle peculiarità delle risorse, dal valore del paesaggio e del patrimonio naturale e storico-archeologico, ricostruire a partire da quello che un tempo si faceva sul nostro territorio (vino, seta, bergamotto), ma in chiave moderna.

Sostenere in modo intelligente il fenomeno lento di ritorno dei giovani nelle terre che erano dei nonni che è assolutamente da appoggiare. Se la Calabria ha beni di carattere universale, di grande valore, deve puntare lì le sue chance e costruirvi attorno un interesse, una forte attrattività per quelli che vogliono venire o tornare.

L'immagine più innovativa del Mezzogiorno risiede nel suo ritratto più arcaico. Si tratta di valori che di fatto sono già degli attrattori: la cultura, la discendenza storica, l'apertura all'incontro, il patrimonio ambientale, archeologico, storico, le tradizioni, i miti e le leggende, etc.

Le radici servono se sono coltivate con coraggio e consapevolezza, superando la disaffezione verso la propria terra, spesso di facciata, che ha caratterizzato gli ultimi decenni. Anche ricorrendo alla valorizzazione e attualizzazione dei miti.

Attraverso il recupero dei valori con una vera e propria rivoluzione culturale si possono mettere le basi per una rigenerazione anche del senso civico, che è poco o nulla presente. Un'operazione culturale ad ampio raggio che includa anche i sentimenti, a partire da quello dell'accoglienza, perché contribuisce a ricreare le condizioni fertili di convivenza su cui innestare anche un nuovo progresso economico. Il compito principale è "istruire" le nuove generazioni su questo patrimonio intangibile, far conoscere quello che non sanno e quindi non possono apprezzare per evitare che poi se ne vadano quasi fossero degli apolidi senza *ubi consistam* verso un futuro che è come partire da "mercenari" nel mondo per la Legione straniera.

Quella da recuperare è un'attitudine all'accoglienza che non vede solo gli altri, l'esterno o gli stranieri, ma che prima di tutto è un'apertura verso la propria terra e i propri conterranei ed è quindi condivisione, recupero delle relazioni e delle reti di relazioni. E questo significa anche essere critici senza essere negativi, rassegnati o addirittura nichilisti. Vale a dire essere sociali e socievoli e non misogini. Solo così si potrà recuperare anche l'intima valenza della *filoxenia* del Mezzogiorno, quell'atteggiamento di amorevole attenzione verso il prossimo che caratterizza moltissimo l'atteggiamento delle "nostre" popolazioni, come hanno tenuto a sottolineare molti interlocutori, nei confronti di chi viene da fuori, a volte addirittura trattato meglio di chi è all'interno, dei concittadini.

Da preservare e rivitalizzare anche il concetto stesso di democrazia, ovviamente nelle mutate condizioni della Calabria e del Mezzogiorno moderni

proprio attraverso il recupero di quel senso del territorio di cui si è detto: le colonie della Magna Grecia sapevano costruire, dissodare e creare economie importanti proprio grazie al loro senso fortissimo di comunità.

E, infine, un altro valore che deve essere recuperato e reinterpretato è il senso della famiglia, anche e soprattutto negli aspetti pratici che sono fatti di parsimonia e cura delle cose: per il futuro dobbiamo indirizzarci verso un ideale di sostenibilità che si rafforza a partire dalle persone e dalle cose che ci stanno attorno e con i quali intratteniamo relazioni qualitativamente elevate.

### **2.3. Innovazioni e innovatori**

*«Quali sono le innovazioni e le trasformazioni a cui affidarsi nel periodo di transizione? Chi sono gli innovatori? Quali sono gli alleati e i compagni di viaggio? Quali saranno i punti di svolta? Laddove identificabili, quando si verificheranno?»*

Nell’orizzonte di transizione dell’esercizio di futuro denominato “Tre Orizzonti” il gruppo di lavoro ha individuato aree di innovazione o di intervento generiche su cui fare leva per raggiungere il futuro desiderabile ma realistico immaginato nell’orizzonte del futuro, ma anche indicato con nomi e cognomi i “campioni” attuali del cambiamento e della trasformazione che possono fungere da modello e da stimolo per l’evoluzione e il riscatto sia della Calabria che del Mezzogiorno.

Nel primo ambito sono stati indicati alcuni oggetti/progetti che potenziano le risorse che sono già percepite come fonte primaria di crescita e sviluppo (come il territorio, l’agricoltura e l’enogastronomia, ma anche il turismo) e altre aree da (ri)scoprire come patrimonio capitalizzabile per il futuro. Si (ri)struttura, si (ri)organizza, si (ri)valorizza quanto già è disponibile attraverso soluzioni non generalizzate ma adatte alla singola zona e alle sue peculiarità. Perché i quasi 800 km di coste sono un tesoro ragguardevole – vi si potrebbe creare la riserva marina più grande d’Europa – e tuttavia sono qualcosa di molto diverso dalla montagna dell’Aspromonte. Si pensi solo all’enorme potenziale dello Stretto con il suo panorama mozzafiato e lo *storytelling* dei suoi miti, Scilla e Cariddi. Ma bisogna lavorare sull’attrattività perché da un lato si devono inserire le attrazioni naturali e culturali in circuiti turistici validi e a buon valore aggiunto, dall’altro si devono realizzare e mettere in rete un altro tipo di attrattori, costituiti da servizi di accoglienza, ristorazione, *entertainment*, eventi, momenti esperienziali ecc. che incentivino il turismo di qualità, quello di durata ovvero che servano a far restare le persone e/o a farle ritornare.

La Calabria dovrebbe inoltre dimenticarsi del concetto di “stagione turistica” e pensare e agire in direzione di una stagione turistica perenne. Siccome il più grande patrimonio della Calabria, per quanto offeso e oltraggiato, rimane quello naturale, s’impone un superamento dell’emergenza ambientale.

Ovviamente tra i prodotti “tradizionali”, senza dimenticare i 28 vitigni autoctoni originali di Calabria, è stato citato il bergamotto, non individuato come “panacea di tutti i mali”, ma come risorsa naturale del territorio da valorizzare in modo sistematico ma sostenibile e su cui puntare in un’ottica economica ma anche di cura del territorio stesso. Allo stesso modo dovrebbero essere considerate le erbe officinali e aromatiche. Tutti questi prodotti naturali (ma si pensi anche alla lavanda del Pollino) con le loro preparazioni dovrebbero trovare sbocchi e mercati importanti soprattutto nel mondo della nutraceutica.

Nell’ambito del turismo e sempre in un’ottica di sfruttamento sostenibile delle risorse naturali e culturali disponibili sono stati citati come esempi da un lato le tartarughe Caretta-Caretta dall’altro i Bronzi di Riace, in un’ottica di comunicazione e di strategia di immagine sia all’interno che all’esterno, valorizzazione che però superi le attuali contrapposizioni e paure che tali beni vengano “portati via” o danneggiati.

Partendo da un problema cronico e grave dell’attualità come quello della gestione delle acque reflue, il gruppo di lavoro ha identificato il trattamento delle biomasse e rifiuti come risorsa da cui ripartire per recuperare il rapporto con il territorio, trasformandola anche in un’occasione di business e di lavoro. Come ulteriore ricaduta positiva di questo indirizzo strategico, ci sarebbe anche un rilancio della balneabilità per quei tratti di costa che oggi sono interdetti appunto a causa dell’inquinamento intorno alle foci dei corsi d’acqua. L’intero sviluppo costiero della Regione potrebbe essere all’insegna dell’eccellenza di Roccella Ionica con il suo primato costante di “bandiere blu”. Ecco, il turismo dovrebbe trarre da queste esperienze positive l’idea operativa di creare dei modelli, persino dei prototipi che, una volta verificati, possano essere replicati. A proposito di risorse da valorizzare una priorità va data al sole come risorsa energetica primaria.

Nel turismo la grande sfida ancora aperta resta quella della comunicazione, soprattutto verso l’esterno, una questione che può essere ancora più importante delle infrastrutture. La storia degli ultimi decenni è costellata di occasioni perse, come ad esempio l’eccellente lancio offerto dal New York Time che nel 2017 inserì la Calabria tra le 52 mete consigliate da visitare. Questo manca ancora: l’idea di una promozione con un marchio-ombrello attraverso strategie di comunicazione sofisticata.

Se uno degli obiettivi principali è dare lavoro ai giovani perché restino e costruiscano valore al Sud, bisogna ragionare allora in termini di progetti sani

e seri. Dove l'elemento critico sta nella progettualità, anzi nella mancanza di progettualità, capacità che se posseduta in loco farebbe uscire il territorio dalla perenne reazione alle emergenze. Una progettualità che faccia tesoro delle peculiarità, ad esempio sostenibilità ambientale ed economica – che sono anche un valore aggiunto di reputazione –, che aiuti il territorio a fare rete da sé senza aiuti esterni. Per innescare catene di valore virtuose e far muovere tutti gli attori verso un sistema di cooperazione e non di antagonismo.

In questa direzione va anche risolto alla radice il problema dei fondi strutturali europei che si perdono o non si sfruttano adeguatamente persino in ambito turistico per carenza istituzionale di progettualità.

Si auspica quindi un cambio di prospettiva a tutti i livelli, impostando una pianificazione a mongolfiera che consenta di acquisire una “visione dall'alto delle cose e dei processi”. E la realizzazione coordinata e condivisa di piani di sviluppo strategici che non lascino l'imprenditoria da sola nella propulsione della Regione; il mondo produttivo deve essere supportato e non controllato o ostacolato dalla politica che in prima istanza dovrebbe garantire continuità oltre l'orizzonte miope degli obiettivi elettorali.

Quello che i cittadini oggi si aspettano è una discontinuità, un colpo di reni che faccia capire che si è cambiata marcia, che è finita l'epoca delle decisioni strascicate fuori tempo massimo, che si riescono ad emanare provvedimenti uno dopo l'altro perché si è capita finalmente l'urgenza. Si deve vedere che l'apparato burocratico lavora con competenza, riconosce il merito e gratifica l'iniziativa. Magari anche utilizzando sistemi premianti per incentivare il talento e il senso di responsabilità per creare un ambiente amministrativo sano in cui le persone lavorano con passione e dedizione, superando logiche di controllo gerarchiche d'altri tempi.

Per arrivare a quei poli di eccellenza per la ricerca di formazione terziaria si suggerisce di puntare sulla ricerca intorno risorse della natura calabrese. Perché si realizzi non solo il rilancio economico, ma anche l'interscambio tra le diverse aree e comunità, è necessario intervenire sulle infrastrutture. Per bypassare gli attuali problemi di natura orografica e di insufficienza non migliorabile delle attuali infrastrutture dei trasporti, si suggerisce di approfittare del prossimo salto tecnologico puntando sulle railway su aria.

In realtà quello che la popolazione chiede sostanzialmente come primo rapido intervento non sono opere mirabolanti ma la semplice rifunzionalizzazione, la messa in sicurezza o le migliorie delle infrastrutture esistenti. Non si nasconde tuttavia il rischio che, se non dovesse riuscire questo minimo piano di salvataggio della logistica e dei trasporti (con un aeroporto drammaticamente sottoutilizzato, in particolare per il turismo, la maggior parte delle ferrovie che funzionano con logiche ottocentesche, soprattutto nella zona ionica, e strade a grande intensità di traffico che non sono supportate

dalla viabilità locale e che sono addirittura fabbriche di morte e fonte di costi economici insostenibili), i progetti di valorizzazione e di promozione di cui fin qui si è parlato sono destinati a fallire, facendo arretrare ancor più il territorio e portandolo a confrontarsi con ben altre realtà geopolitiche. Uno spreco enorme a partire dalla ricchezza di risorse più sopra elencate.

E tuttavia l'insufficienza dei trasporti è a volte utilizzata come alibi per non fare quello che le istituzioni dovrebbero: ci sono località sperdute come Brancaleone o Tropea che sono piene di presenze turistiche. Villa San Giovanni invece, che è uno dei maggiori porti italiani, non riesce a intercettare per il territorio e in particolare per Reggio Calabria, i circa 4 milioni di turisti in transito.

Nella ristrutturazione e rilancio di infrastrutture esistenti, visti anche gli sviluppi geopolitici in atto, si dovrebbe puntare sul porto di Gioia Tauro, cercando di creare anche quell'indotto che fino a oggi non si è riusciti a generare. Per dare concretezza a progetti di tale portata si dovrebbero prima diffondere a livello pubblico e privato competenze di *project finance* oggi carenti.

Per quanto riguarda gli aspetti sociali, gli interlocutori hanno indicato alcuni campi in cui un intenso lavoro culturale può portare a sicuri progressi in tutti i campi dell'agire privato e pubblico, a cominciare da una "educazione civica" che porti ad una più precisa percezione dei diritti e dei doveri. E contemporaneamente assegnare priorità alla valorizzazione del merito.

Il cambiamento culturale dovrebbe essere sostenuto da una stampa indipendente (online e sui canali tradizionali). Contemporaneamente si dovrebbe puntare ad un deciso recupero di spazi per l'associazionismo con particolare riferimento agli aggregatori per i giovani. Oltre a valorizzare i principali poli di riferimento culturale, dovrebbero essere oggetto di promozione, non solo a fini turistici, i piccoli festival autogestiti da under 40 per il turismo culturale.

Si deve continuare ad irrobustire l'università, le scuole e centri di formazione per attirare giovani e farli lavorare in un contesto votato alla novità. Il principale cambiamento sarebbe quello di assicurare il diritto a non andarsene, ottenendo con ciò un secondo scopo che è la sensibilizzazione dei giovani ad occuparsi delle cose che gli stanno intorno, ad aver cura delle comunità e dei beni comuni. Se c'è un diritto a migrare e a cercare opportunità diverse, ci deve essere parimenti un diritto a restare. Ma molti talenti non hanno semplicemente la possibilità di scegliere. Serve pertanto un grande investimento per potenziare in modo intelligente e lungimirante il sistema universitario, perché anche le università del Sud diventino attrattive per i ricercatori in gamba e che questi vengano a contaminare con la loro esperienza e con la loro intelligenza il Mezzogiorno (focus su corsi di laurea multilingue e studi sulle dinamiche del Mediterraneo).

Quello che altrove in Italia è una realtà consolidata, in Calabria è ancora

un miraggio: servono scuole a tempo pieno ovunque anche per lasciare meno tempo i ragazzi in strada. Perché soltanto insistendo su di loro si può sperare di cambiare la mentalità dei genitori.

Ci vogliono i giovani, sono loro quelli che mancano perché le imprese di famiglia ci sono e sono tante, bisogna solo renderle “fiorenti”. Senza costringere i giovani ad andare “fuori” per acquisire gli strumenti per renderle tali. In Calabria c’è povertà, c’è tanto “nero”, ma se si fa un lavoro culturale e manageriale assieme che cambi la mentalità, facendo aprire gli occhi sull’essenza e le risorse del territorio da sfruttare nel miglior modo possibile e con i mezzi della tradizione si è già a metà dell’opera e una buona parte dei problemi sarebbe risolta. Bisogna favorire i modelli positivi affinché si possa creare un effetto emulazione.

Bisogna comprendere le differenze tra le generazioni; anche nel Sud il mito non è più il posto fisso, soprattutto nella pubblica amministrazione. Oggi i giovani sono costretti a costruirsi carriere d’altro tipo: da imprenditori ad esempio. Un movimento che nasce dalla necessità: non ci sono più grandi gruppi industriali né le “zone industriali” della seconda metà del secolo scorso. Bisogna favorire allora percorsi di “migrazione alla rovescia”: si va “fuori” per studiare ma poi si ritorna per sostenere con consapevolezza manageriale le piccole imprese dei genitori, dei parenti, del proprio paese.

Alcuni punterebbero su una grande operazione di turismo culturale, cioè di dialogo interculturale, un turismo universitario, un turismo esperienziale, che diventi anche un laboratorio del Mediterraneo. Altri vorrebbero delle consulte territoriali per favorire la partecipazione e il dialogo tra le parti sociali per creare e coltivare comunità e contrastare la logica del “me ne frego” e inoltre favorire la partecipazione femminile anche imprenditoriale.

Per incentivare l’imprenditorialità fatta bene ci vogliono gli esperti e gli specialisti di settore che insegnino soprattutto a fare sistema, a fare rete per raggiungere la massa critica e fare da volano alla valorizzazione dei prodotti locali. Con un grande ruolo per le PMI ma in network efficienti che esaltino anche il valore dell’artigianalità (dal restauro alla lavorazione della seta).

In linea più generale si auspicano iniziative per proteggere i modelli di buone pratiche, incrementare contaminazioni positive e scambi su più livelli anche internazionali e appoggio all’attivismo sociale (ad es. alle iniziative di ActionAid).

Sono state inoltre identificate le seguenti realtà come esempi di innovazioni o buone pratiche a cui fare riferimento o da considerare come “compagni di viaggio” nella transizione verso il futuro desiderabile immaginato.

Un esempio di intelligente mix di interculturalità, giovani imprenditori visionari di quella generazione della migrazione di ritorno e aggiornamento della tradizione è la Fattoria della Piana con Federica Basile. Per lei vale il

motto «se fai delle scelte difficili avrai una vita facile, se fai delle scelte facili avrai una vita difficile». Da Amazon in Inghilterra a Condidoni: prima era “una delle tante”, qui invece è l’artefice della possibilità di una Calabria rinnovata che pensa ai futuri, che ci prova, invece di essere «una delle tante che da fuori dice cosa si dovrebbe fare». E traina con sé una piccola grande comunità.

C’è Ecoplan di Polistena, che dai noccioli delle olive, dai vasetti di yogurt vuoti e dai residui della lavorazione di pannolini per bambini ha prodotto pannelli ecologici al 100% utilizzati nell’edilizia e nella produzione di arredi. C’è Origami (di Francesco Tassone) a Simbario che opera nelle macchine innovative per l’edilizia (partendo da un’impastatrice a controllo numerico per produrre malte cementizie a impianti robotizzati controllati da remoto per produrre rivestimenti direttamente in cantiere. Come esempi di valorizzazione dei prodotti locali e del territorio è stato segnalato il Bar Paninoteca Civico 5 a Chianalea di Scilla che si ispira alle antiche tradizioni gastronomiche della Costa Viola (soprattutto pescato di pesce spada) e il progetto Mulinum, a San Floro (azienda agricola che coltiva cereali antichi di tradizione con un mulino a ruota idraulica che aziona le macine solo con energia rinnovabile). C’è Ecolandia, parco ludico tecnologico ambientale a nord della città di Reggio Calabria, come esempio di valorizzazione e soprattutto di cura del territorio che è anche uno spazio di aggregazione. Può essere un polo di aggregazione per futuri desiderabili anche il Gruppo Callipo che è un bell’esempio di attività industriale di tradizione, perfettamente ancorata al territorio con il tipico DNA delle imprese familiari italiane, anzi del Mezzogiorno, ovvero con la capacità delle generazioni di imprenditori, la quinta nel caso di Filippo Callipo, di aumentare il valore del capitale sociale sul territorio e di catalizzare e diversificare attività produttive. Importante anche Caffè Mauro S.p.A., di Campo Calabro, indicata come azienda esemplare anche nel campo del welfare aziendale.

La direzione verso cui si dovrebbe incamminare la formazione è indicata, ad esempio dall’attività del Liceo Scientifico Da Vinci di Reggio Calabria, che con la dirigente Giuseppina Princi è un esempio di leadership e di buon management scolastico.

### *3. Appunti per un piano d'azione in Sicilia dall'esercizio Tre Orizzonti*

di *Elena Petrucci\**, *Francesco Brunori\*\**, *Antonio Furlanetto*

La struttura di questo terzo capitolo riproduce quella del capitolo precedente riprendendo le stesse tre domande strutturate della fase convergente dell'esercizio di futuro.

#### **3.1. Eliminare gli elementi progressivamente obsoleti e disfunzionali**

*Quali evidenze suggeriscono la «crisi» del sistema attuale? Anche ciò che oggi è o rimane efficiente e funzionale diverrà progressivamente obsoleto e disfunzionale fino ad essere smantellato dagli eventi. Quali aspetti già oggi critici o che diverranno non funzionali potrebbero essere eliminati e tolti dal sistema attuale prima che sia troppo tardi? E come?*

I partecipanti al focus group di Palermo hanno dipinto l'orizzonte del presente come un quadro a tinte fosche in cui è difficile identificare una dinamica tra quello che già non funziona o non è efficiente e ciò che lo diverrà in seguito. Il non funzionamento, la perdita di senso e di efficacia si schiacciano sul presente, come se già adesso si avesse raggiunto il punto di non ritorno. L'elenco è lungo, da qualsiasi parte lo si guardi o si inizi la lista.

Quello che emerge è una profonda crisi di sistema, che è fondamentale quella della gestione della cosa pubblica che poi si abbina anche ad un degrado delle reti sociali, della famiglia e delle stesse individualità. Ad una certa distanza dagli aspetti sociali e politici emergono anche le preoccupazioni per le questioni territoriali ed economiche.

\* Ricercatrice e analista per -skopia.

\*\* Sales Marketing Director di -skopia, coordina le attività di -skopia [Education] ed è responsabile dei Future Labs.

### 3.1.1. *Responsabilità politica e qualità della classe dirigente*

La parola che è ricorsa più volte è “lentezza”: lentezza insopportabile e non più sostenibile della burocrazia, ma anche lentezza nella magistratura, specialmente nei procedimenti civili, che non aiuta imprenditori e lavoratori a difendersi dalla lentezza della burocrazia.

Probabilmente tutto questo deriva dal fatto che non sono cambiati i processi dei decisori rispetto a quel periodo a partire dagli anni Sessanta dello scorso secolo quando i soldi c'erano: «È cambiato tutto nel frattempo, ma i processi sono rimasti gli stessi e i soldi non ci sono più».

Il sistema dei trasporti è al collasso e non è solo una questione di infrastrutture. Il sistema sanitario regionale è inefficiente e per tutelare la propria salute i Siciliani che possono si recano al Centro o al Nord in “viaggi della speranza”. I servizi sanitari privati, che potrebbero surrogare le carenze del sistema pubblico, fanno fatica a causa della burocrazia.

Allo sbando è il sistema di welfare, in particolare dei servizi sociali. A rimetterci sono le fasce più deboli, dove la povertà aumenta, non solo la povertà economica, di sostentamento, ma quella educativa, dove a farne le spese sono i minori, i portatori di handicap senza servizi residenziali.

Ci sono veri e propri gironi infernali come la realtà dei detenuti per i quali di fatto non c'è rieducazione, che sono abbandonati a se stessi come le guardie della polizia penitenziaria, che lavorano per la maggior parte oltre i limiti del *burnout*.

In tutto questo emerge una sconfitta della politica: «la politica è morta dopo la morte della DC», ha detto qualcuno, lasciando percepire quasi una diffusa nostalgia per gli anni Settanta e Ottanta, quando l'isola aveva vissuto un periodo di prosperità e di prospettive, poi tradite. «La politica non fa bene il suo lavoro» e questo si ripercuote in tutte le forme del vivere civile. Sembra dunque che il sistema politico siciliano e più in generale del Mezzogiorno non sia stato in grado di superare il crollo o meglio la polverizzazione dei partiti della prima e seconda repubblica e quindi di rinnovarsi. L'incapacità di capire i cambiamenti e di cambiare i processi decisionali ha avuto come effetto deleterio quello di offuscare anche la capacità di organizzarsi in particolare all'interno delle caste amministrative: «viviamo in un mondo organizzativo che non appartiene più ai nostri tempi». In un mondo amministrativo a sé stante, completamente avulso dalla realtà che gestisce e ragiona e questa è la constatazione più dolorosa, con una mentalità che deriva dagli anni Sessanta.

Questa condizione è aggravata anche da un ulteriore problema, particolarmente grave nel faraonico apparato amministrativo siciliano: la rotazione dei dirigenti e dei funzionari, che non solo segue logiche irrazionali e dra-

coniane di *spoil system* politico, ma rischia anche di creare gravi interruzioni di competenze. E inoltre i dirigenti degli apparati amministrativi lamentano che i dirigenti che vanno in pensione non vengono sistematicamente sostituiti (mancato *turn over*) e che le loro competenze vengono semplicemente trasferite ad altri dirigenti aggravandone il carico di lavoro e responsabilità.

Manca una visione olistica e addirittura alcuni rappresentanti dei vertici delle amministrazioni affermano che vi è la tendenza a lavorare per silos, a non intrattenere rapporti con amministrazioni esterne nazionali e internazionali, a tenere “ingabbiata” la conoscenza. La comunicazione quindi è scarsa non solo internamente alle istituzioni ma anche tra le parti sociali. E i Siciliani sembrano spesso disposti a credere ad un “salvatore della patria”, sia esso una figura politica o un partito, molto spesso con grandi disillusioni a posteriori.

Uno dei problemi più gravi della nostra società e tanto più in Sicilia, è non saper essere contemporanei che è più limitante del non sapere immaginare il futuro. E questo lo si desume benissimo dalla conversazione politica dove prevalgono sempre grandi scenari astratti e le argomentazioni con il verbo “dovrebbe” che esprimono uno scarso senso pragmatico e forti dubbi sulle proprie capacità.

Messa davanti a queste critiche la categoria degli amministratori apicali reagisce in parte riconoscendo i problemi strutturali di cui viene accusata la pubblica amministrazione, in parte però rovesciando la responsabilità sulla classe politica, lamentando da un lato la mancanza di lungimiranza e quindi la visione che non va oltre le scadenze elettorali, dall’altro la mancanza di ricambio nella classe politica stessa e portando come esempio la situazione al Comune di Palermo. «La Palermo del primo Orlando effettivamente era un miracolo per noi, c’era il centro che rinasceva e anche il porto», ora il centro è abbandonato e ogni cosa è rientrata nel solito circolo vizioso.

Continua dunque la grande crisi delle classi dirigenti che accomuna “ministeriali” e politici: problemi legati al clientelismo o forse anche alla perdita dei valori culturali. Il riferimento è sempre ad un passato politico-amministrativo non troppo lontano nel tempo dove si sostiene vi spiccassero personaggi di rilievo che avevano una visione. Oggi invece i processi, come si è detto, non sembrano essere “diretti”, ma auto perpetuarsi in una crescente disorganizzazione.

Bisogna che tutti tornino a fare il proprio mestiere nella quotidianità ed in particolare i dirigenti della pubblica amministrazione, accettando il loro ruolo che è principalmente quello dei decisori. La presenza di dipendenti pubblici sulla totalità della popolazione attiva in Sicilia è pervasiva e questo non ha portato vantaggi alla collettività. È necessario un ridimensionamento del ruolo e della pervasività del pubblico a livelli di efficienza, perché di fatto

i dipendenti pubblici non sanno gestire, non sono selezionati, assunti e formati per amministrare in senso stretto il mondo della produzione di beni e servizi, ma soltanto per scrivere regole e verificare che gli altri le applichino.

### ***3.1.2. Unicità del territorio, risorse naturali e prodotti tipici***

Persino il turismo, che però vive/sopravvive bene perché si auto sostiene grazie alle risorse del territorio, pur trascurate, violate o non sfruttate in senso sostenibile, soffre per strutture ricettive obsolete. In ogni caso la questione del territorio da un lato violato e dall'altro non adeguatamente valorizzato è altrettanto grave per le sue conseguenze, sia sulla qualità della vita che per l'economia (molto sentito è il problema dei rifiuti, irrisolto da lungo tempo e che riguarda sia quelli urbani che i rifiuti speciali come i prodotti RAEE). Nonostante l'esposizione mediatica delle tipicità, l'agricoltura di cui si parla tanto è di fatto gravemente asfittica.

Seguendo un megatrend globale, si continuano a popolare i centri metropolitani contribuendo a distruggere il tessuto demografico e quindi il valore delle aree interne rispetto alle aree costiere. La conseguenza è l'abbandono delle terre e quindi l'abbandono delle culture tradizionali con la conseguenza di una perdita di identità per le popolazioni che comunque hanno fatto la storia della Sicilia.

Il sospetto è che le peculiarità geografiche e geopolitiche, positive o negative che siano, diventino l'alibi per *trascurare il potenziale* di queste stesse peculiarità per rincorrere cosa fanno altre realtà in contesti completamente diversi, per un complesso di inferiorità maturato storicamente, per un mal inteso spirito di emulazione che invece di valorizzare quel potenziale, esalta al contrario i difetti di una comunità.

### ***3.1.3. Educazione, formazione, cultura e sociale***

Anche il sistema e l'organizzazione scolastica regionale non ottemperano ai loro compiti ormai in generale, dall'edilizia scolastica, gravemente compromessa, alla funzionalità dei plessi scolastici con conseguenti gravi carenze nella formazione culturale dei giovani e assenza di politiche giovanili. Una scuola senza strumenti educativi ma anche senza deterrenti educativi (alcuni ne vedono l'origine nei lontani "decreti delegati").

Molti ritengono che il primo nemico da battere sia l'analfabetismo funzionale o di sostanza che torna ad essere un fenomeno dilagante. Bisogna invertire questa tendenza alla "disconnessione culturale" ovvero all'impre-

parazione grave e diffusa. Alcuni affermano che le carenze del sistema formativo, dell'istruzione, siano la madre di tutte le questioni.

Un altro elemento di profonda preoccupazione è la dimensione ormai raggiunta dal disagio sociale che si mescola con la dimensione del disagio delle reti sociali, prima di tutto della famiglia e dei singoli. A questo si affianca il deterioramento dell'autorevolezza familiare che contribuisce al degrado della città di Palermo, che assurge a simbolo del decadimento di buona parte della Sicilia diversa dal Catanese. Palermo, la città che vive grazie al ceto dei dipendenti della Regione Siciliana, nel bene ma soprattutto nel male e che, come altre realtà urbane sicule, non è una città a misura di bambino, dei minori (scarsi o inesistenti i servizi all'infanzia).

La denatalità con picchi elevati si scontrerà negli anni a venire.

Nel triangolo del Siracusano industrializzato (Augusta, Priolo, Melilli) nascono sempre più bambini con problemi di salute per via dell'inquinamento. Ma anche gli anziani se la passano male, soprattutto i molti anziani single: sempre più soli anche se gelosi della loro indipendenza. Molti operatori si chiedono, in queste condizioni la mediazione, oggi, a cosa serve?

Il tema principale, quello che non fa dormire la notte, è quello del lavoro che manca. Ma non è solo una questione che riguarda i disoccupati: si pensi solo alla vicenda di tutti quelli che sono arrivati ad un contratto a tempo indeterminato, che sono stati stabilizzati solo da pochi anni. Sono i reduci di un lunghissimo precariato; cosa ne sarà di loro al momento della pensione quando non avranno maturato in certi casi nemmeno i contributi minimi?

Si sottolinea l'importanza dell'elemento culturale. Oggi mancano anche a livello nazionale grandi intellettuali, statisti che comprendano la direzione verso cui incamminarsi. Un retaggio di una classe culturale siciliana che rispecchia anche questioni di ceto e che è in realtà molto palermitana (quella dei Tomasi di Lampedusa), non educata ad amministrare e che è poco capace a gestire perché in fondo pensa che la gestione sia una cosa legata al malaffare.

Sotto molti profili (da quello demografico a quello previdenziale, dall'equilibrio tra le generazioni all'allocazione del potere) un'ipoteca sul futuro è data dalla grave carenza di giovani lavoratori. Altro fenomeno estremamente preoccupante nelle statistiche nazionali, è il fenomeno dei Neet, i giovani che non studiano, non lavorano e non fanno formazione.

Senza fornire ricette preconfezionate alcuni interlocutori si sono limitati a constatare banalmente come in Sicilia sia pressoché sconosciuto *il tempo pieno a scuola*, che toglierebbe, soprattutto nelle periferie disastrose, molti ragazzi dalla strada, ragazzi che a volte non sono in grado di ricevere pasti con un adeguato contenuto proteico.

### ***3.1.4 Spopolamento ed emigrazione***

Un problema fondamentale è quello dei giovani che se ne vanno: triste futuro per una terra senza giovani, che se ne vanno fundamentalmente per il lavoro, ma anche per una serie di motivi inaspettati, tra cui vengono citati il numero chiuso all'università e certe politiche, sempre negli atenei, che puntano piuttosto al rispetto di certi standard di facciata nel confronto con gli altri atenei, impedendo una selezione corretta tra gli studenti.

C'è chi afferma che l'emigrazione – andare via invece di provare a cambiare le cose dall'interno – potrebbe essere considerata quasi una nuova ed estrema forma di resistenza; una visione apparentemente eroica, ma che è in fondo a rischio di mistificazione.

La questione lavoro e la questione spopolamento sono intimamente collegate: spostare un giovane a formarsi in un'altra regione ha quasi sempre come conseguenza il suo non ritorno. Chi va fuori prende coscienza di qualcosa che non può ottenere nella terra natia, chi non trova un tessuto che può accogliere la sua nuova specializzazione è costretto a rimanere altrove. Chi va fuori per iniziare un percorso universitario spesso lo fa perché non trova i corsi universitari e le specializzazioni che ha scelto nel panorama accademico locale.

La condizione di impoverimento, in crescita negli ultimi anni anche tra il ceto medio, crea l'esodo dei giovani e quindi l'invecchiamento e l'esaurimento del potenziale sociale del territorio.

### ***3.1.5. Identità, mentalità, attitudini***

Il problema di una mentalità che frena e crea incapacità a reagire ha più origini: ad esempio nell'incapacità della burocrazia. La paura di fare qualcosa genera comportamenti non responsabili, fa procrastinare le decisioni: meglio non fare niente, allora, pensano in molti.

Ci vuole la consapevolezza che la reputazione della Sicilia e dei Siciliani soffre di un perdurante screditamento per le condizioni sociali ed economiche che hanno caratterizzato e caratterizzano la Regione, ma che potrebbero essere un elemento di svolta se viste e comunicate in una forma diversa.

Oggi si è persa l'idea della comunità; c'è un individualismo imperante che però ha anche un'origine nell'esempio della politica in primo luogo: quando la politica non dà più una visione, la visione del singolo si riduce al motto «fottere il prossimo perché nulla ci accomuna».

Vige, si è detto, la cultura del non fare. Anche perché la tendenza è quella di vedere solo problemi, difficoltà e ostacoli con i quali, in fondo, è meglio

non misurarsi. I siciliani sono scettici. Lo scetticismo è uno dei grossi problemi dell'oggi, perché implica una mancanza di proiezione verso il futuro. La questione è connessa anche alle differenze tra le generazioni, al vissuto che le singole generazioni hanno fatto negli ultimi decenni. Un tenere le distanze che nasce anche dalla paura del cambiamento, che inibisce chi vuole cambiare le cose e per fare questo necessariamente incide sullo status quo sociale, economico e imprenditoriale. E scatta un meccanismo di inquisizione contro il cambiamento, una strategia perfetta: stiamo fermi, andiamoci con i piedi di piombo per non essere accusati di qualcosa, meglio non cambiare.

### ***3.1.6. Infrastrutture***

Il sistema dei trasporti è al collasso e non è solo una questione di infrastrutture. Però risolvere il problema delle infrastrutture consentirebbe di aggredire meglio le altre questioni. Il problema infrastrutturale in Sicilia è drammatico: per dirla con un'iperbole, all'imprenditore esterno «non gli fotterebbe niente di pagare il pizzo se avesse le infrastrutture». Un esempio su tutti: la ferrovia Palermo-Messina è ancora a binario unico e la tratta è spesso soggetta a interruzioni.

### ***3.1.7. Antistato, 'ndrangheta, mafie***

Le lentezze istituzionali favoriscono il sistema mafioso ovvero della criminalità organizzata, che invece mostra una sua atavica funzionalità, efficienza ed efficacia. Un altro sistema che prospera in questo ambiente è il sistema delle clientele. Se la mafia in Sicilia è dappertutto – è il ragionamento di alcuni interlocutori – e quindi negli uffici pubblici, nell'università, nell'economia delle imprese, per sconfiggerla non si possono aspettare gli “eroi di turno” che non si vogliono piegare: muore l'eroe e si è punto a capo. La soluzione non può essere delegata agli eroi, anche se gli eroi sono necessari sotto molti aspetti.

L'esclusione di tante persone competenti dagli apparati pubblici ha favorito l'ascesa dei peggiori.

### ***3.1.8. Sfiducia e rassegnazione***

La sfiducia nei confronti della politica nasce anche dalla mancanza decisiva di punti di riferimento culturali e di testimonianze, di esempi di persone

identificabili. Altrimenti ci si arrende e questa “resa” diventa rassegnazione. E tra l’altro non si lamenta nessuno. In tanti si aspetterebbero sommosse popolari o comunque manifestazioni di dissenso. E invece no.

Abbiamo centinaia di migliaia di Neet con la loro disperazione: sono quelli che oltre a non avere nulla hanno perso anche la speranza: l’ovvia evoluzione di una realtà che non riesce a offrire opportunità di lavoro; le poche che ci sono, sono oggetto di mercanzia, di scambio clientelare. I giovani sono rassegnati e non trovano spazi in una società e in una comunità dominata e governata demograficamente da adulti anziani o quasi anziani. Non c’è un ricambio generazionale e nel giro di dieci anni la questione si farà ancor più critica.

### **3.1.9. Competenza, expertise, specializzazione**

Il sistema produttivo in generale soffre anche per insufficienze endogene, per carenza di imprenditorialità in un tessuto artigianale fatto da microimprese che non fanno rete. Le aziende che lavorano principalmente con l’estero non hanno il problema dei tempi di pagamento che invece affliggono i bilanci delle aziende che lavorano sui consumi locali o, peggio, con la pubblica amministrazione che non paga.

Un secondo grave problema è la carenza di professionalità adeguate, persone che hanno acquisito esperienza, che hanno acquisito capacità e che si sanno muovere all’interno delle norme ma anche all’interno delle strutture. Vi è la necessità di avere un personale qualificato e coscienzioso all’interno di regole ben disegnate che le strutture dirigenziali sappiano far rispettare.

Competenza che è anche leadership (saper guidare un’azienda verso la *mission* avendo in mente la sua *vision*): il grande vuoto è sul piano socioeconomico, una classe imprenditoriale vera che faccia quello che dovrebbe saper fare. La sfida è capire se la generazione di giovani imprenditori abbia capito la lezione dai precedenti storici, altrimenti la scommessa sul progresso è persa ancora una volta.

### **3.1.10. Gestione dei Fondi strutturali europei**

Ciò che chiama vendetta è lo spreco di risorse comunitarie che avrebbe potuto e potrebbe fare da volano sul medio periodo se destinate a investimenti in infrastrutture materiali e immateriali.

### **3.1.11. Povertà**

Lo stato di indigenza di un sempre maggior numero di famiglie ha superato la soglia dell'attenzione e la situazione si fa drammatica perché si diffonde la povertà educativa e si assiste anche a un impoverimento del ceto medio.

### **3.1.12. Uso dell'Autonomia regionale**

Si è persa la lungimiranza, il vero spirito dell'autonomia che doveva essere quello che avrebbe dovuto guidare l'isola verso il proprio futuro, perdita che alcuni attribuiscono alle logiche di dipendenza dai partiti nazionali provocando il declino della politica e della gestione tout court delle istituzioni dell'autonomia.

L'autonomia legislativa è stata sfruttata, a differenza di quello che si potrebbe pensare, per fare norme molto più restrittive di quelle nazionali, che sono diventate un cappio per molti settori.

## **3.2. Valori del modello esistente da mantenere**

*«Quali sono gli aspetti chiave e quindi anche i valori del modello esistente da mantenere per i futuri immaginati? E in che modo?»*

La prima cosa che più di un interlocutore ha espresso è un'operazione storica: andare a recuperare le azioni e le realizzazioni interessanti che sono state fatte negli anni Settanta, Ottanta e Novanta dello scorso secolo, periodo che viene percepito come "molto produttivo" e ritenuto ingiustamente dimenticato.

Le strategie del futuro vengono anche dal passato, ma non da un passato generico, ma andando a riprendere – con orgoglio ma consapevolmente – le cose che sono state fatte bene, le iniziative lodevoli e produttive che si potrebbero *mutatis mutandis* perfino aggiornare. Ricominciare sempre e di nuovo dal grande attaccamento alle tradizioni enogastronomiche e alla loro qualità che si è mantenuta grazie agli imprenditori, prima di tutto con l'agricoltura di qualità. Tanti giovani sono tornati a gestire le aziende dei padri e dei nonni. La ristorazione potrebbe essere qualcosa su cui continuare ad investire: è un fiore all'occhiello. I prodotti siciliani hanno proprietà organolettiche e nutrizionali uniche. In fondo da salvaguardare, in un'ottica di business sostenibile, è tutto quello che viene dal territorio, che si possa esibire o consumare e che soprattutto non sia replicabile, perché unico, originale e

genuino. Diciamo: la grande tradizione dell'industria agroalimentare che continua tutt'oggi nello spettacolo desolante dell'industria manifatturiera siciliana continua a restare un caposaldo in termini di valore aggiunto di fatturato e di numero di occupati.

Dal passato molti vorrebbero far riemergere la tradizione industriale siciliana, sempre però ancorata nella specificità dell'isola, come la filiera produttiva connessa al ciclo di estrazione e lavorazione dello zolfo, compresa l'esportazione via mare attraverso Porto Empedocle, e come appunto l'attività armatoriale delle compagnie dei Florio, che è la più grande compagnia, insieme a Rubattino.

Riprendere l'eredità dei padri della politica siciliana del '900 come esempi da studiare (= leggere) con particolare riguardo per i consiglieri dell'Assemblea regionale, dove i più constatano non solo un abbassamento preoccupante della cultura politica, ma addirittura di quella che un tempo si chiamava cultura generale.

Dal rispetto e dalla ripresa di valori come l'identità con riferimento al luogo e alla sua società nascono spirito di aggregazione, integrazione e forza, dando spazio soprattutto all'interpretazione che di questo ancoraggio ne fanno i giovani, per un'identità rivista con l'intelligenza e la capacità di visione che hanno le nuove generazioni. Così non solo non si creano i presupposti che incentivano l'abbandono della propria terra natia, ma si pongono le basi per maturare positive assunzioni di responsabilità. «Vogliamo sindaci giovani!»: nella maggioranza dei comuni i sindaci eletti sono tutti al secondo mandato e di questi l'età media è di oltre 60 anni.

Basterebbero poche azioni risolutive concrete sul piano delle infrastrutture persino in tempi medio-brevi, per esempio nella portualità o nelle reti ferroviarie, ma soprattutto nelle strade, per ottenere quel livello minimo di raggiungibilità anche per gli agglomerati più remoti, quella viabilità senza la quale non si fa nemmeno turismo e non si migliora la qualità della vita. In Alto Adige lo avevano capito negli anni Settanta dello scorso secolo! Servono idee e poi adeguate infrastrutture anche per una "buona" comunicazione, anche se è difficile oggi definire un simile concetto, che è assolutamente strategico anche solo per parlare di futuro.

### **3.3. Innovazioni e innovatori**

*«Quali sono le innovazioni e le trasformazioni a cui affidarsi nel periodo di transizione? Chi sono gli innovatori? Quali sono alleati e compagni di viaggio? Quali saranno i punti di svolta? Laddove identificabili, quando si verificheranno?»*

L'orizzonte di transizione è stato visto in un'ottica molto più radicale di quanto ci si aspettasse in base sia all'atteggiamento nei confronti del presente sia per la descrizione del futuro desiderabile: molto più vicino ad un presente "normale" che non in un'ottica di cambiamento di lungo periodo.

Questo desiderio di "normalità", percepita sia come "normalità persa", pensando a periodi relativamente recenti ricordati come floridi e felici (il periodo tra il Sessanta e l'inizio degli anni Ottanta dello scorso secolo, probabilmente anche in parte mitizzati), sia come «normalità che altri già possiedono» con riferimento ad altre regioni italiane o ad altri Paesi europei.

Tutti le persone interpellate o che hanno partecipato all'esercizio di futuro hanno intravisto un cambio forte del sistema. A cominciare dall'elefantiaca e inefficiente amministrazione pubblica regionale, non solo prevedendo programmi potenti di aggiornamento e formazione continua del personale, ma pensando ad un vero e proprio cambio generazionale con l'incentivazione al pensionamento "in blocco". «Riformerei da zero la struttura dell'amministrazione regionale» è una frase che è stata ripetuta spesso anche perché la constatazione, altrettanto diffusa, anche tra quegli interlocutori che lavorano all'interno delle strutture amministrative, è che appunto enti ed istituzioni lavorino con processi e articolazioni antiche e risalenti ancora agli anni Cinquanta dello scorso secolo, per quanto ciclicamente e apparentemente cambiate. Infatti, sebbene si stia vivendo anche in Sicilia un periodo di svolta innovativa anche all'interno delle amministrazioni pubbliche, tutto questo avviene con logiche di vecchio stile, che vanno radicalmente riformate nel minor tempo possibile.

Sono in molti a credere che una soluzione venga da strumenti di programmazione partecipata attraverso i quali individuare le strategie assieme a tutti quelli che sono parte integrante della società civile e del territorio. Oggi i tavoli di concertazione vengono definiti in ambienti che non consentono la partecipazione di tutte le parti sociali: «così non andremo da nessuna parte». Si parla già della programmazione 2021-2027 in funzione dei fondi europei e ai tavoli di concertazione è necessario che siano presenti tutte le parti coinvolte in modo che concretamente non vi siano alibi per accusare poi a posteriori che le decisioni vengono calate dall'alto.

Il lavoro sulla condivisione delle scelte e la comunicazione nell'integrare sistemi di sviluppo oltre la settorialità (considerando assieme tutti gli aspetti: economico, sociale, lavoro ecc.) sono una strategia vincente. Sensibilizzare la popolazione sulle scelte che comunque vedranno la gente volente o nolente protagonista del proprio territorio. Ma anche instaurare e/o ripristinare un rapporto diretto, che forse si è perso, anche attraverso una digitalizzazione intelligente. Solo così la collettività sarà chiamata a cimentarsi e si impegnerà nel definire le proprie visioni future. Va dunque scardinato un sistema

di comunicazione che tiene “ingabbiate” le parti sociali perché la politica vuole che nulla cambi.

La “malattia” del sistema pubblico, e in particolare della gestione dell’autonomia siciliana, dipende da una diffusa incapacità a gestire perché, è stato detto, il dipendente pubblico è pagato solo per scrivere regole e verificare che gli altri le applichino. Da qui la necessità di sganciare la pubblica amministrazione, a qualsiasi livello, da ruoli di gestione diretta per lasciarla ad altri attori, soprattutto privati, che sanno gestire il mondo della produzione e dei servizi.

Sono in genere viste con grande favore le sinergie tra pubblico e privato in un’ottica sempre di efficientamento dei (nuovi) sistemi. Merito, basta simpatie e antipatie. Ovviamente il superamento del sistema delle clientele può avvenire con il concorso di altre dinamiche e cambiamenti, come ad esempio attraverso un sistema della giustizia funzionante: magistratura forte e pene certe.

Servono enti regionali totalmente nuovi per semplificare i servizi, renderli più veloci e utili e che sappiano, tra l’altro, gestire concretamente e efficacemente i fondi europei. Il loro mancato utilizzo rappresenta l’esempio più eclatante dell’incapacità della burocrazia, impietrita dalla paura di infiltrazioni e quindi dedita al “non fare”, al prendere tempo, al procrastinare per non decidere. Si dovrebbe, ad esempio, cestinare in blocco l’esperienza della formazione nella pubblica amministrazione che crea soltanto repliche, rovinando intere generazioni di giovani gestori della cosa pubblica e sostituirla con percorsi di pratica della gestione nel concreto, di *learning by doing*, andando nella realtà vera della erogazione dei servizi e della produzione nelle aziende con strumenti pragmatici come lo stage aziendale retribuito.

In ogni caso la questione dell’istruzione, intesa sia come educazione in senso anglosassone ma anche come addestramento professionale, è fondamentale e prodromica a un cambiamento di atteggiamento profondo e generalizzato, quello che altrove è stato definito addirittura in termini di rivoluzione culturale. Serve una scuola che guardi alle professionalità più specifiche per il territorio, ad esempio nel settore della nautica o piuttosto nelle discipline della tutela ambientale, dell’agricoltura e delle preparazioni alimentari.

Bisogna formare i giovani a una mentalità diversa, è stato detto a più voci, nel senso che sarebbe utile infondere loro la volontà di resistere e inventare qualcosa per restare nella loro terra; il fatto è che tutti i giovani, a cominciare dai bambini che vanno a scuola, sono convinti che se ne debbano andare. La visione dei futuri dà il senso della vita ai ragazzi. «Se vogliamo cambiare, dobbiamo cominciare a comunicare, evidenziando le positività e non le negatività, altrimenti rimarremo dove siamo». Comunicare positività significa

innanzitutto dare l'esempio con azioni positive che sono quelle della condivisione, del confronto, della diffusione delle buone pratiche attraverso strumenti sia tradizionali che innovativi.

Quello di cui il territorio ha bisogno è una vera e propria rivoluzione culturale, improntata al fare, alle cose pratiche che si liberi di "paturnie" intellettuali, di tutti gli "ismi" e delle ideologizzazioni e si compia nello spirito della deburocratizzazione, lavorando sulla possibilità di aprirsi al futuro, partendo dalle reti degli stakeholder per aprirle poi a reti più grandi e creare nuove connessioni di questo nuovo periodo. Anche creando nuove figure professionali come l'"interessato consapevole", persona che si prenda carico dell'idea, la faccia propria e la divulghi. I cittadini hanno bisogno di ritrovare fiducia nelle cose che vengono loro comunicate. Se non si infonde fiducia, non si fanno progressi, non si va avanti. E questa fiducia si può riconquistare prima di tutto con un approccio costruttivo che abbandoni un linguaggio che parla solo di "problemi", "difficoltà" e di "crisi".

La parola d'ordine è puntare sulle eccellenze, puntare sulle generazioni più giovani affinché facciano da traino senza però "perdere le nostre radici storiche e culturali". Partire dal territorio e dalle sue risorse «che ci sono date dalla natura» e che prima di tutto hanno bisogno di essere tutelate per consentirne uno sfruttamento sostenibile. Partire dal demanio con le sue riserve naturali, dalle oltre duecento riserve naturali e dalla storia della Sicilia e quindi anche dai suoi musei. Volano di sviluppo imprenditoriale e quindi lavorativo. Se si guarda al passato, il passato è fatto di agricoltura praticata lontano dalle coste: da qui si deve ricominciare. L'industrializzazione ha trascinato risorse interne sulle coste dove sono stati creati poli industriali, che sono stati e continuano ad essere un fallimento sotto l'aspetto ambientale e demografico perché hanno spopolato le aree interne. Oggi lì c'è povertà, non c'è stato sviluppo perché non è arrivata l'industria e l'agricoltura è stata relegata ad un ruolo marginale e quelle zone sono diventate critiche. C'è sicuramente un modo moderno e promettente per tornare a fare gli agricoltori in Sicilia, i futuri possono essere anche agricoli.

Sempre nell'ottica di puntare sulle peculiarità che distinguono da sempre la Sicilia non si deve dimenticare il demanio marittimo, quindi la portualità. Questo è l'ambito in cui la riscoperta e il buon uso dell'autonomia legislativa possono dare degli eccellenti frutti. Basti considerare che la Regione a statuto autonomo gestisce una risorsa dalle enormi potenzialità che è anche fonte di introiti attraverso i canoni concessori. Ricordiamo alcune cifre: 1.620 km di costa (isole minori incluse) e ben 122 comuni costieri, difficile trovare opportunità nel contesto siciliano che siano altrettanto promettenti per la nuova imprenditorialità e quindi per il lavoro. Ma lo sfruttamento, anche qui sostenibile, di queste risorse è fortemente collegato alla questione delle infra-

strutture, perché il demanio marittimo può essere fornitore di infrastrutture, ma ha a sua volta bisogno di altre infrastrutture di collegamento.

Qualcuno lo ha chiamato il “dramma dei drammi”, quello delle infrastrutture. Qualcuno continua a vagheggiare il ponte sullo stretto. Qualcuno afferma che «siamo sempre nel profondo far west»: ferrovie a binario unico (cinque ore e mezza mediamente per raggiungere Siracusa da Palermo) e le strade secondarie sono in uno stato di abbandono. Ci sono margini enormi di miglioramento. Basta volerlo e farlo.

Come mettere assieme crescita e ambiente? C'è chi suggerisce di concentrarsi ad esempio su tre ambiti allo stesso tempo cruciali e di drammatica attualità: lo smaltimento dei rifiuti, la gestione delle acque per la balneazione e la fornitura di acqua potabile. Qualcuno potrebbe obiettare che si tratta di questioni di nicchia sotto il profilo macroeconomico: si tratta al contrario di settori strategici dal punto di vista della gestione rispettosa del territorio e dei suoi abitanti che impatta trasversalmente in molti altri settori oltre ad avere un'importanza rilevante dal punto di vista del senso civico e del rispetto dei beni comuni.

E non ultimo sul turismo. Quale turismo vedono i Siciliani nel loro futuro? Un turismo che crei effettivamente un indotto considerevole, fatto non solo di ricchezza distribuita, ma anche di relazioni economiche importanti, molto più rilevanti di quelle attuali. Un turismo che pensi strategicamente alla fidelizzazione degli ospiti, laddove oggi regna la logica: «tu vieni qui una volta e ti spolpo». Il grande tesoro della Sicilia è anche la sua enorme diversità agro-gastronomica che è ricercata da un certo tipo di turismo numericamente non indifferente e qualitativamente elevato. Attualmente relativamente snobbato come canale alternativo perché sfugge agli interessi della politica che è più attenta ai “grandi numeri”, al turismo di massa perché è un canalizzatore di voti.

Quello di cui anche il turismo ha bisogno sono incentivi intelligenti e mirati ad investire in Sicilia. Incentivi da parte della Sicilia per l'imprenditoria siciliana, perché comunque alla base dell'ecosistema di vita e di benessere c'è il privato che oggi, ma soprattutto domani, può fare la differenza. Sono finiti i tempi in cui il pubblico era la soluzione per tutti e per tutto. Nel contesto comunitario, ma anche nella competizione globale, oggi l'unica chiave per il benessere delle popolazioni a livello regionale è un sistema privatistico economico competitivo.

Molto dipenderà dall'iniziativa dei singoli. Ci sono molti elementi positivi: nel turismo abbiamo tantissime cose che non sono fruibili appieno nel segno appunto della qualità: qualità che si offre, ma prima ancora qualità di chi, con competenza, lavora per il turismo. Ma attenzione a disaccoppiare il turismo anche dal suo aspetto industriale, producendo una cultura falsamente

e inopportuno antindustriale che disconosce il valore dell'industria e dell'artigianato per il turismo, nella falsa credenza che i problemi economici possano essere risolti tout court dalla sola agricoltura e dal turismo inteso soltanto come pernottamenti e ristorazione. Alcuni hanno ricordato come statistiche del recente passato dell'istituto Tagliacarne avessero rilevato che il valore aggiunto del turismo in quanto tale era meno del 15%, perché tutto il resto alla voce "turismo" non proveniva dall'ospitalità ma dall'indotto (vestiario, artigianato, intrattenimento).

Si festeggia ogni anno un aumento dei visitatori, ma se si guardano le statistiche nazionali la percentuale del turismo siciliano rispetto a quello nazionale resta a livelli ancora molto bassi. Se si invoca un turismo intelligente allora si deve investire sul turismo basato su eventi che creano attrattiva, eventi esperienziali e ovviamente culturali e sportivi. In collegamento alla questione comunicativa di cui sopra, dovrebbe essere assolutamente potenziato il marketing territoriale moderno e tecnologico per far veramente passare il messaggio che andare a visitare la Sicilia è un'esperienza essenziale e insostituibile nella vita, fisica ed emozionale, ma sicuramente anche intellettuale.

Sul versante più prettamente economico e delle imprese tutto questo significa anche lasciare spazio e incentivare gli imprenditori capaci di investire nell'innovazione. Il che significa anche: fare le start up con laboratori artigianali per far lavorare subito i giovani e assicurare un futuro alle famiglie e ai figli (azione contemporaneamente sociale per arginare lo spopolamento).

Si deve creare una maggiore sinergia tra conoscenza e trasferimento della conoscenza nella realtà per creare ricchezza: creare, incentivare, realizzare quel collegamento tra la ricerca teorica, diffusa anche negli atenei siciliani e ricerca applicata. Qui emerge la grande fragilità del tessuto produttivo meridionale e siciliano fatto di imprese piccolissime e sottocapitalizzate e quindi essenzialmente dipendenti da un sistema del credito, soprattutto bancario "anchilosato" e dalla burocrazia pubblica.

Dunque un sistema produttivo che si svecchi e che si converta: allo sviluppo tecnologico e alle reti, alla creazione di un sistema delle aree di sviluppo industriale siciliano, a un sistema delle aree di sviluppo artigianale siciliano.

Ci vuole voglia di essere protagonisti competenti. Voglia di essere attrattivi, voglia di contare, voglia di investire il capitale per poterlo fare, perché se ci crede la classe imprenditoriale autoctona, poi ci credono anche i mercati esterni. Ovviamente, poi, la competitività dovrebbe essere sostenuta da un adeguato quadro giuridico e legislativo.

Da non dimenticare anche la politica della tassazione: è indispensabile identificare in modo nuovo e intelligente sgravi fiscali che siano migliori

rispetto a quelli di altre regioni non solo italiane, ad esempio nell'ambito della *Silver economy* (far venire in Sicilia i pensionati e non in Portogallo); o per invogliare l'imprenditore ad aprire unità produttive in Sicilia e non in Ucraina o nel lontano oriente (rilocalizzazione).

Il gruppo di lavoro e gli intervistati hanno inoltre identificato ulteriori ambiti, innovatori, personalità e realtà come esempi di innovazioni o buone pratiche a cui fare riferimento o da considerare come "compagni di viaggio" nella transizione verso il futuro desiderabile immaginato.

Partendo dalla tradizione secolare della solidarietà e del mutuo soccorso. Un elemento che in Sicilia è veramente forte e di grande speranza, grande anche nei numeri è il volontariato laico e non solo. C'è una grande esigenza ma anche una diffusa voglia di partecipazione soprattutto dove lo Stato e la Regione siciliana non ce la fanno più. Le iniziative spontanee sono innumerevoli. Tra le iniziative di imprenditoria che vanno nella giusta direzione, da menzionare Social Food, unica rete di consegna pasti a domicilio interamente italiana (il resto del mercato nascente della *food delivery* è in mano in tutto il Paese a multinazionali) che è inoltre ideata e realizzata da giovani imprenditori con l'uso della tecnologia e partendo dalla realtà meridionale, anzi siciliana.

Si è parlato poi di un sistema dei parchi archeologici siciliani, di una rete tra le città dell'arte e della cultura del Mediterraneo e i centri agroalimentari di eccellenza.

## 4. *Gli indici di futuro*

di *Roberto Poli*

### 1.1. Un progetto per il futuro del Mezzogiorno

La complessità del mondo contemporaneo e il corrispondente aumento dei livelli di incertezza richiedono nuovi strumenti strategici sia per le realtà più evolute che per quelle più svantaggiate.

In quest'ottica la Fondazione Magna Grecia, che ha fra le sue missioni la promozione dello sviluppo economico e sociale del Sud Italia attraverso azioni e progetti capaci di aggregare e coinvolgere tutte le persone, le parti sociali, le imprese e le istituzioni interessate, ha pensato di sviluppare un filone di riflessione che partisse dalla ricerca sul campo, per arrivare a costruire traiettorie di intervento realmente efficaci proprio perché fondate su sistemi anticipanti in grado di guidare, con maggior strategicità, la progettazione di un'istituzione non profit che operi per lo sviluppo culturale, sociale ed economico di uno specifico territorio

Da parte della Fondazione, l'obiettivo è infatti quello di consolidare, nella progettazione delle proprie azioni situate, un'impostazione di futuro adottando una visione e una prassi operativa strategiche, altamente focalizzate sul cosa fare, per chi farlo, come farlo, ma soprattutto le motivazioni, (anche il perché è fondamentale) come orientamento all'azione, alla pianificazione, al design, allo sviluppo e alla gestione del futuro dei territori del Mezzogiorno e le sue attività guidata da scopi espliciti.

Attraverso l'acquisizione di tali consapevolezze e l'utilizzo di queste metodologie innovative, la Fondazione Magna Grecia diventa un esempio di come un'organizzazione non profit possa rappresentare uno spazio cognitivo e operativo d'elezione per lavorare su una vera e propria Futures Literacy, un tema che possa essere stimolo ma anche approdo di ulteriori percorsi di ricerca e sperimentazione, per raccogliere esperienze, sollecitazioni e risultati dell'applicazione degli Indici di futuro nonché degli *Esercizi di futuro* svolti sul campo. Tale direzione diventa l'approdo naturale di quanto svolto nello studio fin qui illustrato, rappresenta, cioè, l'esito concreto dell'acquisizione di cono-

scenze rispetto a quei “campioni di anticipazione” e a quelle buone pratiche orientate al futuro che possano servire come piattaforme di rilancio non solo dei territori, del loro buon governo e del loro sviluppo, ma anche di riattivazione e aggiornamento del portato di idee, conoscenza e lungimiranza che viene dall’eredità della Magna Grecia.

Le epoche e i periodi storici hanno rapporti molto diversi con i loro passati e i loro futuri. Mentre per il Medioevo la cultura greca era muta, afona, per il Rinascimento la cultura greca era viva, piena di suggestioni. Per ogni situazione reale, il passato non è solo ‘passato’. Ci sono passati che riescono a parlare, a dare idee e ci sono passati muti che non riescono a dire nulla. Lo stesso vale per il futuro.

L’esempio del rapporto fra Rinascimento e cultura greca mostra che il passato diventa vivo se lo sappiamo interrogare ponendo le giuste domande. Lo stesso vale anche per il futuro. Le società contemporanee sembrano aver perso entrambe le capacità e non sanno più interrogare né il passato né il futuro.

Oltre alla capacità di porre le giuste domande, la questione da sollevare è se il futuro incorporato nel passato è ancora attivo e stia tuttora spingendo verso nuovi sviluppi; in questo caso il passato è vivo. Quando invece il futuro incorporato nel passato ha perso la sua capacità propulsiva, il passato si chiude e diventa silenzioso. La capacità di sollevare le domande giuste richiede a suo fondamento la ricognizione della vitalità del passato. Un passato in grado di fornire motivazioni suggerisce possibili percorsi di azione nel presente creando futuri desiderabili.

In questa direzione, gli Studi sui Futuri potranno essere in grado di fornire proprio le indicazioni su quale retaggio storico della Magna Grecia (di cultura, valori ma anche di abilità e competenze) possa essere attualizzato attraverso l’orientamento al futuro dei territori del Sud.

I principali strumenti su cui sarà possibile orientare le ricerche, e i relativi esiti, in futuro, potranno essere gli Indici di orientamento al futuro o Indici di Futuro (IF) e gli *Esercizi di futuro*.

Attraverso tali indici si otterrà gradualmente una mappatura dei territori del Mezzogiorno, valutandone l’orientamento al futuro ovvero l’attuale “preparazione al futuro”. Gli esercizi di futuro, oltre ad offrire sistematicamente informazioni utili e di prima mano per la compilazione degli indici ad integrazione del lavoro di *desk research* sui dati disponibili, mirano a riconoscere e validare modelli di rigenerazione territoriale con l’intenzione di creare e implementare progetti di Anticipazione sul territorio. In tal senso, l’approccio innovativo sta nel:

- portare un carattere di novità nell’elaborazione dei dati (del passato) mettendo in campo anche le tecniche scientifiche di esplorazione qualitative del *foresight*;

- prediligere gli aspetti sperimentali e l'indirizzo anticipante;
- fornire raccomandazioni strategiche concrete in contributi strutturati e mirati per i decisori politici;
- marcare la differenza con i tradizionali approcci statistici basati esclusivamente sull'estrapolazione in chiave di predittività su classici parametri demografici, sociali ed economici;
- introdurre il discorso dell'Anticipazione nelle scuole per allenare le giovani generazioni ad un atteggiamento aperto e propositivo ai futuri.

## **4.2. Definizione teorica e costruzione degli indici di orientamento al futuro o indici di futuro**

### ***4.2.1. La struttura***

Gli IF saranno una batteria di indici nuovi ed innovativi, la cui costruzione richiederà diverse fasi di sviluppo e di verifica. La ricerca sugli IF avrà un carattere sperimentale e di originalità ma, al fine di garantire validità dei risultati, si seguiranno nella costruzione degli stessi anche le indicazioni metodologiche consolidate e fornite dalle grandi istituzioni internazionali.

Nel caso specifico gli indici:

- dovranno essere di facile e immediata lettura (un numero) e dovranno permettere confronti fra diverse realtà seguendo, ad esempio, la logica dello HDI Human Development Index (ONU).
- verranno costruiti sulla base di riferimenti scientifici consolidati, ad esempio le linee guida OCSE che riportano i passi da seguire per costruire indicatori compositi (OECD, 2008<sup>1</sup>).
- saranno sviluppati seguendo anche le indicazioni di JRC-COIN (European Commission's Joint Research Competence Centre on Composite Indicators and Scoreboards): «gli indici aggregano processi multi-dimensionali in concetti semplificati». Lo scopo di questi indicatori compositi è di «fornire ai decisori la 'big picture' su questioni che sono cruciali per la Comunità Europea» in modo da aiutarli a costruire strategie e monitorarne il progresso. Nel nostro caso, il focus sarà ovviamente sul Mezzogiorno.

<sup>1</sup> Questi includono: a) Sviluppo di un quadro teorico, b) Selezione delle variabili, c) Procedure per i dati mancanti, d) Analisi multivariata, e) Normalizzazione dei dati, f) Pesatura e aggregazione, g) Incertezza e sensitività, h) Analisi dei dettagli, i) Connessioni ad altre variabili, l) Visualizzazione dei risultati. Per ognuno dei precedenti passi, il manuale dell'OCSE indica una apposita checklist (vedi Appendice 1).

### ***4.2.2. Due famiglie di Indici***

La batteria di indici di futuro che si andrà a costruire si articolerà in due diverse famiglie:

- indici di analisi della comunità;
- indici di analisi delle attitudini delle persone.

La prima famiglia includerà le dimensioni socioeconomiche e politico-istituzionali (indici di comunità); la seconda famiglia analizzerà le attitudini psicologiche degli individui (indici individuali).

Per le due diverse famiglie verrà costruita una batteria apposita di indici finalizzata a rendere visibili le diverse caratteristiche.

### ***4.2.3. La batteria degli Indici***

La batteria include tre indici, suddivisi nella versione per comunità e per individui:

- Indici di apertura al futuro;
- Indici di preparazione al futuro;
- Indici di anticipazione.

Le due famiglie di indici sono distinte dai suffissi C (per comunità) e I (per individui) alle sigle principali e, di conseguenza, la sigla AF-C significa “apertura al futuro per comunità”, la sigla AF-I “Apertura al futuro per individui” e così via. Sul piano dei contenuti:

- gli indici di Apertura al futuro (AF) sono indici di resilienza (robustezza), intesa come attitudine culturale. Misurano la capacità di una comunità / territorio / organizzazione / azienda (AF-C) e degli individui (AF-I) di affrontare sfide future. Una prima organizzazione teorica dell’indice AF-I viene riportata a seguire a titolo esemplificativo dell’ulteriore sviluppo teorico;

- gli indici di Preparazione al futuro (PF) misurano la capacità organizzativa di comunità ecc. (PF-C) e individui (PF-I) di affrontare il futuro. Le dimensioni comunitarie includono il capitale tecnico (infrastrutture), la pianificazione di medio-lungo corso (almeno 20 anni), la gestione delle criticità naturali e sociali. Le dimensioni individuali concernono le competenze culturali riassunte nella proposta della Futures Literacy (Miller, 2011, 2018; Poli, 2019b);

- l’indice di anticipazione (AN) misura la capacità di tradurre in azione i precedenti indici, l’indice di apertura al futuro e l’indice di preparazione al futuro. AN-C è focalizzato sulle strutture decisionali di organizzazioni e istituzioni, AN-I sulla formazione caratteriale e sulle attitudini delle persone.

Negli ultimi anni gli psicologi hanno incominciato a studiare sistematica-

mente i modi in cui le persone si rivolgono al futuro. Fino a non molti anni fa, la psicologia si era principalmente interessata a come le persone pensano, ricordano, interpretano e ricostruiscono il passato; attualmente, però, gli psicologi sperimentali si stanno sempre più interessando a come le persone pensano al futuro<sup>2</sup>.

La ricerca mostra che l'orientamento al futuro delle persone normali (non caratterizzate cioè da stati patologici) presenta tre caratteristiche principali, secondo le quali le persone tendono a:

- avere opinioni irrealisticamente positive di sé stesse;
- credere nella loro capacità di controllare il proprio ambiente;
- credere che il loro futuro sarà migliore di quello delle altre persone<sup>3</sup>.

Queste tre caratteristiche vengono denominate 'illusioni positive'. La capacità di sviluppare e mantenere le illusioni positive è un meccanismo adattivo che indica una risorsa da promuovere, non una attitudine da correggere<sup>4</sup>. Se vedessimo nel futuro solo l'inevitabilità di invecchiamento, malattie e morte ci troveremo davanti a una 'barriera evolutiva' che interferirebbe con le attività quotidiane necessarie per la sopravvivenza, la crescita e il benessere delle persone.

La mancanza delle illusioni positive caratterizza la situazione psicologica degli individui moderatamente depressi (in questa sede non consideriamo i casi di patologia psichica).

Le illusioni positive sono solo uno degli aspetti analizzati dalla ricerca psicologica. In effetti, gli psicologi hanno sviluppato diversi indici orientati al futuro, focalizzati in gran parte su singoli aspetti, quali ad esempio: orientamento cognitivo al futuro, ottimismo, speranza, mancanza di speranza, intolleranza all'incertezza, illusioni positive. Più rari sono gli indici che analizzano l'apertura al futuro secondo diverse dimensioni. A questo riguardo può essere utile recuperare l'analisi del carattere sviluppata da Nicolai Hartmann nella sua *Etica*<sup>5</sup>.

<sup>2</sup> Si veda in merito: Baumeister R. F., Vohs K. D. (2016), "Introduction to the special issue: the science of prospection", *Review of General Psychology*, 20, 1–2; Seligman M.E.P., Railton P., Baumeister R. F., Sripada, C. (2013), "Navigating into the future or driven by the past", *Perspectives on Psychological Science*, 8(2), 119–141; Seligman M.E.P., Railton, P., Baumeister R. F. (2016), *Homo Prospectus*, Oxford University Press, Oxford.

<sup>3</sup> Cfr. Taylor S. E., Brown J. D. (1988), "Illusion and well-being: a social-psychological perspective on mental health", *Psychological Bulletin*, 103, 193–210.

<sup>4</sup> Si veda in merito: McKay R. T., Dennet D. C. (2009), "The evolution of misbelief", *Behavioral and Brain Sciences*, 32, 493–561; Sharot T. (2011), "The optimism bias", *Current Biology*, 21, 941–945; Varki A. (2009), "Human uniqueness and the denial of death", *Nature*, 460 (7256), 684.

<sup>5</sup> Cfr. Hartmann N. (1969), *Etica* (Voll. 1-3), Guida editori, Napoli; Poli, R. (2006), *Fra*

Per il nostro progetto useremo come prima approssimazione l'indice di apertura al futuro proposto da Botella e collaboratori<sup>6</sup> (si veda il questionario in Appendice 1.)

AF si basa su cinque dimensioni fondamentali:

1. Illusione di controllo. Percezione di saper controllare e affrontare situazioni future incerte.
2. Accettazione. Essere aperti e accettare ciò che il futuro può portare.
3. Impegno. Tendenza a fare piani e lavorare per raggiungerli.
4. Orientamento positivo verso il futuro. Tendenza ad interpretare positivamente il futuro.
5. Auto-efficacia. Fiducia nella capacità personale di soddisfare i propri piani.

Lo schema di Hartmann e quello di Botella presentano diverse interessanti sovrapposizioni, la cui analisi verrà rinviata ad una successiva fase di sviluppo del progetto.

AF-I sarà uno dei primi indici ad essere testato con i partecipanti ai laboratori di futuro e su scala più ampia per ottenere una mappa dei livelli di apertura al futuro degli individui di diversi gruppi sociali e territoriali.

#### ***4.2.4. I prossimi passi***

L'articolazione degli indici proposta va intesa come una prima approssimazione, che non esclude ulteriori sviluppi.

Due ulteriori focalizzazioni, in particolare, sembrano promettenti.

La prima riguarda la misura dell'attitudine di 'cura', sia verso altre persone sia nei confronti della comunità, organizzazione o ambiente naturale. Lo sviluppo della ricerca dovrà valutare se sarà maggiormente funzionale sviluppare un nuovo indice o inserire la componente della cura all'interno degli indici menzionati. Tradizionalmente, la cura è l'attitudine di chi accudisce una persona "vulnerabile" (bambini, anziani, disabili, ecc.). Nel contesto degli IF si propone di estendere l'applicazione di una attitudine di cura a tutte le situazioni che presentano aspetti di vulnerabilità. Da questo punto di vista, anche un territorio, una comunità o una organizzazione possono richiedere cura.

La seconda focalizzazione riguarda lo sviluppo di strumenti per misurare

*speranza e responsabilità. Introduzione alle strutture ontologiche dell'etica*, Polimetrica, Monza.

<sup>6</sup> Si veda Botella C., Molinari G., Fernandez-Alvarez J., Guillen V., Garcia-Palacios A., Banos R. M., Tomas J. M. (2018), "Development and validation of the openness to the future scale: a prospective protective factor", *Health and Quality of Life Outcomes*, (16), 72.

la competenza professionale di futuro (PF-I e PF-C), ovvero la competenza tecnica da parte di organizzazioni e individui nello svolgimento di esercizi di futuro.

Gli indici che si andranno progressivamente a costruire saranno basati anche sui risultati che emergono dagli esercizi di futuro. Diversi modelli sono stati proposti per misurare la capacità di una persona o di una organizzazione di affrontare il futuro.

Nel nostro caso partiremo dal modello di maturità degli esercizi di futuro sviluppato da Terry Grim. Il modello di maturità consente di valutare, riflettere e discutere le capacità e i livelli di performance delle organizzazioni, offrendo indicazioni sui passi da compiere per elevare le capacità di un'organizzazione e relativi checkpoints. Utilizzando criteri espliciti, il modello permette inoltre di confrontare le capacità di futuro di diverse organizzazioni o di intere comunità.

## Bibliografia

- Baumeister R. F., Vohs K. D. (2016), "Introduction to the special issue: the science of prospection", *Review of General Psychology*, 20, 1–2.
- Beck A. T., Waisman A., Lester D., Trexler L. (1974), "The measurement of pessimism: the hopelessness scale", *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42, 861–865.
- Botella C., Molinari G., Fernandez-Alvarez J., Guillen V., Garcia-Palacios A. Banos, R. M., Tomas J. M. (2018), "Development and validation of the openness to the future scale: a prospective protective factor", *Health and Quality of Life Outcomes*, (16), 72.
- Collard J. J., Cummins R. A., Fuller-Tyskiewicz M. J. (2016), "Measurement of positive irrational beliefs (positive cognitive illusions)", *Journal of Happiness Studies*, 17, 1069–1088.
- Colvin C. R., Block J. (1994), "Do positive illusions foster mental health? An examination of the Taylor and Brown formulation", *Psychological Bulletin*, 116, 3–20.
- Day G. S., Schoemaker P. J. H. (2005), "Scanning the periphery", *Harvard Business Review*, 83(11), 135–148.
- Freeston M. H., Rhéaume J., Letarte H., Dugas M. J., Ladoucer, R. (1994), "Why do people worry?", *Personality and Individual Differences*, 17, 791–802.
- Grim T. (2009), "Foresight maturity model (FMM): Achieving best practices in the foresight field", *Journal of Future Studies*, May 2009, 13(4).
- Hartmann N. (1969), *Etica* (Vols. 1–3), Guida editori, Napoli.
- Hines A., Gary J., Daheim C., van der Laan L. (2017), "Building foresight capacity: toward a foresight competency model", *World Futures Review*, 9(3), 123–141.
- MacLeod A. K., Pankhania B., Lee M., Mitchell D. (1997), "Depression, hopelessness and future-directing thinking in parasuicide", *Psychological Medicine*, 27, 973–977.
- McKay R. T., Dennet D. C. (2009), "The evolution of misbelief", *Behavioral and Brain Sciences*, 32, 493–561.
- Miller R. (2011), "Futures literacy. Embracing complexity and using the future", *Ethos*, 10(October), 23–28.

- Miller R. (2018), *Transforming the future: Anticipation in the 21st century*. UNESCO- Routledge, Paris-Oxford.
- OECD (2008), *OECD Handbook on Constructing Composite Indicators*. Paris.
- Poli R. (2006), *Fra speranza e responsabilità. Introduzione alle strutture ontologiche dell'etica*, Polimetrica, Monza.
- Poli R. (2017), *Introduction to anticipation studies*, Springer, Dordrecht.
- Poli R. (2019a), *Handbook of anticipation*, Springer, Dordrecht.
- Poli R. (2019b), *Lavorare con il futuro. Idee e strumenti per governare l'incertezza*, Egea, Milano.
- Rohrbeck R. (2010), *Corporate foresight: Towards a maturity model for the future orientation of a firm*, Springer, Heidelberg.
- Rohrbeck R., Kum M. E. (2018), "Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis", *Technological Forecasting & Social Change*, 129, 105–116.
- Scheier M. F., Carver C. S., Bridges M. W. (1994), "Distinguishing optimism from neuroticism (and trait-anxiety, self-mastery, and self-esteem): a re-evaluation of the life orientation test", *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 1063–1078.
- Seligman M. E. P., Railton P., & Baumeister R. F. (2016), *Homo Prospectus*, Oxford University Press, Oxford.
- Seligman M.E.P., Railton P., Baumeister R.F., Sripada C. (2013), "Navigating into the future or driven by the past", *Perspectives on Psychological Science*, 8(2), 119–141.
- Sharot T. (2011), "The optimism bias", *Current Biology*, 21, 941–945.
- Snyder C. R., Harris C., Anderson J. R., Holleran S.A., Irving R.M., Sigmon S.T., et al. (1991), "The will and the ways: development and validation of an individual-differences measure of hope", *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 570–585.
- Taylor S.E., Brown J.D. (1988), "Illusion and well-being: a social-psychological perspective on mental health", *Psychological Bulletin*, 103, 193–210.
- Taylor S.E., Brown J. D. (1994), "Positive illusions and well-being revisited: separating fact from fiction", *Psychological Bulletin*, 1, 21–27.
- Varki A. (2009), "Human uniqueness and the denial of death", *Nature*, 460 (7256), 684.
- Zimbardo P.G., Boyd J.N. (1999), "Putting time in perspective: a valid, reliable individual- differences metric", *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 1271–1277.

## Appendice. Questionario per af-i

Più sotto sono elencate diverse affermazioni con cui puoi essere più o meno d'accordo. Per favore, indica il tuo livello di accordo o disaccordo per ogni frase, in base alla seguente scala:

- 1 Per niente d'accordo
- 2 Poco d'accordo
- 3 Abbastanza d'accordo
- 4 Molto d'accordo

Non ci sono risposte giuste o sbagliate. L'importante è ciò che pensi. Non passare molto tempo a pensare al significato esatto delle affermazioni. Dai la prima risposta che si adatta al tuo modo di pensare.

1. Quando faccio progetti, sono sicuro che li potrò portare a termine	1	2	3	4
2. Di solito mi fido che le cose funzioneranno	1	2	3	4
3. Penso di avere abbastanza controllo sulla direzione che prenderà la mia vita	1	2	3	4
4. Sono molto entusiasta delle opportunità e delle sfide future	1	2	3	4
5. Ho molte speranze e progetti futuri	1	2	3	4
6. A volte mi spavento e sento che sto perdendo il controllo quando penso a ciò che la vita può portare	1	2	3	4
7. Accetto tranquillamente che nella vita mi accadranno cose buone e brutte	1	2	3	4
8. So di poter superare gli ostacoli che incontro nella vita	1	2	3	4
9. Per me: ogni giorno è un nuovo giorno	1	2	3	4
10. Mi sento fiducioso su ciò che il futuro potrebbe portare	1	2	3	4

Chiave di correzione: Il punteggio totale di Apertura al futuro si ottiene sommando i punteggi delle domande; la domanda 6 è formulata in modo inverso e il punteggio deve essere invertito (1 = 4, 2 = 3, 3 = 2, e 4 = 1).

# Vi aspettiamo su:

**[www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)**

per scaricare (gratuitamente) i cataloghi delle nostre pubblicazioni

DIVISI PER ARGOMENTI E CENTINAIA DI VOCI: PER FACILITARE  
LE VOSTRE RICERCHE.



Management, finanza,  
marketing, operations, HR

Psicologia e psicoterapia:  
teorie e tecniche

Didattica, scienze  
della formazione

Economia,  
economia aziendale

Sociologia

Antropologia

Comunicazione e media

Medicina, sanità



Architettura, design,  
territorio

Informatica, ingegneria

Scienze

Filosofia, letteratura,  
linguistica, storia

Politica, diritto

Psicologia, benessere,  
autoaiuto

Efficacia personale

Politiche  
e servizi sociali



**FrancoAngeli**

La passione per le conoscenze

Copyright © 2020 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835124696

La Commissione Europea ha istituito per la prima volta nel 2019 una vice-presidenza con competenza sulle attività di *foresight*. Grandi istituzioni come l'OCSE hanno recentemente preso posizione a favore dello *strategic foresight*, che si avvale della disciplina degli Studi sui futuri, un ambito di ricerca scientifica molto diverso dalle tradizionali attività di *forecasting* (raccolta dati e loro estrapolazione). In quest'ottica la Fondazione Magna Grecia, che ha fra le sue missioni la ricerca e la promozione dello sviluppo economico e sociale del Sud Italia, ha promosso una riflessione che parte dalla ricerca sul campo per ipotizzare interventi realmente efficaci e fondati sui sistemi di anticipazione dei futuri e sulla cosiddetta *futures literacy* delle persone, per un rilancio dei territori e del loro buon governo anche attraverso la riattivazione e l'aggiornamento del portato di idee e conoscenze che proviene dall'eredità della Magna Grecia.

**Roberto Poli** è professore ordinario di Logica e Filosofia della scienza presso il Dipartimento di Sociologia e Ricerca sociale dell'Università di Trento, dove insegna Epistemologia delle Scienze sociali e Previsione sociale. È titolare della Cattedra UNESCO sui Sistemi anticipanti, Direttore del Master in Previsione sociale, Presidente dell'AFI-Associazione dei Futuristi Italiani e di Skopia S.r.l. Anticipation Services.

**Antonio Furlanetto** è Amministratore delegato di Skopia S.r.l. Anticipation Services, futurista e risk manager esperto in responsabilità civile. Insegna Risk Management anticipante al Master in Previsione Sociale presso l'Università di Trento.

**Fiammetta Pilozzi** è ricercatrice presso l'Università per stranieri "Dante Alighieri" di Reggio Calabria, dove insegna Sociologia della comunicazione, Comunicazione interculturale e Marketing per il non profit. È Responsabile delle attività di ricerca della Fondazione Magna Grecia. Si occupa di ricerca in materia di *One Health*, *ecoliteracy* e *healthliteracy*. Per i nostri tipi ha pubblicato *Relazioni segnaletiche* (2013) e, con Manuel Torresan, *La comunicazione visiva per la salute* (2018).

**Alessandro Di Legge** è esperto nella comunicazione e nel management del non profit. È Segretario generale della Fondazione Magna Grecia. Consigliere direttivo e già Responsabile della comunicazione di Eurispes, si occupa di innovazione sociale e culturale e di *One Health*.