

SPECIALE

# VERSO UN FUTURO RESPONSABILE



SPECIALE

SPECIALE

A pagina 24 parliamo della drastica urbanizzazione di città come Guangzhou, in Cina (nell'immagine).

A ottobre del 2018, Deutsche Bank Wealth Management ha organizzato a Firenze la prima “Wealth Horizons”, una conferenza pensata per aiutare i partecipanti a districarsi tra le responsabilità nei confronti della società e gli effetti che le loro scelte avranno sulle prossime generazioni – e, di conseguenza, sul percorso “verso un futuro responsabile”. L'appuntamento ha richiamato figure di spicco impegnate nei campi più disparati, dal business alla politica, l'accademia, la filantropia, gli investimenti a impatto sociale e la finanza. Nelle prossime 15 pagine, conosceremo cinque dei pensatori intervenuti alla conferenza per portare stimoli e idee su cui riflettere.

SPECIALE

## I PENSATORI

**ALLEGRA ANTINORI** Pur rappresentando la 26ª generazione di una blasonata famiglia fiorentina di produttori vinicoli, Allegra e le sue due sorelle non si fanno ingabbiare dalla tradizione. Ispirato da un padre visionario, il trio è deciso ad affrontare le sfide del cambiamento climatico e si prepara a lanciare nuove varietà di vino e sperimentare tecniche alternative sia nelle vigne che in cantina.

**RICKY BURDETT** Burdett è docente presso la London School of Economics e coordina il progetto Urban Age, finalizzato a studiare la preoccupante deriva globale verso gli ambienti urbani. Burdett sostiene già da tempo che, per ridurre l'impatto negativo di questa "esplosione", dobbiamo scommettere sulla governance e sulla pianificazione, più che sulle nuove tecnologie.

**PEGGY DULANY** Creare reti di relazioni tra aziende, filantropi, attivisti e comunità di base: si potrebbe riassumere così la filosofia filantropica di Peggy Dulany (figlia del defunto David Rockefeller), che nel 1986 ha fondato l'organizzazione senza scopo di lucro Synergos per trovare soluzioni sostenibili alla povertà globale.

**STEVEN CHU** La carriera di Chu si può riassumere in una tripletta di tutto rispetto: premio Nobel per la fisica, Segretario all'Energia dell'amministrazione Obama e strenuo difensore delle energie rinnovabili. Il suo impegno spazia su più fronti, dallo studio degli effetti del cambiamento climatico alla messa a punto di politiche energetiche e soluzioni quali batterie per auto di prossima generazione a ricarica rapida.

**ADAM DE LA ZERDA** Ricercatore alle facoltà di biologia strutturale e ingegneria elettrica della Stanford University, de la Zerda ha portato l'imaging molecolare a un nuovo livello, introducendo tecnologie che permettono ai chirurghi di individuare con precisione cellule tumorali microscopiche. De la Zerda è anche il fondatore di OcuBell e Click Diagnostics.

PAGINA PRECEDENTE: XIN ZHANG



Allegra Antinori, una delle tre sorelle che gestiscono l'azienda vinicola di famiglia, all'innovativa cantina Antinori nel Chianti Classico, non lontano da Firenze.

ALLEGRA ANTINORI

# UNA NUOVA VENDEMMIA

La strategia delle sorelle Antinori per tutelare centinaia d'anni di attività vitivinicola dal riscaldamento globale

Di Rebecca Gibb Foto di Luca Rotondo



VITICOLTURA

**“Il riscaldamento globale è senza dubbio la problematica che tocca di più la nostra generazione e dobbiamo farci i conti, subito. Le vendemmie sono sempre più in anticipo rispetto a quando ero piccola.”**

Sotto il sole della Toscana, le mani di Allegra Antinori sanno di acini appena pigiati. I vigneti della regione si animano all'unisono: è il momento di staccare i grappoli maturi di Sangiovese dalle viti e riporli delicatamente nelle ceste. Nel caldo autunno del 1979, le sorelle Antinori, Albiera, Allegra e Alessia cercano di imitare gli adulti intorno a loro. Il padre, Piero, le asseconda, permettendo alle giovani figlie di produrre qualche bottiglia del loro personalissimo vino, da stappare con la famiglia a Natale. Quell'anno in cantina non fermenta solo il vino, ma anche una domanda fino ad allora inconcepibile: e se a prendere il timone di questa famiglia di viticoltori fiorentini fossero le donne, per la prima volta in 600 anni di onorata carriera?

Il dado ormai è tratto. Saranno le tre figlie di Antinori a subentrare al visionario padre. Ma la presa della famiglia sul settore era tutt'altro che salda quando Niccolò aveva ceduto il testimone al figlio Piero, nel 1966. Il Chianti, e i vini toscani in generale, erano ancora percepiti come prodotti di poco conto, contenuti in un inedito recipiente rivestito di paglia noto come *fiasco*. A peggiorare il quadro, a metà degli anni Ottanta il settore enoico italiano viene investito da un pesante scandalo quando, nel nord-ovest della penisola, emerge che un gruppo di produttori ha aggiunto metanolo al vino, provocando ben 26 morti. In questo contesto, Antinori è una scintilla nel buio. L'azienda stringe una partnership con la catena alberghiera britannica Whitbread e i giornali locali gridano “all'invasione degli stranieri”, come scrive Piero nel volume dedicato alla storia della sua famiglia, *Il profumo del Chianti*. Il sodalizio tuttavia si rivela ben presto amaro al palato del vnaio italiano, che nel 1992 coglie di sorpresa gli investitori racimolando i fondi per riprendere il controllo del business e spianando la strada alla successione delle figlie.

Oggi la rinomata etichetta non è ancora al sicuro, ma le minacce sono di altro genere. Pur avendo tra le mani un brand annoverato tra i gioielli della corona vitivinicola italiana, sempre più rispettata nel mondo, la 26ª generazione di Antinori non può ignorare le sfide ormai conclamate del cambiamento climatico. Rispetto alla fine degli anni Settanta, quando le sorelle Antinori hanno imbottigliato i primi vini, le temperature estive sono aumentate di 2 °C, accelerando la maturazione dei grappoli. Da qualche anno a questa parte, è più probabile che la vendemmia inizi a settembre che a ottobre. Se da un lato questa raccolta anticipata contribuisce a evitare che le piogge autunnali facciano marcire gli acini, dall'altro una maturazione più lenta e graduale è essenziale per conferire complessità e freschezza alla struttura del prodotto. I prolungati periodi di siccità in primavera e in estate, inoltre, logorano le viti e limitano il raccolto, a discapito della quantità finale di bottiglie.

I cambiamenti climatici hanno costretto le Antinori a riconsiderare le tecniche di coltivazione dell'uva. “Il riscaldamento globale è senza dubbio la problematica che tocca di più la nostra generazione e dobbiamo farci i conti, subito” sentenzia Allegra. “Le vendemmie sono sempre più in anticipo rispetto a quando ero piccola.” In cerca di luoghi più freschi, la squadra della cantina ha battuto le colline

toscane, dove l'altitudine mantiene temperature inferiori. “Ci piacciono le zone che danno origine a vini bianchi freschi e fruttati”, spiega Allegra. “La tenuta Monteloro ad esempio, sulle colline alle spalle di Firenze, è perfetta per coltivare il Riesling e il Pinot Bianco in quota [500 metri].” In tutti i vigneti dal tacco dello stivale fino alle Alpi e oltre i confini (Antinori possiede anche tenute oltreoceano in Cile e negli Stati Uniti), sono in corso esperimenti per adattare i vitigni alle condizioni climatiche calde e secche che caratterizzano, e caratterizzeranno sempre di più, il nostro pianeta. Al momento i test vertono sullo studio di varietà meno vulnerabili al caldo, sul trapianto delle viti su portinnesti resistenti alla siccità e sulle tecniche per evitare che i pampini cadano quando le temperature si alzano.

Le donne Antinori stanno rivoluzionando non solo la coltivazione delle viti, ma anche la percezione che questo settore sia appannaggio degli uomini. Albiera, la maggiore delle sorelle nonché Presidente dell'azienda, è solo una delle tante figure femminili che nel XXI secolo gestiscono con successo le cantine italiane. La scalata del trio alla testa del Consiglio d'Amministrazione di Antinori non poteva capitare in un momento più propizio. Nel 2011 l'Italia, sul modello della Norvegia, ha imposto delle quote rosa alle aziende quotate in Borsa. Nel 2007, i consigli delle aziende italiane quotate in borsa contavano solo 1 donna su 20; dieci anni dopo, le donne rappresentano quasi un terzo dell'intero consiglio – soglia che Antinori, pur non essendo quotata in borsa, rispetta in pieno. “L'Italia è un Paese vecchio, seduto sugli allori, ma le cose stanno cambiando”, sostiene Allegra. “Le donne sono molto più presenti nell'attuale settore vitivinicolo. Il vero problema è che in Italia il lavoro scarseggia.”

All'inizio del 2019, il tasso di disoccupazione nazionale superava il 10%. Ciononostante, Antinori impiega circa 450 dipendenti dislocati nelle varie tenute, e circa 400 lavoratori stagionali addetti alla potatura, alla raccolta e alla pressatura dell'uva, secondo i ritmi dettati dal vino. Dai 300 ettari di vigneti consegnati a papà Piero all'inizio del suo regno ai 2.500 ettari di oggi, sparsi tra Italia, la Napa Valley californiana e il Cile, il cuore pulsante dell'azienda rimane comunque la culla toscana, che è anche la patria dei vini più prestigiosi, come il Solaia e il Tignanello. Queste eccellenze incarnano la filosofia dell'azienda: miscelare tradizione e innovazione per mettere in discussione lo status quo in uno dei territori più famosi della Toscana, il Chianti.

Antinori e innovazione sono un binomio inscindibile. Ispirato dalla regione di Bordeaux, in Francia, e dai viaggi in California, il padre delle tre sorelle introdusse nuove varietà sul suolo toscano, ad esempio il Cabernet Sauvignon e il Cabernet Franc, oltre a tecniche allora sconosciute come l'affinamento dei vini in barrique. Nella vicina Bolgheri anche suo zio, Mario Incisa della Rocchetta, ideò un uvaaggio di impronta bordolese: il Sassicaia. Le restrittive normative nazionali imponevano che questi vini fuori dagli schermi fossero classificati alla voce *vini da tavola*, cioè vini non di particolare pregio, ma ben presto emerse che questi rossi ribelli erano superiori alla

L'architettura contemporanea e a basso impatto ambientale della cantina Antinori nel Chianti Classico. I vigneti contribuiscono a integrare la struttura nel paesaggio toscano.



stragrande maggioranza delle controparti toscane ligie al disciplinare, costringendo i legislatori italiani a riscrivere le regole per includerli nell'elenco.

La gamma di vini prodotta da Antinori non si rivolge solo ai facoltosi collezionisti e ai ristoranti stellati. Il brand Santa Cristina, spesso presente anche sugli scaffali dei supermercati, rappresenta il 30% della produzione complessiva, e comprende rossi toscani e bianchi umbri a un prezzo di partenza di circa 7 euro. Diversamente dai più nobili Tignanello, Pèppoli e Pian delle Vigne, queste bottiglie non riportano il nome Marchesi Antinori e lo stemma di famiglia sull'etichetta. "Abbiamo varie tenute, ciascuna con un'identità, una struttura e un team ben definiti", spiega Allegra. "Ma soprattutto, ogni tenuta produce vini diversi per stile e qualità. È come per la carne di manzo: non esiste solo il filetto, ma anche le costine e altri tagli." E poi ci sono cru come il Tignanello, prodotto esclusivamente nell'omonima tenuta, che non usciranno mai dalla cantina se la stagione non è delle migliori e il risultato finale viene meno agli standard di qualità previsti.

La famiglia Antinori gode di una posizione privilegiata: con oltre 600 anni di esperienza alle spalle e una visione a lungo termine che non dipende da azionisti assetati di dividendi, è più facile prendere decisioni, talvolta anche azzardate, per tutelare il marchio (e il nome di famiglia) o rompere le regole della vinificazione tricolore. La famiglia, d'altro lato, è conscia del fatto che 26 generazioni di produttori e commercianti non garantiscono il futuro dell'azienda. Madre Natura tiene sotto scacco i vigneti mondiali e le sorelle Antinori sanno che è fondamentale trovare una soluzione per assicurare che anche i loro figli possono ereditare l'amata terra toscana. 🍷

## UNA STORIA LEGATA ALLA TERRA

Giunta alla 26ª generazione, la casa Antinori produce vino nelle campagne toscane da 600 anni, come testimonia l'avventuroso percorso dell'azienda dalla fondazione a oggi:

**1385:** la famiglia di setaioli Antinori entra a far parte dell'Arte Fiorentina dei Vinattieri.

**1685:** il poeta, medico di corte e recensore vinicolo Francesco Redi elogia i vini di Antinori nel ditirambo *Bacco in Toscana*.

**1716:** vengono fissati i primi confini della regione del Chianti.

**1850:** gli Antinori aggiungono alle loro proprietà terriere la tenuta Tignanello.

**1898:** inizia l'era moderna dei vini Antinori con la fondazione dell'azienda Marchesi Antinori, che formalizza la struttura dell'attività.

**1931:** Niccolò Antinori sposa Carlotta Della Gherardesca. La dote della moglie include anche il territorio che diventerà la tenuta Guado al Tasso a Bolgheri.

**1940:** oltre ai rossi toscani, Niccolò Antinori decide di produrre anche vini bianchi e acquista il Castello della Sala in Umbria.

**1943:** durante la Seconda Guerra Mondiale, Villa Antinori viene bombardata e gli Antinori si trasferiscono a Tignanello. Le cantine nella vicina San Casciano sono

danneggiate dall'esercito tedesco in ritirata e successivamente occupate dalle forze di liberazione americane.

**1957:** gli Antinori inaugurano Cantinetta Antinori, un ristorante e wine bar dove i clienti possono degustare i vini della famiglia. (Negli anni, aprono anche altre location a Vienna, Zurigo, Mosca e Monte Carlo.)

**1966:** Niccolò Antinori si ritira e il figlio Piero (il padre di Albiera, Allegra e Alessia) diventa Presidente dell'azienda.

**1971:** nasce la prima annata del Tignanello.

**1978:** gli Antinori lanciano il loro secondo vino di punta, il Solaia, prodotto presso la tenuta Tignanello. **Anni '80:** le figlie di Piero, Albiera, Allegra e Alessia, partecipano al business di famiglia.

**1985:** la famiglia festeggia i 600 anni di attività acquistando Pèppoli, una tenuta di 100 ettari a 5 km da Tignanello.

**1995:** Gli Antinori acquistano la tenuta Pian delle Vigne nella regione toscana di Montalcino, commercializzando il primo Brunello nel 2000.

**2012:** Apre la cantina Antinori nel Chianti Classico, che impiega oltre 100 dipendenti e accoglie 45.000 visitatori all'anno.

**2016:** Albiera Antinori prende ufficialmente le redini dell'azienda. È il primo Presidente donna di Antinori.

RICKY BURDETT

# VIVERE NELL'ERA URBANA

Nuove forme di governance e modelli virtuosi:  
la chiave per progettare città sostenibili.

Di Nicole Kobie Foto di Rick Pushinsky.

Le auto che si guidano da sole e le smart city sono esperimenti interessanti, ma non certo le innovazioni che ci permetteranno di superare lo scoglio dello spaventoso tasso di urbanizzazione globale. Questa è la posizione di Ricky Burdett, Professore di Urbanistica alla London School of Economics, dove è anche direttore di Urban Age, un progetto patrocinato dalla Alfred Herrhausen Society, il forum internazionale di Deutsche Bank che organizza convegni dedicati alle grandi città del mondo, da Shanghai a Addis Abeba, e pubblica fior fiore di volumi per cercare una risposta alle sfide lanciate dalla deriva globale verso gli ambienti urbani.

Sfide che ci stanno incalzando inesorabilmente. Secondo le Nazioni Unite, attualmente il 55% della popolazione mondiale vive in aree urbane e il dato salirà al 68% entro il 2050. “Il problema è che basta osservare una mappa per capire che l'urbanizzazione non sarà equamente distribuita: oltre il 90% interesserà il continente africano o alcune regioni dell'Asia”, ammonisce Burdett. La popolazione di città come Lagos in Nigeria o Dhaka in Bangladesh aumenta di centinaia di migliaia di individui all'anno - circa 60-70 all'ora. Tradotto, significa più ospedali, strade, impianti fognari, scuole e case da costruire. “In queste aree le forme di urbanizzazione sono particolarmente dinamiche”, prosegue Burdett, che però fa notare come le metropoli di oggi siano strutturate secondo criteri del tutto insostenibili, e quindi sconsigliabili come modelli per le città di domani. Ecco perché è così importante individuare esempi virtuosi di città in rapida crescita, fondati su una buona governance e progetti sostenibili, e usarli come spunti per sviluppare idee funzionali al nostro futuro.

E senza trascurare il fattore tempo. Nei prossimi 20 anni le già sovrappopolate megalopoli indiane dovranno accogliere dai 300 ai 400 milioni di persone in più, ma la quasi totalità delle infrastrutture urbane non esiste ancora. “La maggior parte delle decisioni che prenderemo in questi anni decreterà il destino più o meno sostenibile delle città sul lungo termine”, afferma Burdett. “Ogni errore implica un problema. Se continueremo sul percorso che abbiamo intrapreso, ne subiremo le conseguenze.”

Ma Burdett è anche convinto che siamo in tempo a rimediare. “Se ci impegniamo a incanalare politiche e investimenti verso forme di pianificazione e progettazione più sostenibili, riusciremo a traghettare le città in una direzione ben diversa da quella attuale.”

Dato che l'urbanizzazione tocca in particolare le economie deboli e le società con scarse risorse energetiche, ritrovati high-tech come le auto senza conducente non sono la soluzione. “Servono misure semplici, poco tecnologiche e accessibili” spiega Burdett, sottolineando come le vere “smart city” nel mondo si contino sulla punta delle dita, perché

installare infrastrutture connesse e analizzare i dati raccolti è un'operazione complessa e onerosa. E punta il dito in particolare contro Smart Cities Mission, un programma che si propone di introdurre sistemi intelligenti in 100 città indiane. “L'unico neo è che tutti vorrebbero vedere veicoli a guida autonoma e semafori intelligenti in città dove mancano sistemi fognari, case o bagni”, spiega. “Non dovrebbero essere queste le priorità?” Burnett ritiene che abbia molto più senso il progetto di smart city portato avanti da Sidewalk Labs a Toronto, in Canada: l'azienda di proprietà di Google intende riqualificare un quartiere fronte lago integrando una rete di sensori connessi per gestire trasporti, elettricità e abitazioni in un'ottica di sostenibilità. Il dubbio che questa iniziativa possa servire ad affrontare le vere sfide delle metropoli è comunque forte. “L'applicazione di alcuni di questi modelli, che richiedono ingenti capitali, è di nicchia e non ci cambierà la vita.”

Chiaramente ogni città ha esigenze diverse, ma nessuna può prescindere da un'amministrazione capace. I sindaci non hanno bisogno di dispendiose sperimentazioni sulle smart city, l'Internet of Things e le auto senza conducente, ma di idee sostenibili per risolvere le problematiche metodicamente. “In questo momento siamo a Londra, una città dove il sindaco si elegge solo dal 2000”, afferma. “Eppure, da allora il comune ha cambiato radicalmente direzione.” Negli ultimi 20 anni, sulla poltrona della capitale britannica si sono alternati sindaci di destra e di sinistra, ma tutti si sono concentrati su progetti urbani fondamentali - piste ciclabili, programmi di car-sharing, finanziamento delle infrastrutture di trasporto pubblico e progetti per abbattere l'inquinamento, come la Congestion Charge.

Un altro mondo rispetto a New York, dove il governatore di stato Andrew Cuomo ha più potere decisionale del sindaco Bill de Blasio in materia di trasporti. “New York investe decisamente meno di Londra nel sistema di trasporto locale”, rileva Burdett. “Governance è sinonimo di visione e implementazione.”

Le dimensioni di Londra rimangono stabili grazie al provvedimento del governo centrale di stabilire una Metropolitan Green Belt, una “cintura verde” che impedisce la proliferazione dell'abitato. In realtà, la tendenza delle città è quella di espandersi ben oltre i confini. Anzi, gli agglomerati che si sviluppano a ritmi sostenuti seguono per la maggior parte il principio del *laissez-faire*, senza piani o gestione di sorta. La crescita urbana in Africa e in alcune zone dell'Asia è informale e sregolata. “Non vengono nominati responsabili. Semplicemente, le persone arrivano in città e da un giorno all'altro costruiscono una baracca all'estrema periferia, sperando di cavarsela in qualche modo”, commenta Burdett.

**“Soluzioni  
semplici come  
dare più potere  
ai sindaci,  
potrebbero  
risultare molto  
più efficaci di  
esose innovazioni  
tecnologiche.”**

Parigi e Città del Messico ne sanno qualcosa. Entrambe hanno una solida amministrazione comunale, ma i funzionari eletti rappresentano solo la cittadinanza delle zone centrali, non i milioni di contribuenti che vivono nell'hinterland, rendendo impossibile abbracciare una visione più ampia. A Città del Messico, il sindaco e il governatore di Stato spesso militano in partiti politici avversari e hanno background diversi. «La governance non è così automatica», specifica Burdett. «Non è sufficiente eleggere un sindaco. Bisogna anche assicurarsi che abbia una giurisdizione tale da poter intervenire concretamente sulle dinamiche, e che la popolazione ottemperi agli obblighi fiscali verso la città e le sue infrastrutture.»

Una volta risolta la questione governance, a che cosa dovrebbe pensare il sindaco? Il trasporto pubblico è un buon punto di partenza. Troppo spesso le città imitano il modello statunitense, basato sul *concetto di città diffusa* e sulle automobili, che però, avverte Burdett, non è sostenibile oltre certi livelli di densità demografica. Esistono modelli più appropriati. Addis Abeba conta tra i 3,4 e i 5 milioni di abitanti e sebbene l'Etiopia sia una nazione povera ha scelto di investire, con il sostegno di finanziatori cinesi, proprio nei trasporti. «Il governo, fortemente centralizzato, ha deciso di provare ad arginare la marea scatenata dalla crescita urbana e dalle nuove esigenze di trasporto realizzando una rete tranviaria e progetti di edilizia popolare», spiega Burdett. «Oltre a promuovere la cultura in città, sta cercando di ridurre il più possibile la dipendenza dalle automobili.»

I lunghi spostamenti non influiscono solo sull'ambiente e sulla produttività. Burdett racconta storie di interminabili *tour de force* e pendolarismo estremo, di bambini a Bangkok che dormono in auto lungo il tragitto verso la scuola e cenano sui sedili posteriori al ritorno. «La pianificazione, le infrastrutture e i grandi temi di cui stiamo parlando hanno conseguenze concrete sui rapporti familiari, sullo stato mentale delle persone e sulle loro prestazioni professionali», dice.

I trasporti pubblici non hanno solo il merito di accelerare gli spostamenti e le testimonianze più significative a questo proposito non vengono né dall'Europa né dall'Asia né dal Nord America, bensì dalla Colombia. Per contrastare la piaga della criminalità legata al narcotraffico, tra il 2004 e il 2007 l'allora sindaco di Medellín, Sergio Fajardo, ha varato una serie di progetti sotto la bandiera dell'urbanesimo sociale, investendo in idee in grado di favorire l'uguaglianza sociale - in primis i trasporti pubblici. «Medellín sorge su pendii ripidi, dove negli anni si è sviluppato un tessuto urbano informale», spiega Burdett. Essendo inaccessibili alla polizia, le colline erano diventate le roccaforti dei cartelli della droga. «Il sindaco si è attivato per introdurre un sistema di cabinovie di collegamento e intervenire sugli spazi pubblici creando parchi, biblioteche e scuole nel cuore dei *barrios* più difficili. La città ne è uscita trasformata.» Le campagne internazionali contro il crimine organizzato hanno sicuramente dato una mano ma l'amministrazione, dal canto suo, non ha risparmiato fruttuosi investimenti.

Soluzioni semplici come dare più potere ai sindaci, puntare sui trasporti pubblici e gestire la crescita potrebbero risultare molto più efficaci di esose innovazioni tecnologiche. Il punto è che mentre le smart city fanno notizia, non è altrettanto facile scovare e comprendere modelli che stanno già facendo la differenza. La condivisione delle conoscenze è preziosa per contrapporre uno stile di vita sostenibile all'inevitabile avanzata dell'urbanizzazione. E la condivisione implica che tutti i responsabili del futuro della città, dai sindaci agli investitori, si riuniscano per parlare di modelli e idee che funzionano. «Le storie a lieto fine esistono», chiosa Burdett, «dobbiamo solo trovarle». 



Ricky Burdett alla London School of Economics, dove insegna urbanistica.

## AUTOBUS E BICICLETTE: LA NUOVA BOGOTÁ

Una buona governance e sistemi di trasporto sostenibili possono contribuire a migliorare la vita di chi risiede nelle cosiddette «città diffuse», e la capitale colombiana ne è la riprova. Bogotá, la città più grande del Paese, è in continua crescita e ha una popolazione di 8 milioni di abitanti, e 11 milioni nell'area metropolitana. Nel 2000, il sindaco Enrique Peñalosa (rieletto per un ulteriore mandato di quattro anni nel 2016) ha aperto TransMilenio, una rete di corsie riservate agli autobus nota anche come Bus Rapid Transit (BRT). «È un sistema altamente efficiente e tuttora in espansione», afferma Burdett, che cita anche le numerose piste ciclabili realizzate dall'amministrazione - una scelta azzeccata in una città che sorge su un altipiano. Nonostante le critiche dei cittadini per le code, la sicurezza e l'aumento dei prezzi dei biglietti, l'infrastruttura ha permesso di ridurre i tempi degli spostamenti quotidiani del 46%, da oltre 80 minuti a meno di un'ora in ciascuna direzione, come si legge nel volume di Burdett *Shaping Cities in an Urban Age*. L'iniziativa ha contribuito inoltre ad abbattere le emissioni di anidride carbonica e migliorare la qualità dell'aria, anche se si potrebbe fare ancora di più con l'adozione degli autobus elettrici, che la città sta rimandando.

PEGGY DULANY

# UN SENSO DI COMUNITÀ

La filantropa erede di Rockefeller che crede nella collaborazione come motore del cambiamento sociale.

Di Nicky Woolf Foto di Jesse Frohman.

Peggy Dulany ha passato la vita a chiedersi come rendere il mondo un posto migliore. A 17 anni è andata in Brasile per dedicare la prima di tre estati ai bambini che vivevano in condizioni precarie nelle *favelas*, le baraccopoli sovrappopolate alla periferia di Rio de Janeiro. Le prime due estati ha trascorso tre ore a bordo di un autobus, ogni giorno, per raggiungere il luogo di lavoro. Il terzo anno, ormai diciannovenne, ha deciso di stabilirsi direttamente da una famiglia nella favela. “Sono rimasta da loro tutta l'estate, condividendo un bagno piuttosto rudimentale”, ricorda. “È stata un'esperienza intensa, perché abitando lì ho avuto modo di vivere la realtà sulla mia pelle.”

Dulany è figlia di una delle dinastie più influenti degli Stati Uniti. Nel 1870 il bisnonno, John D. Rockefeller, fondò la Standard Oil Company, che un giorno avrebbe controllato il 90% delle pipeline e delle raffinerie di petrolio della nazione. Rockefeller fu il primo miliardario americano e la fortuna che accumulò è passata alla storia: alla sua dipartita, il patrimonio di famiglia – stimato a 340 miliardi di dollari (300 miliardi euro) attuali – corrispondeva all'1,5% circa del PIL degli Stati Uniti.

Ma il suo lascito non si limita a una spropositata somma di denaro: Rockefeller era anche un pioniere e filantropo e a lui si deve l'esistenza di alcune delle fondazioni più importanti e attive al mondo, in vari ambiti – dall'istruzione all'arte e la sanità pubblica. La Rockefeller Sanitary Commission, antenata della Fondazione Rockefeller, ad esempio, ha contribuito fattivamente alla lotta contro l'anchilostoma duodenale.

I discendenti del magnate hanno raccolto questa eredità e Dulany, in particolare, ha avvertito fin da piccola il peso del lignaggio paterno. “Ho sentito l'impulso di mettermi al servizio degli altri già all'età di tre, quattro o cinque anni, a tavola”, racconta. Anche la madre Margaret “aveva un gran senso dell'onestà e della giustizia, che abbiamo fatto nostro”. Ma è nelle *favelas* di Rio che a Dulany si è acceso il primo barlume di una convinzione destinata a diventare la forza motrice della sua vita: nessuno può ottenere un cambiamento concreto, significativo, duraturo e positivo da solo. “Anche se avevo solo 17 anni”, spiega, “mi era chiaro che fare un vaccino a bambini che vivevano e giocavano nelle fogne non avrebbe risolto il problema alla radice.

“Ho capito che senza servizi, informazione e istruzione, quel sistema non offriva vie d'uscita”, dice tornando con la mente a Rio. “Era una specie di trappola.” La domanda che la tormentava era: come si fa ad accumulare il capitale sociale – cioè la volontà di agire e i mezzi che lo permettono – per far funzionare una società, combattere

la povertà e la disuguaglianza, cambiare l'umanità in meglio? Rispondere a quella domanda “è diventato il fil rouge della mia vita”, dichiara.

Nel 1972, Dulany insegnava in una scuola per ragazzi che avevano abbandonato gli studi – ed erano stati dimenticati dal sistema scolastico. Adorava quel lavoro. Mentre il padre David aveva scelto di dedicare la vita alla carica di Presidente e CEO della Chase Manhattan Bank, e quasi tutti i suoi fratelli avevano intrapreso la carriera politica (uno degli zii di Dulany, Nelson Rockefeller, era il Vicepresidente di Gerald Ford e un altro, Winthrop Rockefeller, Governatore dell'Arkansas), lo zio John D. Rockefeller III aveva preferito la filantropia, diventando un mentore per Peggy e spronandola a pensare in grande.

Nel 1981, lo zio le offrì un posto nel consiglio del Population Council, una fondazione che finanzia iniziative mediche nei Paesi in via di sviluppo, soprattutto a favore della salute riproduttiva, e la ricerca sull'HIV, l'AIDS e altre patologie. Il suo nuovo ruolo la portò in Bangladesh, India e Indonesia, tutti luoghi interessati dai progetti del Council che le “aprirono gli occhi”, per usare le sue parole, su altre parti del mondo. Dopo la nascita del figlio, si trasferì di nuovo a New York, dove lavorò con il padre alla New York City Partnership, un'organizzazione nata per favorire il dialogo tra sindacati, aziende e società civile nel comune intento di risolvere le difficoltà economiche della città. Non tutte le missioni andavano a buon fine ma, afferma Peggy, quell'esperienza “mi fece capire che era possibile creare un'associazione in grado di radunare vari

gruppi per affrontare i problemi insieme”.

Nel 1986, Dulany riversò tutte le lezioni imparate da queste esperienze in Synergos, un'organizzazione no profit globale da lei fondata proprio a questo scopo: riunire tutti gli stakeholder di aziende, governi, società civile e comunità marginalizzate per avviare progetti filantropici basati sulla collaborazione.

La filantropia, puntualizza Dulany, stava già cambiando nei primi anni Ottanta, soprattutto in ambito aziendale: le imprese non si limitavano più a dare genericamente soldi in beneficenza, ma preferivano finanziare iniziative che giovavano alla loro immagine sociale o al business, o che comunque erano in linea con il tipo di attività che svolgevano. E ci tiene a specificare che a volte i risultati “erano programmi davvero validi, anche se promossi a fini egoistici”. Alza le spalle. “Comunque, se le due cose possono andare di pari passo, meglio così.”

La portata di questo cambiamento costrinse anche la filantropia a evolversi. Con Synergos, Dulany voleva promuovere un approccio

**“Bisogna  
impegnarsi a  
lavorare insieme  
ad altre persone...  
è un processo  
lungo, che richiede  
tempo. Ma è anche  
sostenibile.”**



FILANTROPIA

Peggy Dulany alla sede newyorchese di Synergos, l'organizzazione no profit di cui è fondatrice.

Synergos collabora con l'Othandweni Children's Home and Family Care Centre di Soweto, in Sud Africa (in basso), oltre che con varie organizzazioni etiopi per migliorare le condizioni di vita dei piccoli agricoltori (a destra). Un laboratorio dedicato alla trasformazione della leadership tenuto da Synergos in Nigeria (in basso).



## UN FUTURO SOSTENIBILE

Synergos e le collaborazioni fra i membri della sua rete hanno fatto la differenza nelle comunità di tutto il mondo, come dimostrano queste storie:

### GIORDANIA

Grazie a un premio assegnato da Synergos, la dott.ssa Rana Dajani è riuscita ad avviare We Love Reading, una ONG dedicata all'alfabetizzazione dei bambini attiva in oltre 40 Paesi. Ad oggi sono 330 le biblioteche finanziate dal progetto.

### INDIA

Il programma Adolescents Gaining Ground, istituito con l'aiuto di Synergos dall'associazione no profit indiana SNEHA, sensibilizza gli adolescenti di Mumbai su temi quali l'empowerment giovanile, l'educazione sessuale, l'HIV e l'AIDS.

### PERÙ

Carlos Rodríguez-Pastor, membro del Synergos Global Philanthropists Circle, ha aperto Innova Schools, un sistema scolastico alternativo che offre un'istruzione di alto livello a più di 37.000 bambini provenienti da famiglie a basso reddito. Synergos ha premiato l'operato di Rodríguez-Pastor con il David Rockefeller Bridging Leadership Award.

### NEL MONDO

Kim Samuel del Synergos Global Philanthropists Circle è stata la prima a caldeggiare l'idea di creare contatti sociali per combattere l'isolamento che spesso deriva dalla povertà, dalla disabilità e da altre condizioni di difficoltà. La Samuel Family Foundation e il Samuel Centre for Social Connectedness prestano assistenza ai gruppi di tutto il mondo per integrare questo approccio nella loro attività.



## “Il seme del successo di cui il mondo ha disperato bisogno sta in questa nuova coscienza, nel rapportarsi agli altri come esseri umani.”

più sistemico. “Ossia, volevo arrivare alla radice di qualunque problema tentassimo di risolvere. Perché invece di aprire un rifugio per togliere i senzatetto dalle strade non istituimo un programma di occupazione?”. Un altro esempio viene proprio dal Brasile e da Bolsa Familia, un programma di trasferimento monetario condizionale che corrispondeva ai genitori meno abbienti un fisso mensile se sceglievano di mandare i figli a scuola invece che a chiedere l'elemosina. Secondo Dulany, quel sistema era “molto efficace”.

Tra i problemi riscontrati da Dulany, spiccava il fatto che alcuni filantropi, soprattutto gli imprenditori di successo, “pensavano di poter applicare gli stessi principi del business, con la stessa prontezza, anche a questioni sociali come l'educazione”. Per quanto mosso dalle più nobili intenzioni, questo approccio top-down non è sempre efficace. Una delle missioni di Synergos è proprio insegnare ai filantropi come scegliere la strategia migliore per raggiungere un obiettivo – impresa che, specialmente nell'era della Silicon Valley, non è così scontata. “Nel settore privato, e ancor di più in quello tecnologico, la pazienza scarseggia”, ha sperimentato Dulany. “Si aspettano che si risolva tutto così!”, aggiunge schioccando le dita. “Ma i cambiamenti sociali non sono immediati.

“Bisogna impegnarsi a lavorare insieme ad altre persone. È un processo lungo, che richiede tempo”, dice Dulany. “Ma è anche sostenibile e scalabile.” Uno dei primi progetti collaborativi su vasta scala intrapresi da Synergos puntava a ridurre il tasso di malnutrizione nello Stato del Maharashtra, in India, collaborando con Unilever e altre grandi società indiane, oltre che con l'UNICEF, il Fondo delle Nazioni Unite per l'infanzia. All'inizio tra i rappresentanti di questi gruppi serpeggiava la diffidenza: “Le imprese ritenevano che la società civile fosse radicale e poco efficiente, e il governo burocratico e corrotto. I partner, a loro volta, erano convinti che le aziende fossero avide”, racconta Dulany.

Per coltivare una fiducia di base, Synergos organizzò una serie di trasferte, dividendo la squadra in sotto-gruppi incaricati di girare per lo Stato ed eleggere i leader che avrebbero fatto da ponte, superando le barriere culturali tra i vari settori. “Dopo cinque giorni e cinque notti trascorsi fra viaggi spossanti su strade di campagna impercorribili, di fronte alla malnutrizione e alla straziante situazione dei bambini ridotti a una povertà estrema, erano tutti molto più disposti ad ascoltarsi a vicenda”, racconta.

Quell'esperienza comune accese in gruppi così disparati la voglia di creare, imparare gli uni dagli altri e innovare. “Una volta appurata la situazione e instaurato un rapporto di fiducia e di intesa, dal brainstorming uscirono soluzioni molto interessanti”, dice Dulany. Una di queste idee fu mandare gli chef di Taj Hotels in tutto lo Stato per rivalutare il programma alimentare nazionale ed elaborare un menu basato su prodotti locali, facile da preparare, gustoso, nutriente e con un giusto rapporto qualità/prezzo. Dopo soli sei anni, rivela Dulany, il tasso di bambini sotto i cinque anni affetti da un ritardo nella crescita dovuto alla malnutrizione era sceso dal 39 al 23%.

Per raggiungere questo traguardo, sono serviti tre dei quattro fattori che secondo Dulany decretano il successo della filantropia nel XXI secolo: pensiero sistemico, bridging leadership e collaborazione. Il quarto fattore è più spirituale: Dulany lo chiama “lavoro interiore” e lo ha scoperto in una tenda nelle zone rurali del Montana.

Nel 1997, ricorda, “ero esaurita”. E non era l'unica. “Chiunque cercasse di imitarmi era sull'orlo di una crisi di nervi, perciò il cima sul lavoro non era dei migliori.” Si prese quelli che inizialmente dovevano essere sei mesi sabbatici e si trasferì in un ranch in Montana, vicino al Parco Nazionale di Yellowstone. Fu un'esperienza trascendentale. “Iniziai e percepire un senso di connessione a un tutto più grande che non avevo mai sperimentato prima, perché ero sempre troppo impegnata a ‘fare’”, spiega. “Mi infuse un senso di pace, ma anche di curiosità: stavamo davvero facendo la cosa giusta? Synergos all'epoca non aveva questa componente di lavoro interiore.” Dulany si stabilì in Montana per 13 anni, recandosi al lavoro da lì. Oggi, i suoi luoghi di ritiro al ranch fanno spesso da cornice alle sessioni di brainstorming tra i membri del Global Philanthropists Circle – la rete internazionale di filantropi Synergos – e gli altri attori dei progetti, compreso naturalmente il personale dell'organizzazione.

Con questo, Dulany non vuole dire di aver concluso la ricerca. Il Brasile, dove tutto è cominciato, ha appena eletto un nuovo presidente autoritario, e i problemi di un tempo non tarderanno a riaffiorare. Quando solleviamo l'argomento, sospira profondamente. “Ci ritroveremo di nuovo a cercare di fermare la distruzione dell'Amazzonia.” La domanda, anche se scomoda, sorge spontanea: la filantropia è un'attività che, con la giusta dose di contatti, fiducia e leader ispirati, può portare dritta a un mondo migliore e, in definitiva, perfetto? O è solo una battaglia di retroguardia contro il caos imperante? Chi vincerà? Le partnership o l'entropia?

“Sono ottimista di natura, quindi ho speranza”, risponde Dulany. “Ma sono anche abbastanza realista da sapere che le forze che si oppongono a questo tipo di progresso – sociale, economico e politico – sono implacabili e continueranno ad esserlo. La forza dell'avidità, in particolare.”

“So con che cosa abbiamo a che fare”, afferma. “Ma sono convinta che costruire comunità fondate sulla fiducia – cioè fare in modo che le persone si sentano abbastanza sicure da fidarsi degli altri e provare un senso di appartenenza, anche se in parte significa esporsi e mostrarsi vulnerabili – diffonda una consapevolezza in grado di stimolare prima la curiosità, l'immaginazione e la creatività, poi un'apertura ancora più grande all'empatia, alla gratitudine, all'amore, a un senso di legame che si spinge a livelli ben oltre l'umano.

“Il seme del successo di cui il mondo ha disperato bisogno sta in questa nuova coscienza”, conclude, “nel rapportarsi agli altri come esseri umani.”

STEVEN CHU

# ENERGIE DI PROSSIMA GENERAZIONE

Perché solo una svolta repentina e radicale nel settore energetico può scongiurare la catastrofe climatica.

Di Paul Tyrrell Foto di Ryan Young.

Se vogliamo contribuire a salvare il mondo, non ci resta molto tempo. Questo è il campanello d'allarme lanciato da Steven Chu - Premio Nobel, professore alla Stanford University, prolifico inventore ed ex Segretario all'Energia degli Stati Uniti - ai sedicenti filantropi e ai propugnatori dell'impact investing di tutto il pianeta. "Se riusciremo a impedire che la temperatura media globale aumenti di 2 °C? È improbabile", sostiene. "Praticamente tutti gli scenari necessari per rimanere al di sotto di quei 2 °C implicano che entro il 2080 il bilancio complessivo delle emissioni di gas serra risulti negativo. Peccato che il tasso di emissioni sia in netto aumento e basteranno 30 anni per sfiorare la soglia di emissioni di CO<sub>2</sub> prefissata."

L'ultima volta che le temperature globali si sono surriscaldate di 1 °C, fa notare, il livello dei mari ha registrato un innalzamento tra i 6 e i 9 metri. "Non lo dicono i modelli climatici. Lo dicono le conchiglie fossili ritrovate su terre un tempo sommerse. È storia."

Per dovere di cronaca, nessuno prevede un aumento di questa entità nei prossimi decenni. Stando alle previsioni del Gruppo intergovernativo sul cambiamento climatico (IPCC) delle Nazioni Unite, nel peggiore dei casi il livello medio delle acque aumenterà di un metro entro il 2100. Il punto è che, insiste Chu, i mutamenti ambientali a cui stiamo assistendo, e che un tempo avrebbero richiesto millenni, questa volta si consumeranno nel giro di qualche secolo. "Il mezzo per adattarsi in migliaia d'anni è l'evoluzione; spostare intere città in qualche centinaio d'anni assomiglia più a un'evacuazione."

Chu ha più motivo di altri per essere pessimista. In qualità di Segretario all'Energia della squadra di Barack Obama dal 2009 al 2013, ha dovuto affrontare la più grande sfida energetica della nostra era: svezzare gli Stati Uniti - e per osmosi tutti i Paesi sviluppati - dalla dipendenza da gas e petrolio. E lo scorso novembre, dal suo ufficio alla Stanford University, ha visto il campus invaso dal fumo del più grave incendio boschivo nella storia della California, il famigerato "Camp Fire", che ha mietuto almeno 85 vittime e causato danni per 16,5 miliardi di dollari (14,5 miliardi di euro). Negli ultimi cinque anni, constata, gli Stati Uniti hanno avuto solo due stagioni: quella delle piogge e quella "degli incendi".

Chu è convinto che sia quasi impossibile evitare che la temperatura globale aumenti di 2 °C; anzi, secondo lui entro la fine del secolo toccheremo i 3 o persino 3,5 °C in più - lo scenario "intermedio" dell'IPCC. Uno dei fenomeni che lo preoccupano maggiormente è lo scioglimento dei ghiacciai. "Con grande sorpresa degli scienziati, negli ultimi 10-20 anni la massa di ghiaccio dell'Antartide, che sarebbe dovuta aumentare, in realtà si è liquefatta", spiega. "In più adesso sappiamo che la trasformazione del

circolo polare artico sta a sua volta accelerando quella dell'Antartide e che questo circuito di retroazione sta accelerando." Eppure, l'atteggiamento con cui comunica notizie tanto allarmanti è sempre lo stesso: un misto di sangue freddo e pragmatica. "Non significa che la partita è chiusa... se uno fuma da 30 anni, non è costretto a continuare e il dottore non gli dirà mai che è troppo tardi e non c'è niente da fare. Fa ancora in tempo a smettere."

Abbiamo motivo di sperare, insomma. Il costo delle energie prodotte da fonti rinnovabili è diminuito rapidamente negli ultimi anni, raggiungendo circa 2 centesimi al kilowattora (kWh) nelle zone più vocate al solare e all'eolico "e la previsione, specialmente tra le società gas-petroliere, è che entro il 2030 il prezzo scenderà al di sotto dei 2 centesimi, senza sovvenzioni". Di fronte a questa realtà, le utility tradizionali "sanno che tra 50 anni non ci sarà più mercato per i combustibili fossili."

Gli investimenti nelle energie rinnovabili si stanno moltiplicando, non solo per scoprire nuovi metodi di generazione, ma anche per risolvere le criticità legate all'immagazzinamento e alla trasmissione. "Le rinnovabili non sono sempre disponibili", spiega Chu, "perciò il costo totale deve includere anche l'alimentazione di backup, sistemi di trasmissione e distribuzione ottimizzati e l'accumulo di energia". Cita come esempio i progressi compiuti dalla Cina, che di recente ha messo in funzione una linea elettrica "ad altissima tensione" alimentata a 1,1 megavolt (MV) e 12 gigawatt (GW). Sulla linea, lunga in tutto 3.293 km, la dispersione di energia in fase di trasmissione è inferiore al 5%. Per questo progetto il

Paese ha stretto una partnership con ABB, il colosso elvetico-svedese dell'ingegneria, ma Chu sa che sta sviluppando alacremente anche un know-how interno. Ben presto la rete elettrica cinese sarà in grado di distribuire energia rinnovabile con la massima efficienza in tutto il territorio nazionale, attingendo dagli sconfinati parchi eolici nel nord-est e nord-ovest e dai copiosi bacini idroelettrici nel sud-ovest.

Il governo cinese, inoltre, si è posto obiettivi ambiziosi per l'adozione dei veicoli elettrici (o EV): vuole fare in modo che, entro il 2020, il 12% delle nuove auto immatricolate siano EV - non, chiarisce Chu, per chissà quale tecnologia rivoluzionaria, ma per via dell'inquinamento atmosferico. Negli agglomerati urbani "molti bambini oggi hanno l'asma", prosegue, "e gli anziani hanno un'aspettativa di vita inferiore. Non serve un epidemiologo per capire che c'è un problema: è sotto gli occhi di tutti. I leader sono molto motivati, dato che respirano la stessa aria malsana."

Qualcuno sostiene che entro il 2040 tutti i veicoli con motori a combustione interna saranno vietati. Ciononostante, avverte Chu, viste le tendenze attuali nemmeno una mossa così drastica basterebbe a scongiurare il disastro che ci aspetta nel 2100, considerato soprattutto il

**“Un dollaro in un’azienda privata ben gestita... ne vale almeno cinque in un’agenzia governativa.”**

fatto che negli Stati Uniti “circa il 40% degli abitanti nega il cambiamento climatico, o in ogni caso non lo imputa all'uomo.”

Qual è la prossima mossa, dunque? Per come la vede Chu, la soluzione ideale deve consentire ai consumatori del ceto medio di cambiare abitudini senza sacrificare in tutto e per tutto il loro stile di vita. “Un approccio troppo duro da parte di governi provocherebbe reazioni negative”, afferma. “Il mondo è disposto a pagare forse un 10% in più per l'energia pulita, ma non il doppio.” Una condizione che implica progressi sostanziali nelle tecnologie energetiche. Ad esempio, per convincere più automobilisti a passare agli EV, il costo deve essere paragonabile a quello dei veicoli a motore endotermico. “Servono batterie che con sei minuti di carica consentono di percorrere 241 km a fronte di un'autonomia massima di 482 km.” Quando sarà realtà, “credo che la maggior parte dei consumatori sceglierà gli EV, perché i costi di gestione sono nettamente più contenuti.”

Ricoprendo la carica di Segretario all'Energia, Chu è riuscito a consacrare una quota consistente dei fondi governativi a un rinnovamento energetico radicale tramite l'ARPA-E (Advanced Research Projects Agency-Energy), un'agenzia fondata nel 2007 anche per “assicurare che gli Stati Uniti siano sempre in prima linea nello sviluppo e nell'implementazione di tecnologie energetiche avanzate”. L'ARPA-E sostiene progetti di ricerca di base che hanno un potenziale rivoluzionario, ma sono considerati troppo rischiosi per il settore privato. L'elenco di successi ottenuti grazie alla ricerca annoverava 71 aziende e 245 brevetti a febbraio 2018. Tuttavia, Chu è persuaso che il settore pubblico non possa operare su una scala tale da fermare il cambiamento climatico in tempo ed evitare la catastrofe. “Un dollaro in un'azienda privata ben gestita, non soggetta alla supervisione del governo, ne vale almeno cinque in un'agenzia governativa”, stima.

Ciò di cui il mondo ha urgentemente bisogno sono i “Bell Labs” dell'energia, afferma facendo riferimento ai laboratori di telecomunicazioni istituiti a New York nel 1925 e autori di alcune delle più importanti innovazioni del settore, tra cui il transistor e il laser. La stessa ricerca condotta da Chu sui laser ai Bell Labs negli anni Novanta gli è valsa, insieme ai colleghi Claude Cohen-Tannoudji e William Daniel Phillips, il premio Nobel per la fisica. Un risultato dovuto anche alla cultura dell'azienda, che permette di progredire a ritmi impensabili altrove.

Per creare un'istituzione del genere, suggerisce, “servono le persone giuste. Io non ho più l'età...”. Comunque, è sicuro che non sia impossibile trovare dalle due alle cinque persone per formare una valida squadra di leader e “convincere altri a salire a bordo”. La sede dovrebbe sorgere vicino a una grande università “per stimolare la vivacità intellettuale: è importante dialogare con le facoltà di scienza e ingegneria e con gli studenti”. Parlando di cifre, invece, servirebbero finanziamenti nell'ordine dei 50-100 milioni di dollari all'anno (tra i 44 e gli 88 milioni di euro) e almeno cinque anni prima di arrivare a un'invenzione redditizia.

Le donazioni di facoltosi benefattori sarebbero l'unico modo per far decollare il progetto, perché “loro sono più propensi a finanziare imprese coraggiose e innovative”, sostiene Chu. Nel baseball, per usare una sua metafora, per segnare un fuoricampo bisogna accettare il rischio di fare strike. Allo stesso modo, per contrastare il cambiamento climatico, ci vuole un'organizzazione disposta a sostenere “menti brillanti, incredibili, che vogliono salvare il mondo a suon di fuoricampo”. 

Steven Chu alla Stanford University (in alto); Chu (a destra) con Joe Biden nel 2008, dopo la nomina a Segretario all'Energia ricevuta dal Presidente eletto Barack Obama.



## UN MODELLO INNOVATIVO

Steven Chu ha trascorso nove anni ai Bell Labs (oggi Nokia Bell Labs), pionieri delle telecomunicazioni. E in quei nove anni ha individuato i quattro elementi culturali indispensabili per accelerare il progresso tecnologico:

**1. TALENTO** “Assumevamo solo i candidati migliori, e ai vertici avevamo la crème degli scienziati”, ricorda Chu. Le idee più promettenti venivano finanziate subito, perché i manager avevano un know-how tecnico tale – e godevano di un rispetto tale – da prendere decisioni anche senza revisione paritaria.



**2. COLLABORAZIONE ORGANICA** I team dei Bell Labs sono volutamente molto ristretti. “Se sei bravo, puoi avere un tecnico o un postdoc”, spiega Chu. “Se sei bravissimo, puoi avere entrambi.” Di più non si può ottenere, perciò per arrivare a risultati di un certo peso è necessario trovare (o convincere) un collaboratore all'interno del centro.

**3. AGILITÀ** Nelle università non è raro avere équipe di 25 persone, con il rischio che i leader “diventino veri e propri amministratori, costretti a passare la maggior parte del tempo a cercare fondi”. Nei futuri “Bell Labs of Energy”, secondo Chu, l'ideale sarebbe istituire un team senior formato da quattro o cinque persone, tutti scienziati attivi nei rispettivi laboratori.

**4. UMILTÀ** “Nel mio reparto c'erano sei o sette coordinatori scientifici, ma il loro compito non era eseguire i miei ordini”, spiega Chu. “Se un reparto prende decisioni sbagliate sulla gestione o diventa troppo supponente, viene rimosso in riga con appositi meccanismi. Ad esempio, destituendo i responsabili dalla loro carica.”