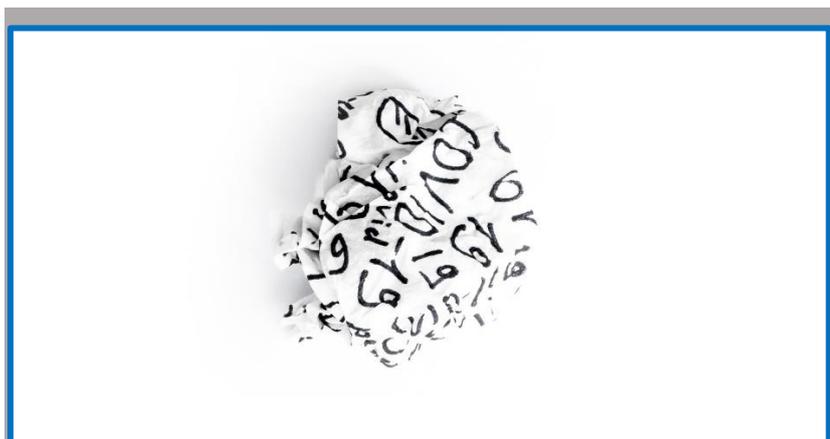


OSSERVATORIO SMART CITY

04

ottobre 2020



SOMMARIO

Presentazione	p 2
1. <i>Recovery</i> e settore immobiliare: riflessioni prospettiche	p 2
2. Le nostre città? Sono miniere di materiali.....	p 4
3. Rigenerare vuol dire dare vita.....	p 5
4. <i>Smart working</i> : ripensare il lavoro nella fase della ripartenza	p 7
5. Contestualizzare il rapporto tra <i>smartness</i> e <i>recovery</i>	p 10
5.1 <i>Recovery</i> – ma per chi?.....	p 10
5.2 Il <i>recovery fund</i> (ri)letto con un verso di Hölderlin	p 12
6. Osservatorio normativo	p 15
7. Le iniziative dell'Osservatorio	p 18
8. Il progetto europeo MAtchUP	p 20

Presentazione

prof. Edoardo **Croci**, prof. Giuseppe Franco **Ferrari**,
Università Bocconi, Coordinatori dell'Osservatorio

Quali sono le opportunità e gli strumenti che la *smartness* può offrire alla *recovery* socioeconomica del nostro Paese, in questa nuova fase di gestione della pandemia globale da Covid-19? Alle interconnessioni operative, strutturali, sociali, economiche e regolamentari tra "città intelligenti" e ripresa post emergenziale è dedicato questo numero della nostra *newsletter*. Si tratta in tutta evidenza di un tema complesso e sfaccettato, che investe con prepotenza sia il settore pubblico che il privato, e che non può non essere affrontato in un'ottica multilivello.

È questo l'approccio privilegiato dall'Osservatorio Smart City, giunto al termine del suo secondo anno di attività, concentrato sullo studio della *smartness* e della rigenerazione urbana in modo trasversale e multidisciplinare, avvalendosi delle competenze di GREEN - Centro di ricerca sulla geografia, le risorse naturali, l'energia, l'ambiente e le reti e del Dipartimento di Studi Giuridici A. Saffa dell'Università Bocconi. L'Osservatorio coinvolge i principali *stakeholders* di settore, a partire dal nucleo di Founding

Members, in una serie di attività dallo spiccato taglio giureconomico, quali incontri di approfondimento, *policy* e *position papers*, iniziative di disseminazione e divulgazione. È in questo contesto che la *newsletter* si propone come forum di studio e discussione sulla *smartness* nei suoi sviluppi contemporanei, riflessione in costante aggiornamento sui riverberi delle "città intelligenti" nell'attualità nazionale ed europea.

Con il suo *focus* sul rapporto tra *smart cities* e *recovery*, questa edizione della *newsletter* include alcuni contributi che mirano a contestualizzare e problematizzare la gestione della fase post-emergenziale in chiave *smart*, nell'erogazione dei servizi (elettricità, rifiuti, edilizia e rigenerazione urbana) e nelle recenti dinamiche della "città intelligente". Nella sezione dedicata all'Osservatorio normativo ci si concentrerà sugli sviluppi regolamentari della nuova fase di gestione della pandemia, mentre in coda alla *newsletter* saranno presentate le nostre iniziative e gli sviluppi dei progetti che ci vedono protagonisti.

1. Recovery e settore immobiliare: riflessioni prospettiche

Avv. Achille Colombo **Clerici**,
Presidente Assoedilizia, Founding Member dell'Osservatorio

Vediamo, per quanto possibile, di rassegnare un quadro valutativo prospettico dell'andamento del settore immobiliare, quale potrà presentarsi nel dopo emergenza-pandemia in uno scenario che si preannuncia di profonda crisi economica generale e di rallentamento e parcellizzazione delle relazioni e del dinamismo sociali.

I segnali premonitori ci sono già tutti: drastica riduzione del numero delle compravendite, crisi diffusa delle attività economiche cui gli immobili sono funzionali, ripensamenti e recessi sui programmi di investimento immobiliari in corso. Ma, al di là della fase due, della fase tre e via dicendo, nelle quali domina e dominerà la lo-

gica del sussidio e delle misure tendenti ad assicurare la sopravvivenza dell'importante tessuto economico rappresentato dall'universo mondo immobiliare, come si prospetta nel new normal il futuro non immediato del comparto?

Molto dipenderà, a mio giudizio, da come riuscirà a riprendersi l'economia turistica del Paese. E' il turismo, infatti, soprattutto quello internazionale, con tutta la sua filiera e tutto l'indotto, unitamente alla cultura, a fare l'immagine dell'Italia, ormai non più colosso industriale; ed a crearne l'appeal ai fini anche degli investimenti produttivi e commerciali non solo nazionali, ma esteri. E' quindi in gioco la capacità dello Stato di approntare misure di sostegno per queste attività economiche primarie.

Fatte le debite premesse, in tema di nuovi investimenti o di prosecuzione di quelli già varati, distinguerei fra l'edilizia/immobiliare legata alla finanziarizzazione e l'edilizia/immobiliare legata all'economia.

La prima, che serve prioritariamente a creare plusvalenze e titoli finanziari, seguirà il suo passo, traguardando obiettivi a tempi lunghi, mentre l'edilizia legata all'economia, che serve a produrre immediatamente reddito, potrà subire una contrazione, soprattutto se volta alla realizzazione di strutture destinate all'uso collettivo da parte di masse di persone. Addirittura parecchie strutture di questo genere oggi esistenti potrebbero dover essere riconvertite: a dettarne tempi e modi, le pressanti istanze dello smart working, del co-working e del co-housing, del processo di digitalizzazione della P.A. o di interrelazione umana attraverso la forma phygital.

Molto probabilmente si avrà un rilancio del commercio retail legato alla piccola distribuzione. In questo campo si stanno peraltro verificando preoccupanti casi di sostituzione del tradizionale solido tessuto commerciale, con l'avvento di nuovi operatori (dalla posizione precaria), favoriti dalla combinazione sussidi pubblici/regime di start up.

Si potrà anche riscontrare una accelerazione negli investimenti in strutture strategiche, legate cioè allo sviluppo di particolari aree urbane con effetto di trascinamento della circostante economia immobiliare.

Fattore certamente di incertezza è costituito dalla piega che prenderà la fiscalità, in generale e non solo quella immobiliare. Una ulteriore patrimoniale immobiliare o mobiliare, volta a colpire persone fisiche o società, è del tutto irragionevole e improponibile, perché avrebbe devastanti effetti recessivi sull'economia.

La stessa tassazione ordinaria dei redditi immobiliari, iniqua e sperequativa, ha prodotto una profonda disaffezione dei risparmiatori verso gli investimenti in locazione, abitativa o per usi diversi. La pandemia inoltre sta fortemente accentuando le ragioni di tale disaffezione. In mancanza di adeguati investimenti pubblici in conto capitale per finanziare nuove abitazioni popolari (pensiamo al recovery fund) si dovrà

fare, dunque, un sempre maggior ricorso all'housing sociale che potrà diventare un enorme peso a carico dei nuovi interventi edilizi, al pari dei crescenti costi per le bonifiche e per gli oneri di urbanizzazione.

Nelle città, si pone peraltro l'esigenza di evitare le ghettizzazioni zonali, con gli inevitabili squilibri tra immobili "griffati", ubicati in zone prestigiose o dalla grande funzionalità urbana, ed immobili che godono di minor plusvalore posizionale: per cui è urgente pensare al policentrismo urbano.

Credo si possa ritenere che nelle località turistiche torneranno in grande auge le seconde case per villeggiatura, cui potrebbe fare pendant una forte ripresa della nautica da diporto.

Per concludere un breve accenno a qualche profilo edilizio-urbanistico nella progettazione di nuovi building. Il futuro, come sosteneva anni addietro lo scienziato Umberto Veronesi, ci insegnerà a convivere con il rischio di un virus (speriamo non sia il coronavirus) di tale grado di letalità da poter insidiare la sopravvivenza stessa dell'umanità. Sarà il vero nemico dell'uomo e andrà combattuto con eserciti di medici e con adeguate strutture ed attrezzature pronti alla bisogna. Volendo essere previdenti dovremmo pensare a nuovi modelli architettonici: andrebbero cioè incentivati con misure premiali, nelle nuove grandi costruzioni, standard edilizi, facoltativi e non computabili a fini volumetrici, per la realizzazione di spazi attrezzati a ricoveri ospedalieri, pronti all'occorrenza, gestiti, ai fini delle profilassi, delle diagnosi e delle cure, anche in telemedicina.

In conclusione, se vogliamo azzardare una prospettiva sull'andamento dei valori immobiliari in un futuro new normal dobbiamo considerare che l'enorme immissione di nuova liquidità nel sistema globale dell'economia (non è avventato pensare che possa aggirarsi attorno ai 10mila miliardi di dollari), una volta che i sistemi economici abbiano riacquisito il normale equilibrio e gli immobili siano tornati alla normale funzionalità e sia tornata la fiducia dei consumatori, probabilmente potrà produrre, come effetto inflattivo, un forte rimbalzo dei valori stessi.

2. Le nostre città? Sono miniere di materiali. Da usare con la massima efficienza

Luca Ruini

Presidente CONAI, Founding Member dell'Osservatorio

L'emergenza sanitaria che ancora stiamo affrontando ha cambiato molte delle nostre abitudini. Sembra non aver toccato, però, una buona pratica che da anni è radicata nei comportamenti degli italiani: differenziare i rifiuti. Un impegno che richiede continuità ma che è da sempre il primo passo verso un vero sistema di economia circolare.

I primi dati raccolti da CONAI e dai suoi sei Consorzi di filiera, relativi al primo quadrimestre 2020, mostrano come i quantitativi di rifiuti di imballaggio conferiti al sistema non siano diminuiti rispetto a quelli del 2019. Anzi: è stato registrato un incremento della raccolta differenziata che per alcuni materiali si è avvicinato o ha addirittura superato il 20%.

La pandemia ha invece messo alla prova la filiera del recupero e del riciclo degli imballaggi: il lockdown e la chiusura di molte attività produttive, lo scorso marzo, hanno pressoché azzerato le richieste di materia prima seconda, ossia di materia ottenuta da riciclo. Gli impianti, i cui limiti di stoccaggio sono imposti dalla legge, si stavano saturando, andando incontro al rischio di non poter più accettare rifiuti. Rifiuti che non sarebbero più stati ritirati. CONAI ha chiesto immediatamente alle istituzioni l'aumento dei limiti di stoccaggio per gli impianti, e moltissime Regioni – su invito del Ministero dell'Ambiente – si sono mosse con tempestività. Le riaperture di maggio, poi, hanno permesso di superare un momento così critico.

L'emergenza scongiurata ha reso ancora più evidente alcune criticità di un Paese come l'Italia, che pur è campione di economia circolare in Europa: penso soprattutto alla carenza di impianti di selezione e trattamento dei rifiuti in alcune aree del Mezzogiorno. Eppure, allo stesso tempo, ha mostrato un sistema che, anche in una situazione di difficoltà inattesa, è riuscito a garantire un servizio essenziale come quello della raccolta differenziata.



Le nostre città, del resto, sono delle vere e proprie miniere. Gli imballaggi, che moltissimi cittadini hanno scelto di utilizzare anche più di prima in questi mesi per motivi legati a igiene e sicurezza, quando terminano la loro funzione possono, se raccolti in modo differenziato, essere impiegati in altri cicli produttivi. Non vanno visti come rifiuti, CONAI non vuole che finiscano in discarica: acciaio, alluminio, carta, legno, plastica e vetro sono tutti materiali riciclabili, e gli imballaggi creati con questi materiali devono essere differenziati perché possano avere (letteralmente) una nuova vita, generando nuova materia ed evitando così l'impiego di nuove risorse vergini.

Abbiamo da poco annunciato i risultati ottenuti nel corso del 2019. Per coprire i maggiori oneri della raccolta differenziata, lo scorso anno CONAI ha trasferito ai Comuni del nostro paese 648 milioni di euro. Una fetta significativa della spesa sostenuta per la raccolta differenziata degli imballaggi che – non dimentichiamolo – rappresentano una percentuale che oscilla fra il 25% e il 28% rispetto al totale dei rifiuti urbani. Altri 421 milioni di euro sono stati invece destinati da CONAI alla copertura dei costi per attività di trattamento, riciclo e recupero. Stiamo parlando di quanto versato con il contributo ambientale CONAI dalle 800.000 aziende che, aderendo al Consorzio, si fanno carico della responsabilità di una corretta gestione degli imballaggi

che immettono sul mercato, quando questi diventano rifiuti.

Proprio perché queste miniere di materiale, rappresentate dalle nostre città che ogni giorno raccolgono rifiuti, siano sempre più produttive e i loro "output" siano utilizzati con la massima efficienza dobbiamo continuare a lavorare su due strade: investire in attività di ricerca e sviluppo e far crescere la raccolta differenziata in qualità oltre che in quantità. Quanto alla prima strada, è essenziale percorrerla in vista degli obiettivi di riciclo che l'Europa impone ai suoi Stati membri entro il 2025: li abbiamo già raggiunti per tutti i materiali, tranne che per la plastica, indietro di pochi punti percentuali rispetto all'obiettivo europeo del 50% che richiede uno sforzo ulteriore. Parlando della seconda strada, invece, molte delle attività messe in campo riguardano l'affiancamento a realtà territoriali del Centro e del Sud Italia, che possono e devono raggiungere i risultati di eccellenza delle Regioni del Nord nel campo della corretta differenziazione dei rifiuti di imballaggio. Continuiamo a essere ottimisti in proposito: realtà come Benevento, Catanzaro, Cosenza, Potenza e alcuni quartieri di Bari hanno già dimostrato come una chiara volontà politica e l'impegno dei cittadini possano fare tantissimo in poco tempo. Sono riuscite a sviluppare una raccolta differenziata che ha superato il 65% nel giro di pochi anni.

Il futuro potrebbe rendere le nostre città ancora più smart grazie all'uso di cassonetti intelligenti, che premiano la qualità della raccolta differenziata dei singoli cittadini attraverso una tariffa puntuale. Il percorso è semplice: i cassonetti stessi vengono programmati per identificare le utenze e correlare il pagamento della tariffa rifiuti a quantità e qualità della raccolta

prodotta. A pagare di meno sarà chi differenzia meglio, producendo meno indifferenziato.

Oltre alle nostre città, credo che per iniziare anche gli imballaggi potrebbero diventare sempre più smart: eco-design e design-for-recycling devono far sì che sul mercato siano immessi pack sempre più green, più sostenibili e più facili da riciclare. È uno dei nostri grandi obiettivi, soprattutto se consideriamo che la maggior parte degli impatti che un imballaggio genera nel corso di tutto il suo ciclo di vita è definito all'atto della sua progettazione.

Una sorpresa, pur nei mesi bui in cui è esploso l'allarme COVID-19, è stato vedere le aziende italiane continuare a sottoporre i loro casi di nuovi imballaggi sostenibili al Bando CONAI per l'eco-design 2020: anche questa edizione ha visto crescere le candidature di pack rivisiti in chiave green. Un risultato che conferma ancora una volta la bontà delle nostre iniziative.

I prossimi mesi? Fare previsioni su cosa ci aspetta è ancora molto difficile. Siamo certi che le nostre città gestiranno i flussi dei rifiuti e della raccolta differenziata in modo sempre più efficace. Del resto, hanno superato la prova di un lockdown imprevisto: non abbiamo motivi di preoccupazione, in questo senso.

L'uso di materia riciclata va in ogni caso incentivato. La sua domanda era calata in modo preoccupante già prima della pandemia: oggi più di ieri l'utilizzo di materiale ottenuto da riciclo deve essere promosso, anche attraverso incentivi fiscali. Ancora una volta, crediamo sia urgente una concreta attuazione del Green Public Procurement e aspettiamo al più presto i provvedimenti sull'End of Waste.

3. Rigenerare vuol dire dare vita

Filippo **Delle Piane**

Vicepresidente ANCE, Founding Member dell'Osservatorio

Rigenerare vuol dire ridare vita, e dunque, rigenerazione urbana significa valorizzazione delle città, non solo da un punto di vista fisico, ma anche umano e sociale. Rigenerare un quartiere comporta il rinnovamento delle infrastrutture, dei servizi, degli edifici. È un percorso per creare

coesione sociale e per ridare a quei luoghi maggiore dignità e bellezza anche attraverso l'architettura.

Sono più di dieci anni che si parla di rigenerazione urbana, anche quale antidoto alla riduzione del consumo di nuovo suolo che ci chiede

l'Unione Europea e che nel 2050 dovrà arrivare ad un saldo netto pari a zero. È ora di domandarsi se potremo realmente arrivare a questo obiettivo ed eventualmente cosa non funziona e soprattutto cosa è necessario fare.

Le ragioni sono diverse: prima tra tutte un quadro normativo che si perde nella notte dei tempi (la legge urbanistica è del 1942, mentre il decreto sugli standard è del 1968) ed è strutturato per un'urbanistica quantitativa anziché qualitativa. A ciò si aggiunge la legislazione regionale e a cascata la pianificazione degli enti locali. Ulteriori temi o problemi sono il rapporto tra Governo del territorio e tutela ambientale (paesaggio e beni culturali) che ripropone il conflitto tra una materia in gran parte decentrata alle Regioni ed una materia che rimane saldamente in mano allo Stato attraverso le Sovrintendenze. Ulteriore aspetto da verificare è quello del coordinamento tra i piani di settore (dei parchi, di bacino, ecc.) e quelli di natura urbanistica che devono rappresentare una centralità.

Nel frattempo il mondo in cui viviamo sta attraversando una evoluzione sociale, economica e tecnologica non paragonabile a quella avvenuta nel passato. Il patrimonio costruito è diventato sempre più vetusto, energivoro rispetto alle tecnologie attuali di efficientamento energetico e talvolta addirittura insicuro. Nello stesso tempo la funzionalità delle nostre case ha cominciato ad essere datata rispetto alle esigenze di chi le deve abitare. La pandemia ha inferto il colpo di grazia! Una cosa è certa: saranno soprattutto le città a subirne le conseguenze che dovranno tradursi in nuove modalità di progettarle e gestirle.

A questo dinamismo fa però da sfondo un sistema di gestione del territorio, immobilizzato su regole, parametri e limiti pensati per un'altra epoca non più compatibile con il nuovo modello di sviluppo basato sulla trasformazione e la rigenerazione degli ambienti, degli spazi e dei volumi urbani. Ma non solo: anche connotato da una cultura del vincolo, della conservazione e del controllo ad ogni costo. La recente vicenda dell'art. 10 del Decreto Semplificazioni e della sua legge di conversione ne è la prova!

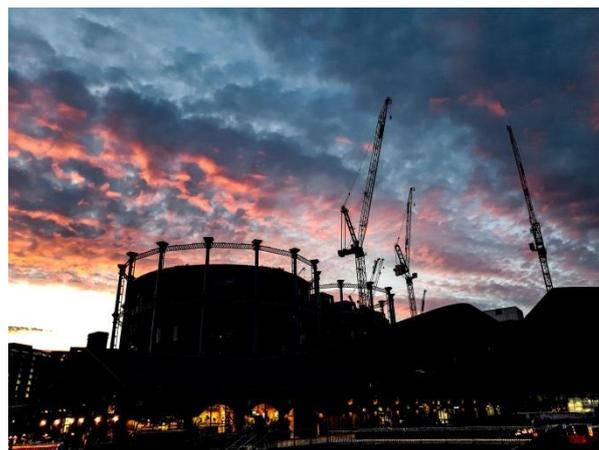
Infatti, rigenerare un tessuto urbano più o meno densamente edificato equivale sicuramente a ridurre il consumo del suolo e poi a ridisegnarne il tessuto, a intervenire sugli immobili anche attraverso la "sostituzione edilizia", ad operare

sulle infrastrutture e sulle reti in chiave innovativa, ad integrare funzioni oggi assenti (ovvero a delocalizzare quelle non idonee).

Si è in presenza di un intervento urgente e indispensabile di tipo integrato tra funzioni, utenti, tipologie edilizie, modalità di utilizzo, risorse finanziarie che ha il suo fulcro in una zona già urbanizzata o comunque antropizzata piuttosto che in una area mai edificata.

La situazione non riguarda solo l'edilizia privata: le nostre scuole, i nostri ospedali, i nostri edifici civili soprattutto quelli di più recente progettazione non sono certo un esempio che possa renderci orgogliosi del Paese in cui viviamo o che possa consolidare il senso civico dei nostri ragazzi, per non parlare dello stato di conservazione/manutenzione delle nostre infrastrutture materiali e della carenza di quelle immateriali. Tra l'altro sottolineo l'aspetto conservazione/manutenzione che è basilare e si colloca ancora prima di quello relativo alla costruzione di nuove infrastrutture.

Quale migliore occasione per progettare un vero green new deal urbano che permetta all'Italia di programmare un profondo rinnovamento del proprio patrimonio costruito rappresentando alle istituzioni europee un percorso virtuoso di crescita economica, di rinnovamento del valore delle proprie abitazioni e di una svolta che sia eco compatibile e vada nella direzione della sicurezza e sostenibilità dell'abitare?



Il settore che ha sempre rappresentato le caratteristiche più anti cicliche rispetto alle crisi economiche quindi è proprio quello di cui si ha maggiore bisogno: l'edilizia. Oltretutto mai come ora il fatto di condividere le difficoltà congiunturali con tutto il mondo permetterà l'ac-

cesso a strumenti straordinari di liquidità impensabili fino a pochi mesi fa e il Recovery fund è una occasione irripetibile che “passa una volta sola”. Il poter usufruire di enormi quantità di denaro di provenienza finalmente europea offre grandi opportunità ma anche grandi responsabilità.

Occorre però risolvere quelle questioni che sino ad ora hanno di fatto impedito di avviare politiche autonome di rigenerazione: questioni di tipo normativo, tecnico, economico e sociale.

I tentativi di modificare il decreto degli standard o il testo unico dell’edilizia vanno avanti da anni senza portare risultati apprezzabili intervenendo sulle norme vigenti senza una visione globale ed organica del tema. Un esempio lampante del limbo in cui ci troviamo è, come accennato, l’ultimo decreto legge sulle semplificazioni. Accanto ad alcune innovazioni positive come la possibilità di demolire e ricostruire più agevolmente e con ampliamenti volumetrici il patrimonio edilizio di scarsa qualità, si è completamente ingessata una parte delle città – i centri storici – che ha gran bisogno di interventi per combattere la vetustà e in molti casi il completo abbandono. In queste zone, infatti, non vi sono solo immobili di pregio artistico o storico, ma si incontrano anche fabbricati privi di qualsiasi valore testimoniale e architettonico e aree in condizioni di degrado magari con problemi

anche di bonifica del suolo, come nella mia Genova.

L’approccio giusto potrebbe essere quello di affermare il principio che la rigenerazione urbana rappresenta un pubblico interesse. Un provvedimento nazionale con poche e semplici norme generali e imprescindibili in tema di rigenerazione urbana, rinviandone l’attuazione alle Regioni e attribuendo, intanto, ai Comuni la possibilità di individuare gli ambiti dove avviare subito gli interventi, in una sorta di periodo di rodaggio per limitare il corto circuito delle competenze tra Stato e Regioni.

Lo Stato deve avere il coraggio di dire che la sicurezza statica, anche in chiave antisismica, e il miglioramento delle prestazioni energetiche e in generali ambientali delle costruzioni sono obiettivi primari e basilari che per raggiungerli, oltre ai bonus fiscali, deve essere possibile intervenire con facilità sul patrimonio edilizio esistente.

Insomma si deve cominciare a fare rigenerazione non solo nei convegni, ma con i cantieri! L’occasione che ci si presenta davanti è irripetibile e arriva in un momento storico particolare per l’Italia. Non ci sarà una seconda occasione per accedere a così tanti fondi per far finalmente svoltare il Paese nella direzione della modernità e della competitività: sfruttiamola!

4. *Smart working*: ripensare il lavoro nella fase della ripartenza

Guido Stratta,

Direttore *People and Organisation*, Gruppo Enel

Saepe dat una dies quod non evenit in anno. Vale la pena attingere alla saggezza dell’antica Roma per sintetizzare in un proverbio la condizione che abbiamo sperimentato in prima persona negli ultimi mesi. “Spesso in un giorno accade quello che non succede in un anno”. È proprio vero, ce ne siamo accorti e lo abbiamo vissuto sulla nostra pelle quel 9 marzo che ha dato inizio al lockdown, una data destinata a restare nella memoria collettiva insieme a tante altre immagini che hanno costellato i mesi successivi. È stato quello il giorno a partire dal quale abbiamo imparato a conoscere un nuovo modo di stare nelle nostre case e nel mondo, un nuovo modo di vivere e quindi anche di lavorare. Già

nei due mesi precedenti Enel aveva adottato delle misure di prevenzione per tutti i propri dipendenti, limitando gli spostamenti a quelli strettamente necessari, istituendo una task force globale e varie task force locali per monitorare l’andamento del virus nei 44 paesi dove è presente, definire linee guida operative, condividere informazioni e soprattutto garantire la tutela della salute e della sicurezza di tutti i colleghi, identificando i territori dove fosse necessario intervenire con lo smart working a turni. Il 9 marzo però è stata la data spartiacque, il giorno in cui il lavoro agile è stato esteso a tutti.

Da un giorno all’altro abbiamo iniziato a lavorare a distanza, servendoci degli strumenti che

l'azienda aveva predisposto e che ci hanno consentito di rimanere in contatto, garantendo la normale gestione di ogni attività, grazie a dispositivi informatici, connessioni protette e implementazioni tecnologiche messe a disposizione di tutti.

Così, in un giorno è accaduto quello che non era successo negli anni precedenti e che non potevamo immaginare. Abbiamo colmato il distanziamento fisico imposto dalla pandemia con una nuova vicinanza, fatta di riunioni, video call, webinar, lavagne condivise, documenti in cloud e tanto altro. Tutto questo è stato possibile solo grazie alle scelte che già da tempo l'azienda aveva fatto in direzione di una piena digitalizzazione, un cambio di velocità necessario perché abilitatore di innovazione e sostenibilità.

Abbiamo scoperto una nuova smartness, che pure avevamo iniziato a esplorare da qualche anno attraverso lo smart working ma che è diventata la nostra (nuova) normalità. Ora, passando dal latino all'inglese, facciamo i conti con l'elephant in the room. L'elefante posizionato al centro della stanza e che per troppo tempo abbiamo guardato di sbieco o abbiamo fatto finta di non vedere è il nuovo modo di lavorare. La pachidermica verità è che esisteva già la possibilità di lavorare in un altro modo e di lavorare meglio, salvaguardando da una parte la produttività delle aziende e dall'altra la vita delle persone. Lo abbiamo sperimentato in ogni modo possibile negli ultimi sette mesi, imparando, adattandoci, migliorandoci, e ora non possiamo più fare finta di niente.

Continuare a garantire servizi a 71 milioni di clienti in tutto il mondo, farlo con la stessa qualità e la professionalità che richiede non era scontato eppure ci siamo riusciti. La presenza in tante aree geografiche diverse pone enormi responsabilità da questo punto di vista ma consente anche di avere uno sguardo privilegiato sul mondo, riuscendo a coglierne la complessità ma anche le opportunità che offre in termini di miglioramento, crescita e avanzamento collettivo. Ed è quello che ci siamo sforzati di fare.



Abbiamo scelto l'ascolto, la trasparenza, l'interdisciplinarietà e così abbiamo accorciato la lontananza imposta dal distanziamento fisico. L'obiettivo prioritario è stato quello di tutelare, attraverso protocolli operativi mirati, le vite dei colleghi, soprattutto di quelli che per la natura delle attività che svolgono non possono scegliere il lavoro agile e sono impegnati a garantire il funzionamento delle centrali, delle infrastrutture e delle reti distributive. Ai tanti che invece hanno iniziato a lavorare da remoto abbiamo garantito strumenti digitali semplici e immediati, che aiutassero a rendere più facile il lavoro e meno gravosa la distanza. E soprattutto non abbiamo mai trascurato il contesto sociale mutato in cui tutti ci siamo ritrovati. La risposta è stata una condivisione costante di informazioni, approfondimenti e buone pratiche ma anche un'offerta di formazione continua più ampia per tutti, che beneficiasse al meglio delle nuove forme di fruizione da remoto che sono diventate la normalità: streaming, webinar, chat di gruppo. Abbiamo anche pensato a opportunità a disposizione dei colleghi per superare il momento unico che ci siamo trovati a vivere, mettendo a disposizione strumenti di ascolto attraverso sportelli psicologici ma anche di evasione, con

l'intrattenimento, la meditazione, l'attività sportiva. Più che mai l'azienda si è trasformata da organizzazione in organismo vivente, fatto di persone e capace di adattarsi alle loro esigenze, di riconfigurarsi dinamicamente rispetto all'ambiente in cui vive. Salvaguardando lavoratori e lavoro siamo così riusciti ad avvicinare le persone: colleghi, clienti e stakeholder in genere.

La dimensione del well-being è diventata un cardine imprescindibile del nuovo lavoro agile, in cui le vulnerabilità delle persone possono manifestarsi con più evidenza ma allo stesso modo possono fiorire motivazioni e talenti. L'obiettivo è quello di mettere le persone nelle condizioni di dispiegare il proprio potenziale integralmente e dare il meglio secondo le proprie inclinazioni, alimentando le passioni che le animano e tutelandone gli spazi privati. In questo senso la trasformazione digitale sta rendendo tutto più semplice ed equo e ci sta aiutando a superare quelle barriere che caratterizzavano un vecchio modo di concepire il lavoro e la crescita all'interno delle organizzazioni. In un contesto decentrato e proteiforme, dove aumenta esponenzialmente la responsabilità individuale, l'architettura che sorregge le aziende diventa la fiducia.

E la fiducia si alimenta soprattutto attraverso un nuovo modello di leadership, molto più orizzontale che verticale, in grado di superare le gerarchie e aprirsi al contributo di tutti, amplificando così i vantaggi che offre la diversità. La produttività, e ora lo sappiamo, non passa per il controllo ma per la capacità delle persone di prendere decisioni a ogni livello dell'organizzazione. I nuovi leader saranno quelli che riusciranno a fare a meno dell'autorità per crescere in autorevolezza, a delegare più che accentrare, ad ascoltare e mettere in relazione le intelligenze. Per alimentare questa cultura dell'ascolto dovremo fare sempre più ricorso alla fiducia, sviluppando l'abilità di far incontrare le persone prescindendo dalla distanza fisica, incentivando il confronto, la condivisione di idee e la realizzazione di progetti. Gli strumenti per generare fiducia e ascolto, rafforzare la responsabilità ed essere in grado quindi di incentivare la proattività che conduce all'innovazione sono proprio i legami tra le persone. Mentoring, coaching, job shadowing, job crafting, mobilità interna, autoimpre-

ditorialità si traducono in condivisione di informazioni, di saperi, di esperienze, di visioni e di emozioni. In questi legami risiede tutto il potenziale di smartness delle aziende e la loro capacità di non farsi trovare impreparate di fronte ai cambiamenti che inevitabilmente ci attendono e che stiamo già vivendo, come quello che ha investito il nostro modo di lavorare.

Il lavoro è cambiato ed è destinato a evolvere ancora e rapidamente, per questo motivo sarà necessario superare le rigidità delle aziende favorendo una nuova modalità lavorativa, che garantisca a tutti flessibilità, autonomia, produttività, possibilità di lavorare per obiettivi, libertà di scelta dell'ambiente di lavoro migliore per ciascuno e più tempo libero. Se questo si tradurrà in un lavoro agile generalizzato o nell'alternanza di periodi di agilità a periodi di presenza in ufficio, nella remotizzazione di tutte le attività o solo di una parte di queste, spetterà alle aziende deciderlo, armonizzando ambiti operativi e modelli di business a questo nuovo paradigma professionale. Da questi mesi ereditiamo un patrimonio di informazioni e di pratiche che non potremo più ignorare perché ci offrono tutti gli spunti necessari per immaginare un futuro prossimo del lavoro: uffici con postazioni mobili, lavoro diffuso attraverso dei work hub da realizzare in partnership con spazi di co-working, strumentazioni adeguate per i colleghi in telelavoro, accesso facilitato a servizi di caregiving e babysitting per i genitori, meno spostamenti, meno inquinamento, riduzione delle spese e dello stress per le famiglie, più possibilità di gestione del proprio tempo, diritto alla disconnessione. È un materiale prezioso da cui ripartire, un'esperienza che non va accantonata né dimenticata ma messa a frutto.



Se attingere alla metafora bellica, evocando la "guerra al Covid", rischia di essere grossolano,

tuttavia la reazione emotiva che questa palingsesi ha prodotto ha dei tratti in comune con quanto accaduto nel dopoguerra. Il bisogno di ricominciare, la necessità di ricostruire - persone, relazioni, aziende - ha accomunato molti decision maker ed è un sentire che unisce anche chi anima e vive le organizzazioni giorno dopo giorno, i lavoratori. È su questa forza che dobbiamo concentrarci perché le aziende, proteggendo e valorizzando le persone, possono guidare un cambiamento in senso migliorativo della società, in quanto organizzazioni che tanto più crescono e si fortificano quanto più le persone riescono a esprimere pienamente il proprio valore.

Il futuro prima ancora che fuori, nel mondo fisico, è dentro, nell'interiorità delle persone, nella capacità di immaginare scenari differenti, nell'innata abilità di proiettarsi un passo più avanti, pensando diversamente e soprattutto riuscendo a tradurre la creatività in creazione. Le aziende che riusciranno a salvaguardare questa forza saranno le aziende capaci di affrontare il futuro. Un futuro dove non potrà esserci innovazione tecnologica senza innovazione sociale e dove lo sviluppo economico andrà di pari passo con lo sviluppo delle persone. Uno sviluppo sostenibile, che non si limita a prendere e pretendere qualcosa dalle persone ma che coltiva i loro talenti per farle fiorire.

5. Contestualizzare il rapporto tra *smartness* e *recovery*

5.1 *Recovery* - ma per chi? Pensare tra presente e futuro della vulnerabilità

prof. Ferdinando G. Menga,
Università della Campania "Luigi Vanvitelli".

C'è qualcosa che, nonostante le apparenze, unisce "l'evento Covid-19" e "l'evento Greta", legittimandone un accostamento nell'alveo di una comune riflessione attorno a un determinato modo d'interrogare il senso della *recovery*; e si tratta di questo: il medesimo leitmotif etico-politico che lasciano affiorare. Sebbene con modalità e incisività diverse, entrambe le occorrenze possono essere comprese, in effetti, come vicende che segnano una stessa crisi della contemporaneità. Più specificamente, sono avvenimenti che penetrano il presente, lo scuotono, lo interrogano, ne mettono in questione i dispositivi usurpatori vigenti e, così facendo, lo spingono a un ripensamento non più differibile circa la condizione di fragilità strutturale che lo attraversa. Nella loro convergenza, mi spingerei ad avvertirli come un medesimo campanello d'allarme, che, dal lato dell'evento pandemico, ci mette di fronte, in modo inesorabile, alla fragilità attorno a cui ci siamo scoperti tutti accomunati - e che l'imperante discorso del nostro tempo, votato al progresso e al benessere, ha sempre cercato di dissimulare -, mentre dal lato delle proteste intraprese da Greta Thunberg e dai Fridays for Future, ci rammenta, in modo altrettanto chiaro, che siffatta precarietà non è, in

alcun modo, esclusivo appannaggio degli individui che abitano il presente, quanto piuttosto condizione che ci lega e ai fragili destini del pianeta, e alle sorti (per nulla "magnifiche e progressive") degli abitanti futuri che lo popoleranno.

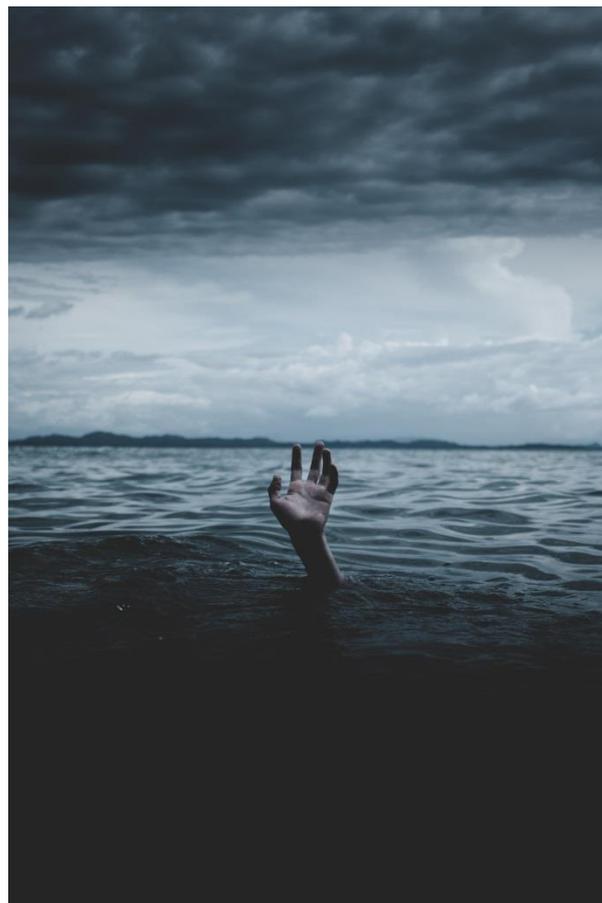
Nell'uno come nell'altro avvenimento affiora, così, una dinamica assai peculiare e, oserei dire, inconsueta: gli spazi pubblici e gli ordini politici attuali si ritrovano interpellati a partire da istanze di vulnerabilità divenute oramai troppo pervasive e ingombranti per essere sottaciute. Sono istanze, queste, che incalzano a un necessario cambio di rotta nel corso corrente delle cose e, così facendo, invitano anche alla figurazione di un futuro alternativo. Per dirla con maggiore enfasi, è come se, in tali icone, a rendersi udibile e presente fosse una sorta d'ingiunzione verso un poter-essere-altrimenti: un futuro altro che intima a lasciar spazio, per davvero, a un futuro degli altri; cioè, a un avvenire non più riflesso o prolungamento del presente e nemmeno spazio residuale accordato a gentile concessione dei contemporanei.

Ecco, dunque, in che termini una determinata interpretazione della *recovery* può essere investita appieno da un'interrogazione che si ubica

nell'intersezione di quella che potremmo chiamare un'alleanza tra i vulnerabili di oggi e i vulnerabili di domani. Si tratta di pensare a un vero e proprio rivolgimento etico nel segno di una politica vocata alla "cura" delle fragilità che legano a doppio filo presente e futuro. Peraltro, come sappiamo, uno dei sensi del lemma *recovery* rinvia esattamente all'area semantica del "guarire", del ristabilire da uno stato d'indigenza.

Motivo per cui, al di là dei pur necessari tecnicismi relativi a calcoli e bilanciamenti sullo stanziamento e distribuzione di fondi, la scommessa che ci si para davanti nell'attuale situazione di discernimento attorno al *recovery fund* è, anzitutto, quella d'interrogarsi, in modo approfondito e strutturale, sull'estensione stessa dello spazio d'accoglienza a cui una tale misura intende applicarsi. Insomma, la domanda è: cura per l'indigenza di chi? A chi, in ultima istanza, sarà concesso di far parte della schiera di quei titolari di vulnerabilità, a cui l'azione di *recovery* si impegna a rispondere?

L'evento pandemico, proprio perché esperienza diffusa e pervasiva, che ci ha esposti a un legame di fragilità condivisa, non dovrebbe legittimare un'opzione politico-culturale che, per quanto mossa dai migliori propositi e sincere preoccupazioni, si limiti a proseguire lungo la scia di ciò che il filosofo morale statunitense Stephen Gardiner definisce l'ormai endemico atteggiamento delle democrazie odierne a perpetrare una «tirannia dei contemporanei» ai danni del pianeta e a detrimento dei futuri. Peggio, un tale evento non dovrebbe essere utilizzato, addirittura, come espediente per un atteggiamento istituzionale che mette nuovamente tra parentesi le esigenze dei posteri a motivo di un'emergenza dal carattere eccezionale, tale da imporci di dare assoluta precedenza agli indigenti di oggi. La logica della "situazione eccezionale", che giustifica con buona coscienza – e con le proverbiali migliori intenzioni – una politica della procrastinazione, come si sa, si rivela uno *slippery slope* (pendio scivoloso) tanto seducente, quanto pericoloso. La situazione d'estesa e condivisa difficoltà che stiamo vivendo a livello planetario dovrebbe spingerci, invece, a un cambio radicale di paradigma. Insomma, l'esperienza di trasversale precarietà, che stiamo affrontando, dovrebbe condurci non a sospendere, ma ad approfondire, piuttosto, l'alleanza tra i vulnerabili di oggi e i vulnerabili di domani, come segnalavo poc'anzi.



Questo mi sembra essere, in fondo, il messaggio sotteso all'intero discorso recentemente tenuto da Mario Draghi al Meeting di Rimini, allorché questi, anziché soffermarsi su *technicalities* economiche – di cui è massimamente esperto –, preferisce richiamare l'attenzione sulla necessità di giungere a un «momento della saggezza nella scelta del futuro che vogliamo costruire» e che passa per una politica pronta ad attuare «riforme anche profonde dell'esistente». Vi è a monte, come egli prosegue, «una ragione morale che deve spingerci a questa scelta: il debito creato con la pandemia è senza precedenti e dovrà essere ripagato principalmente da coloro che sono oggi i giovani. È nostro dovere far sì che abbiano tutti gli strumenti per farlo pur vivendo in società migliori delle nostre. Per anni una forma di egoismo collettivo ha indotto i governi a distrarre capacità umane e altre risorse in favore di obiettivi con più certo e immediato ritorno politico: ciò non è più accettabile oggi. Privare un giovane del futuro è una delle forme più gravi di disegualianza». È un monito, questo di Draghi, che innervato esplicitamente su un «impegno etico» delle comunità presenti nei confronti di quelle future, ci riporta proprio nel

solco dell'accostamento suggerito fin dall'inizio e all'oramai celebre "How dare you!"-Speech pronunciato da Greta Thunberg, il 24 settembre 2019, alle Nazioni Unite. Lo stile adottato dalla giovane attivista è certamente meno compassato e sobrio rispetto a quello dell'ex presidente della Bce, ma si sofferma, in fondo, sullo stesso ammonimento. Anzi, la schiettezza dell'esordio ne trasmette tutta l'urgenza e perentorietà: «Gli occhi di tutte le generazioni future vi sono addosso; e vi dico: se non agite, non vi perdono mai!».

Campanelli d'allarme che scuotono il presente, come dicevo in apertura. Ma che, a ben vedere, possono contare su una tradizione di precedenti celebri piuttosto nutrita, come quello magnificamente rappresentato, ad esempio, dall'ammonimento di Nietzsche che, nelle pagine del suo *Così parlò Zarathustra*, proprio di fronte alla tendenza sempre latente delle comunità a sacrificare i futuri a vantaggio dei presenti, mette in bocca al profeta dell'oltre-uomo (*Übermensch*) le seguenti parole: «I più lontani devono scontare il vostro amore del prossimo; e già quando siete radunati in cinque, deve sempre morire un sesto». Quale migliore commento per descrivere la situazione odierna!

5.2 Il *recovery fund* (ri)letto con un verso di Hölderlin.

Luigi Cameriero,
Università Bocconi, Osservatorio Smart City

Vicino
E difficile da afferrare è il Dio.
Ma dov'è pericolo, cresce
Anche il salvifico.
Nell'oscuro abitano le aquile
Ed impavidi se ne vanno
Oltre l'abisso i figli delle Alpi
Su fragili ponti.
E poiché d'intorno s'affollano
Le vette del tempo, e i più cari
Abitano vicino, languendo sulle
Più isolate montagne,
Dà dunque a noi acqua senza colpa,
Dacci ali, per andare al di là e per tornare
Con il più fedele senso.
A quanti di noi sarà tornato alla mente, in questo periodo costellato da mille paure, questa bella strofa di Friedrich Hölderlin, lirico eterno, senza dubbio come Goethe, poeta dalla caratura mondiale e sempre arrischiato, colui che ha saputo

Di fronte a un tale esito sempre incombente, l'auspicio che si può, allora, formulare è che, nella sua realizzazione pratica, la politica di recovery, di cui oggi si sta tanto parlando, alla fine, possa smentirlo. Ed auspicabile è che possa, altresì, sconfessare un ulteriore parallelismo evocato sempre da Nietzsche nella medesima scena. Nel descrivere la terra popolata dall'ultimo uomo, proiettando un'ombra che getta più di una qualche inquietudine sul nostro presente, così esclama Zarathustra: «La terra sarà diventata allora piccola e su di essa saltellerà l'ultimo uomo, quegli che tutto rimpicciolisce. ... L'ultimo uomo ama il vicino e a lui si strofina».

Ma, oggi come allora, se c'è un qualcosa che può redimere e portare oltre l'atteggiamento di miope attaccamento al presente e al troppo vicino, questo qualcosa passa innanzitutto per l'esercizio d'apprendimento e pratica di un «amor mundi» e di una cura a beneficio dei «nuovi venuti», per utilizzare due felici formulazioni di Hannah Arendt. O, per dirla ancora con le parole dell'insegnamento di Zarathustra: «Forse che io vi consiglio l'amore del prossimo? ... Preferisco consigliarvi la fuga dal prossimo e l'amore per il remoto! Più elevato dell'amore del prossimo è l'amore del remoto e futuro».

(per dirla con Stephan Zweig) spiare i segreti degli Dei, e proprio per questo così tanto amato da intere generazioni successive a partire dal quel genio indiscusso di Martin Heidegger che, proprio in Hölderlin, troverà la sua svolta filosofica per riscattare l'esperienza del linguaggio di *Sein und Zeit*.

Quel bel verso, il «saettato da Apollo», secondo le parole che Hölderlin aveva usato a proposito di sé stesso in una famosa lettera a Böhlendorff, del 2 dicembre 1802, lo scriverà in una famosa poesia, vergata in forma di inno, a verso libero, e dal costruito aspro, che porterà il titolo *PATMOS*; l'isola dell'Egeo nella quale l'evangelista Giovanni scriverà l'Apocalisse.

E, di questa strofa, il timbro più tagliente e tauturgico è unanimemente riconosciuto nel verso «lì dov'è il pericolo, cresce anche ciò che salva». O, ancora: «le aquile (...) e i figli delle Alpi (...)» come esempi estremi di vita nel pericolo, e,

cionondimeno, di contemporanea salvezza. Versi così acutamente distillati, e veritativi, al punto da suggellare una irriducibile osmosi tra slancio mitopoietico e fredda teoresi, e, come tali, pertanto, obiettivamente in grado di assurgere ad un possibile vertice ottico da cui decipitare l'esistente.

Un esistente, quello che stiamo attraversando in questi mesi, connotato, di primo acchito, da un cimento politico economico e finanziario davvero senza precedenti, senza contare il rischio, per taluni versi anche più temibile, legato alle morti da Covid19, che, malgrado noi, continueranno a susseguirsi quantomeno nel più breve periodo che abbiamo davanti.

Su tale scorcio non sembrano registrarsi pareri contrastanti, tanto è vero che nei mesi scorsi la BCE si è determinata ad attivare un piano di acquisto di titoli pubblici per oltre 1 trilione di euro, per giunta all'unisono con la UE non a caso essa stessa pure protesa ad avviare senza indugio misure all'uopo utili, come la sospensione del patto di stabilità, SURE, MES, nuovi prestiti BEI. Ciò posto, non può revocarsi in dubbio, se non per friabili interessi di maniera, che esattamente questa oggettiva dimensione di pericolo ha favorito una coeva opportunità di politica economica, peraltro, in un ambiente europeo, dove, a dir il vero, fino a ieri, si sono ancora registrati (e tanti altri probabilmente si registreranno) strali alle spalle, anzi nel petto, proprio dei c.d. mediterranei.

A dispetto dei frugali, però, che volevano o ridurre la quota a fondo perduto a vantaggio della maggior somma sui prestiti, o il potere di veto in caso di mancato buon fine dell'investimento, il Consiglio Europeo, riunito a Bruxelles, ha saputo, invece, dare buona prova di maturità, di mediazione e di ragionevolezza, superando gli ostracismi filistei, (beninteso, i frugali si vedranno comunque ampliare la quota degli sconti) e trovando, con il nuovo strumento finanziario «Next Generation Ue» (NGEU) e con il più noto quadro finanziario pluriennale (QFP) 2021-2027, un accordo sul c.d. Recovery Fund, per un ammontare complessivo di 750 miliardi: di cui, come oramai noto, 390 saranno di contributi a fondo perduto e 360 di prestiti.

La decisione del Consiglio Europeo del 21 luglio scorso ha in verità confermato la portata complessiva di Next Generation EU, modificando tuttavia la sua composizione. Il cuore del programma, la Recovery and Resilience Facility

(RFF) ha visto un aumento dei fondi a disposizione dai 560 miliardi ab ovo proposti dalla Commissione Europea a 672,5 miliardi, di cui 312,5 costituiti da sovvenzioni e 360 da prestiti. Sono invece usciti alle fine ridimensionate, in confronto alla proposta della Commissione, altre componenti quali Horizon Europe e il Fondo per la Transizione Giusta (Just Transition Fund).

Ora, è vero che il processo è tutto in salita; se si conviene, come si conviene, che a fronte di tanti danari ci sono ancora idee rarefatte, corroborate in liste di progetti peraltro ufficiosi (da presentare si badi entro il 30 aprile 2021, ma in bozza già il 15 ottobre) e per giunta ancora non del tutto allineati al plafond in cantiere, almeno stando alle critiche ed agli studi degli esperti che circolano in questi giorni.

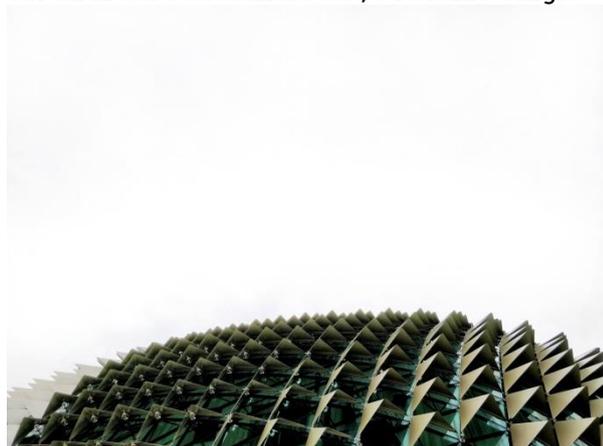
Più in generale, inoltre, è altresì vero che ci sarà da accaldarsi per la fase di attuazione se si considera che l'implementazione delle risorse e dei progetti in parola postulano, a monte, una capacità amministrativa e una coerente tenuta ordinamentale, a cominciare dal codice appalti e dalle norme anticorruzione, di non secondario rilievo. E le cose, dalle parti nostre, da questo punto di vista, non vanno tanto bene, anzi per nulla.

Se a questa inconfutabile notazione si aggiunge, poi, che è altrettanto vero che tuttora si osserva un'Europa onestamente ancora troppo policroma, divisa, com'è, in almeno quattro spazi geopolitici (franco/tedesco-mediterranei-visegrad-frugali), ne deriva una prospettiva all'orizzonte oggettivamente complessa e suscettibile di qualsivoglia inciampo tecnico/giuridico o diplomatico/istituzionale.

Nondimeno, rimane incontrovertibile il fatto che il compromesso in questione rappresenti un risultato inaspettato, un traguardo, dunque, che con ogni verosimile e giudiziosa prognosi avrà difficoltà a ripetersi nella storia, ove solo si consideri che la non semplice via prescelta dall'Europa consterà di un forte e deciso indebitamento comune per rilanciare la crescita di tutti, che non potrà replicarsi, e che già per questo solo fatto, più unico che raro, rappresentata un dato storico dal sapore quasi quasi evenemenziale.



D'altronde, in questa inconsueta «Apertura» (Erschlossenheit) si sono subito incuneate le Linee Guida per il PNRR, eloquente acronimo di Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, presentate per la prima volta, in bozza, già nella riunione del CIAE del 9 settembre u.s., a Palazzo Chigi.



Proprio per sgomberare il campo ai tanti dubbi sollevati a proposito dei possibili impegni di queste risorse, le suddette Linee Guida, per quanto discutibili nella loro portata complessiva, forse di un tanto eccessiva e generica, saranno in ogni caso il treno obbligato sul binario del quale tale massa di liquidità sarà fatta veico-

lare in vista del raggiungimento di imprescindibili traguardi di riammodernamento dei Paesi. Nella stesura dei Piani, infatti, i governi dovranno tenere conto delle Raccomandazioni approvate dall'UE nel 2019 e 2020. Per l'Italia, in particolare, si chiedono la riforma della giustizia (accelerazione dei processi), del fisco (meno tasse sulle persone, più sulle proprietà), della Pubblica amministrazione, dell'istruzione (da rendere più competitiva), delle pensioni (con l'eliminazione di quel che resta del vecchio sistema retributivo), del lavoro, non solo contrastando il sommerso, quanto inoltre garantendo percorsi formativi che gli permettano di migliorare le proprie chances occupazionali, della concorrenza e rafforzamento della sanità. Inoltre, ciò che più conta è che Bruxelles ha identificato sette flagship europee, dei c.d. settori bandiera sui quali concentrare investimenti e progetti, anche con iniziative tra diversi Paesi, per lanciare il Green Deal e la transizione digitale, ai quali dovranno rispettivamente essere destinati ben il 37% e il 20% dei fondi a disposizione di ogni governo.

Si tratta, come prevedibile e condivisibile, di una accelerazione su tecnologie pulite ed energia rinnovabile (si punta molto sull'idrogeno), miglioramento dell'efficienza energetica degli edifici pubblici e privati, trasporto elettrico con la diffusione delle colonnine per la ricarica dei mezzi, 5G e 6G, vasta e pervasiva digitalizzazione della pubblica amministrazione. Si pensi a tal riguardo alla giustizia (troppo lenta) e alla sanità (troppo precaria), ma anche all'aumento della capacità digitale dell'industria europea, con la creazione di data base capaci di mantenere lo stoccaggio dei nostri dati in Europa, in uno con l'incremento delle competenze digitali presso la popolazione.

Soprattutto, nell'ambito dell'asse ricerca e sviluppo, si ponga l'attenzione alle importanti sollecitazioni volte a favorire quelle alleanze europee e internazionali di collaborazione su progetti di innovazione tecnologica, compresi i cosiddetti hub tecnologici, che non vanno affatto trascurati: così ad esempio, quello degli «importanti progetti europei di interesse comune» (IPCEI), un'iniziativa che già nel 2019 ha definito sei catene strategiche del valore all'interno delle quali sviluppare collaborazioni di ricerca applicata: 1. Veicoli connessi verdi e autonomi; 2. Salute intelligente; 3. Industria a bassa emissione

di carbonio; 4. Tecnologie e sistemi ad idrogeno; 5. Internet delle cose industriali; 6. Sicurezza informatica.

Insomma, al cospetto degli evidenti pericoli che stiamo attraversando, economici e personali, risorgono coeve importantissime opportunità. Se non ci divideremo con il consueto sport di bandiera è probabile che ne venga fuori qualcosa di molto utile nell'interesse di tutti.

Ma attenzione, perché l'operazione richiede ingegno linceo e mani esperte e consumate, ed una capacità di coordinamento interna ed internazionale fuori dal comune.

Pertanto, lungi dall'assecondare comprensibili contrappesi onirici e illusorie uscite di sicurezza, occorre, invece, tener sempre ben presente, soprattutto in una società a digitalizzazione avanzata che sogna la *jobless growth* o il *droit à la paresse*, che il mondo non può essere del tutto geometrizzato.

In tal senso, quindi, la salvezza non arriverà solo

grazie a qualche freddo e squadrato progetto razionale ben scritto, misurato e dall'esito certo, come qualche falso profeta vorrebbe pure propinare; quanto inoltre anche dalla capacità di cogliere e tradurre l'inatteso con la consequenziale abilità di saperlo orientare con tutto il peso e l'ansia che gli uomini di oggi dovranno saper portare a vantaggio degli uomini di domani.

Sono persuaso, a dispetto della inevitabile confusione pur presente in questo momento, e a discolora delle cassandre di mestiere, che questo grande momento riformatore non fallirà il segno.

Anzi, al contrario, contribuirà, a mio avviso, a stimolare e rinfocolare quello spirito europeista, un po' smarrito, soffiato da Padri fondatori, e ci consegnerà, ora più che mai, per dirla ancora con le visionarie parole del Poeta, le giuste «ali per andare al di là e per tornare con il più fedele senso».

6. Lo *smart working* pubblico del futuro nelle pieghe del Decreto Rilancio

Osservatorio **normativo**

Il ruolo, assolutamente cruciale, che la *smartness* riveste nella ripresa socioeconomica del Paese è del tutto evidente. Invero, la gestione della nuova fase della pandemia da Covid 19, inaugurata al termine del periodo di emergenza strettamente inteso, implica un globale ripensamento delle dinamiche lavorative e produttive al fine di consentire una integrazione del lavoro "intelligente" nel tessuto socioeconomico nazionale. Una disciplina del lavoro agile finalizzata ad interpretare e declinare in una prospettiva di lungo termine gli elementi cardine introdotti in fase emergenziale è prevista dal c. d. "Decreto Rilancio", convertito con legge 17 luglio 2020, n. 77.

La sfida è particolarmente pressante per la pubblica amministrazione, che, anche alla luce del livello di istruzione e delle caratteristiche anagrafiche dei lavoratori pubblici, solo nel 2020, proprio in ragione della pandemia, ha raggiunto una quota di dipendenti *smart* paragonabile a quella degli altri paesi europei. In ideale continuità con quanto già discusso nella scorsa edizione della Newsletter, questo breve contributo si concentrerà quindi sul lavoro intelligente nel

settore pubblico del prossimo futuro, così come delineato nei più recenti interventi normativi.

Se ad oggi una compiuta normazione dello *smart working* nel settore pubblico è carente, sia sotto il profilo normativo che rispetto alla contrattazione collettiva, è altresì innegabile come il modello si sia recentemente grandemente evoluto rispetto a quanto previsto dalla legge delega della c. d. "Riforma Madia" (legge 13 agosto 2015, n. 124), al cui articolo 14, rubricato "*Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche*", si legge che, "anche al fine di tutelare le cure parentali", le amministrazioni pubbliche fissano obiettivi annuali per l'attuazione del "telelavoro" e per la sperimentazione "di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa", consentendone l'esercizio ad almeno il 10% dei dipendenti entro un triennio. Infatti, già nel decreto c. d. "Cura Italia", del marzo 2020, si precisava come il lavoro in presenza, nei pubblici uffici, dovesse essere limitato alle sole attività "indifferibili", che non potessero cioè essere svolte da remoto, designando così lo *smart working* quale modalità

ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa.

È in linea con questa ultima impostazione che nella legge di conversione del decreto rilancio si introducono alcuni fondamentali elementi per normare, sebbene ancora in maniera embrionale, il lavoro agile del pubblico impiego in un'ottica di lungo periodo. La *ratio* dell'intervento è chiara: supportare la costruzione stabile di un'organizzazione strutturalmente flessibile e snella quanto alla prestazione lavorativa, supportando al contempo la formazione e la creazione di competenze digitali per i lavoratori pubblici. In particolare, si attua una piccola rivoluzione copernicana rispetto a quanto appena ricordato con riferimento al "Cura Italia": cade, nel provvedimento dell'agosto 2020, qualunque riferimento alle attività "indifferibili", da svolgersi in presenza, prevedendosi invece che "fino al 31 dicembre 2020 [le Pubbliche amministrazioni] organizzano il lavoro dei propri dipendenti e l'erogazione dei servizi attraverso la flessibilità dell'orario di lavoro, rivedendone l'articolazione giornaliera e settimanale, introducendo modalità di interlocuzione programmata, anche attraverso soluzioni digitali e non in presenza con l'utenza, applicando il lavoro agile [...] al 50 per cento del personale impiegato nelle attività che possono essere svolte in tale modalità".



Lo sforzo manageriale richiesto ai datori di lavoro pubblici risiede pertanto nella previsione di una rotazione dei lavoratori "agili" (fino al 50%, a fronte di una percentuale che ad oggi si attesta sotto al 15% del totale) che consenta l'erogazione dei servizi attraverso modalità *smart* e un maggiore ricorso alla flessibilità oraria. La norma, in fase di attuazione attraverso la contrattazione collettiva nelle diverse articolazioni della pubblica amministrazione nazionale, rappresenta in tutta evidenza un punto di svolta nella modernizzazione del pubblico impiego in ottica *smart*, pur forse mancando di immediata portata precettiva in punto di operatività (resta ad esempio da chiarire il rapporto tra la nozione di *smart working* e quella di telelavoro).

Corredano la norma qui in commento nel decreto rilancio due previsioni ulteriori: la costituzione, presso il dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri, di un Osservatorio del Lavoro Agile, non-

ché l'istituzione del Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA). Il Piano, che ciascuna pubblica amministrazione deve presentare entro il 31 dicembre di ogni anno sentite le organizzazioni sindacali, mira a disciplinare nei singoli contesti lavorativi lo *smart working*, prevedendo, a partire dal 2021, che "per le attività che possono essere svolte in modalità agile, almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni" (comma 4 bis della l. 77/2020, che riforma in questo senso la l. 124/2015).

Con questa disposizione, il legislatore concepisce il lavoro agile come scheletro portante dell'attività amministrativa degli anni a venire,

spostando tuttavia il dettaglio della normazione sulle singole amministrazioni. Si tratta di una scelta che sicuramente valorizza le specificità dei singoli contesti lavorativi e la tipologia di servizi erogati da ciascuna amministrazione, ma che potrebbe portare a disomogeneità applicative sul piano nazionale. La tensione tra la necessità di prevedere un graduale rientro alla piena produttività, anche per il settore pubblico, e la fondamentale esigenza di tutela della salute e sicurezza dei lavoratori, in questa fase di transizione ed anche in un'ottica di lungo periodo, si gioca e si giocherà così su un diverso terreno.

7. Le iniziative dell'Osservatorio

Tania **Molteni**,
Università Bocconi, Osservatorio Smart City

Per gestire la ripresa autunnale delle attività didattiche dopo la lunga sospensione dovuta all'emergenza coronavirus, l'Università Bocconi ha adottato un modello "blended", che prevede la possibilità di seguire parte dei corsi in presenza e in parte da remoto, garantendo il distanziamento sociale nelle aule e mantenendo la continuità didattica. In parallelo, le attività seminariali e convegnistiche dell'Università stanno proseguendo online, tra cui gli eventi dell'Osservatorio Smart City.

Il workshop "Il facility management e le tecnologie digitali per gli smart building nell'epoca del Covid-19", che si terrà mercoledì 7 ottobre (15.00-18.00), esplorerà il ruolo delle tecnologie smart negli edifici, con particolare riferimento

alla gestione degli aspetti che possono maggiormente contribuire alla diffusione del virus negli ambienti chiusi.

Bocconi

OSSERVATORIO SMART CITY IL FACILITY MANAGEMENT E LE TECNOLOGIE DIGITALI PER GLI SMART BUILDING NELL'EPOCA DEL COVID-19

WORKSHOP ONLINE

7 OTTOBRE 2020
ORE 15.00-18.00

REGISTRAZIONE ONLINE
www.unibocconi.it/eventi

PER INFORMAZIONI
osservatorio.smartcity@unibocconi.it

Le tecnologie digitali rendono possibile una gestione sempre più efficiente degli edifici. Il monitoraggio continuo e la possibilità di raccogliere e analizzare dati sui consumi energetici, sui consumi idrici e sulle componenti che necessitano di manutenzione, consentono di ottimizzare la gestione e ridurre i costi operativi.

La pandemia da Covid-19 pone tuttavia nuove sfide nella gestione degli edifici, in particolare per quanto riguarda gli aspetti di ventilazione e circolazione dell'aria connessi a climatizzazione e riscaldamento, la sanificazione degli spazi più frequentati, gli accessi all'edificio e la registrazione delle presenze all'interno dello stesso.

Le tecnologie smart possono svolgere un ruolo importante nel gestire anche questi aspetti, resi prioritari dall'emergenza sanitaria. Il Workshop, organizzato nell'ambito dell'Osservatorio Smart City dell'Università Bocconi, coinvolgerà una serie di operatori, provider di soluzioni tecnologiche ed esperti, per presentare i vantaggi e i benefici connessi alle soluzioni innovative in questa fase di ripartenza.

15.00 – SALUTI E INTRODUZIONE

EDOARDO CROCI coordinatore Osservatorio Smart City, GREEN Università Bocconi
GIUSEPPE FRANCO FERRARI coordinatore Osservatorio Smart City, Dipartimento di Studi Giuridici Angelo Sraffa, Università Bocconi

15.30 – RELAZIONE

COVID-19: UNA LEZIONE PER IL FUTURO

SERGIO HARARI Direttore Clinica Medica e U.O. di Pneumologia Ospedale San Giuseppe MultiMedica – Università degli Studi Milano

15.45 – SESSIONE

SFIDE ED OPPORTUNITÀ LEGATE AL COVID NELLA GESTIONE DEGLI EDIFICI E NEL FACILITY MANAGEMENT

PIER GIUSEPPE BIANDRINO Direttore Legal e Corporate Affairs, Edison
ACHILLE COLOMBO CLERICI Presidente, Assoedilizia
ANGELO GAVA Responsabile Servizi, Enel Italia
FRANCESCO GIFFONI Responsabile unità Gestione Calore, A2A Calore & Servizi
BEATRICE GUSTINETTI Smart Cities and Carbon Free Manager, ENGIE Italia
MARIANTONIETTA LISENA Direttore Generale, International Facility Management Association (IFMA) Italia
MAURIZIO MASSANELLI Direttore Marketing & Innovazione, Rekeep

17.15 – TESTIMONIANZE

TECNOLOGIE INNOVATIVE PER SANIFICARE GLI SPAZI INTERNI

GIANLUCA BEATI Commercial Area Director, Eco Contract
MASSIMO BERNARDONI Co-Founder and Director, Airlite

17.45 DIBATTITO E CONCLUSIONI



Università
Bocconi
MILANO

Organizzato da

GREEN CENTRO DI RICERCA SULLA GEOGRAFIA, LE RISORSE NATURALI, L'ENERGIA, L'AMBIENTE E LE RETI | DIPARTIMENTO DI STUDI GIURIDICI ANGELO SRAFFA

In collaborazione con

SmartCity
& mobility Lab

Dopo i saluti introduttivi dei coordinatori dell'Osservatorio Smart City - Proff. Edoardo Croci e Giuseppe Ferrari, il Dott. Sergio Harari - Direttore Clinica Medica e U.O. di Pneumologia Ospedale San Giuseppe MultiMedica - Università degli Studi Milano - fornirà una panoramica delle lezioni apprese dall'emergenza Covid su diversi fronti: ricerca, politiche per la salute, organizzazione ospedaliera, ruolo dei media. Seguirà una sessione dedicata alle sfide e alle opportunità legate al Covid-19 nel facility management, in cui interverranno aziende energetiche,

operatori del settore ed associazioni, che porteranno la loro visione ed esperienza nell'implementazione di tecnologie smart durante la fase dell'emergenza e nel post. Tra i relatori saranno presenti diversi Founding Members dell'Osservatorio Smart City: Edison, Assoedilizia, Fondazione Enel con Enel Italia, A2A Calore & Servizi ed ENGIE Italia.

A seguire verranno presentate alcune testimonianze aziendali di tecnologie innovative per sanificare gli spazi interni, quali l'ozonizzazione e le pitture antibatteriche.

8. Il progetto europeo MAtchUP: update

Tania **Molteni**,
Università Bocconi, Osservatorio Smart City

Il progetto "MAtchUP"- Maximizing the Upscaling and replication potential of high level urban transformation strategies", di cui l'Università Bocconi è partner attraverso il centro di ricerca GREEN, prosegue le sue attività di pianificazione, realizzazione ed analisi di azioni smart nell'ambito dell'energia, della mobilità e delle ICT nelle città partner. Finanziato dal programma europeo "Orizzonte 2020", il progetto sta implementando progetti dimostrativi su larga scala che prevedono azioni tecniche e non-tecniche in tre città "lighthouse" - Valencia (Spagna), Dresda (Germania) e Antalya (Turchia), sostenendo lo sviluppo di piani di replicabilità e scalabilità di queste soluzioni in quattro città "follower" - Ostende (Belgio), Herzliya (Israele), Skopje (Macedonia) e Kerava (Finlandia). A causa della pandemia, molti partner stanno ancora svolgendo le rispettive attività da remoto, e l'ultima riunione di progetto - svoltasi a giugno - si è tenuta completamente online.

Nella città di Valencia proseguono le azioni nel campo della mobilità elettrica e dell'integrazione di nuove tecnologie nella gestione del trasporto pubblico. Nell'ambito del progetto sono stati installati sensori su 16 autobus ibridi e 2 elettrici nella flotta della società EMT, per monitorare in tempo reale aspetti quali la velocità, la temperatura e la carica della batteria. I dati raccolti sono trasmessi alla piattaforma VLCi dal Comune di Valencia ed elaborati, per identificare le modalità di guida che possano garantire un equilibrio efficiente tra riduzione dei consumi energetici e qualità del servizio.

A Dresda continua il processo di sviluppo dell'offerta di trasporto pubblico sostenibile per muoversi in città. Recentemente sono state introdotte nel sistema di noleggio di biciclette

1.000 nuove Smartbikes, fornite dall'azienda di trasporto pubblico DVB con l'azienda partner nextbike GmbH. Si aggiungono ad un sistema integrato in cui il cittadino/utente può scegliere, con lo stesso biglietto, se utilizzare il bus, il treno, la bici a noleggio, o se noleggiare una macchina in sharing in uno dei punti di intermodalità (MOBIpoints) allestiti in città. Il progetto MAtchUp sta supportando lo sviluppo di questo nuovo concetto di mobilità integrata, sviluppando soluzioni per semplificare l'accesso e il pagamento delle diverse soluzioni condivise. Nell'ambito del progetto verranno inoltre analizzate le esigenze ed aspettative degli utenti, al fine di ottimizzare l'app intermodale e incrementare il numero di utenti.

Ad Antalya avanza il processo di trasformazione urbana nel nuovo distretto smart Kepez-Santral, avviato dalla Municipalità Metropolitana di Antalya con il supporto del progetto MAtchUP, che prevede la realizzazione di edifici ad elevate prestazioni e l'integrazione di soluzioni di mobilità sostenibile nel quartiere. A settembre 2020 sono stati completati e consegnati ai proprietari circa 600 appartamenti nei nuovi edifici.



This project has received funding from the European Union's Horizon 2020 research and innovation programme under grant agreement N° 774477

Membri Fondatori dell'Osservatorio Smart City

A2A Calore e Servizi

ANCE Associazione Nazionale Costruttori Edili

Assoedilizia

ATM Azienda Traporti Milanese

CONAI Consorzio Nazionale Imballaggi

Dea Capital Real Estate

Edison

Engie Italia

Fondazione Centro Studi Enel

Hines Italy

MM Metropolitana Milanese.

Comitato Editoriale

Direttori

Edoardo Croci

Giuseppe Franco Ferrari

Redazione

Luigi Cameriero

Alice Minati

Tania Molteni

Marina Petri

Per informazioni

osservatorio.smartcity@unibocconi.it

Scopo di questa newsletter è fornire una piattaforma di scambio e informazione sul tema delle Smart Cities, illustrando altresì le attività dell'Osservatorio istituito presso l'Università Bocconi, fornendo un sistema di scambio professionale tra i Soci.

In questo contesto, la responsabilità delle informazioni e delle dichiarazioni riportate nei contributi pubblicati nella newsletter è riconducibile unicamente agli autori medesimi.