PRIMA EDIZIONE · DIC 2026

BuildVision

Costruisci una visione. La Tua.

BUILDVISION YEARBOOK 2026

Nessuno cambia *da solo.*



BV_LAB 01 · 18.11.2025
Heidelberg Materials, Calusco d'Adda (BG)



BV_LAB 02 · 12.02.2026
Gi Group Training Hub, Quarto Oggiaro (MI)



BV_LAB 03 · 26.03.2026
Despe, Torre de' Roveri (BG)



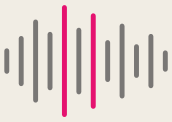
BV_LAB 04 · 19.05.2026
Xella Italia, Pontenure (PC)

BuildVision
Costruisci una visione. La Tua.

Leggi *o ascolta.*



INQUADRA IL CODICE
BUILDVISION.IT/YEARBOOK



LEGGI

Lo Yearbook impaginato per lo schermo del telefono, un capitolo alla volta.

ASCOLTA

Ogni lab e ogni intervento è una puntata della playlist su Spotify.

Una pubblicazione di BuildVision

Otto BV_lab raccontati da chi li ha vissuti, da novembre 2025 a ottobre 2026.

BuildVision è un progetto di Enzima Srl, startup innovativa

Piazza A. Diaz 5, 20123 Milano (MI) · P.IVA 11360600966

Prima edizione, dicembre 2026

I testi di questo Yearbook possono essere ripresi e fatti circolare, citando BuildVision come fonte. Fotografie, loghi e marchi restano di proprietà dei rispettivi titolari.

© 2026 Enzima Srl

Come *leggere.*

Un BV_lab è un pomeriggio attorno a un tavolo, ogni volta a casa di uno dei partner. C'è un tema che un'organizzazione sta vivendo davvero, c'è chi lo porta al tavolo, e poi c'è il dialogo, con le domande difficili che di solito restano fuori dalle riunioni quotidiane.

Ogni lab osserva il cambiamento da due fronti. L'Attivatore del Cambiamento guarda fuori, verso il mercato e la società, e prova a cogliere le trasformazioni prima che diventino evidenti. Il Change Management guarda dentro, e si chiede come deve cambiare un'organizzazione perché quella trasformazione regga nel tempo.

I capitoli che seguono raccontano gli otto lab di quest'anno, da novembre 2025 a ottobre 2026, in ordine di data. Ognuno si chiude con uno strumento e due domande da portare al tuo tavolo: gli strumenti li abbiamo ricavati noi da quello che i relatori hanno raccontato, le idee restano loro.

Puoi leggerli in fila oppure partire dal tema che ti stimola di più.

Indice

05 **Costruisci una visione. La Tua.** di Juri Franzosi

06 **Le organizzazioni partner.**

07 **Questione di fiducia.** di Marco Beretta

08 **L'impronta degli altri.** con Dante Parisi ed Elena Stoppioni

10 **Da ricercatori di opportunità a costruttori di possibilità.** con Fabio Di Nunno, Marianna Marrazzo e Michele Savani

12 **Costruire valore dalle macerie.** con Stefano e Roberto Panseri

14 **Prima che diventi necessario.** con Marco Paolini ed Enrico Mangiagalli

16 **Innovare è facile. Cambiare no.** con Giovanni Spatti

18 **Nessuno abita da solo.** con Franco Guidi e Alessandro Maggioni

20 **Nessuno pensa da solo.** con Emanuele Frontoni

22 **Nessuno viaggia da solo.** con Martin Ausserdorfer

24 **Dirlo è farlo.** di Elena Stoppioni

25 **Il giorno dopo.** di Stefano Storoni

26 **Entra in BuildVision.**

¶ 01 — INTERVENTO

Costruisci una visione. *La Tua.*



Juri Franzosi
DIRETTORE BUILDVISION

Partecipo a tanti incontri in cui tutti sanno già cosa dire. Ognuno porta la sua presentazione, difende i suoi numeri, e alla fine si torna a casa con le stesse idee con cui si era arrivati.
Un pomeriggio speso bene, se dovevi vendere qualcosa.

BuildVision è nato nel 2020 da quella stanchezza. Sentivo la necessità di un tavolo dove arrivare con una domanda aperta, e dove qualcuno avesse il diritto di dirti che la tua visione è incompleta. Sembra poco. Nelle nostre organizzazioni è rarissimo, perché più sali e più le persone intorno a te hanno buoni motivi per darti ragione. Al nostro tavolo chi ti siede di fronte ha responsabilità in un'altra organizzazione, e l'unico interesse che ha è uno scambio: portarsi via qualcosa della tua visione e lasciarti qualcosa della sua.

Negli ultimi dodici mesi ci siamo seduti otto volte nei nostri BV_lab. Abbiamo parlato di cemento e di casa, di ragazzi da formare e di saperi che rischiano di uscire dalla porta insieme a chi va in pensione, di intelligenza artificiale e di gallerie sotto le Alpi. Temi apparentemente lontanissimi tra loro, e ogni volta la stessa scoperta: avere l'idea è la parte facile. Il difficile arriva dopo, quando devi condividerla con gli altri, e gli altri hanno i loro conti e le loro paure.

Da qui il titolo dello Yearbook 2026 che stai leggendo: «Nessuno cambia da solo.» Nelle storie di quest'anno le cose hanno funzionato quando qualcuno ha trovato compagni di strada, e si sono inceppate quando chi aveva ragione ha provato a farcela da solo.

In queste pagine trovi quello che è successo attorno al tavolo. Se qualcosa ti dà fastidio, sei nel posto giusto. Di solito è da lì che nasce una visione che sia davvero tua.

¶ 01

Se qualcosa ti dà fastidio, sei nel posto giusto.

Le organizzazioni *partner.*

Lombardini22 DESIGN THINKING

Heidelberg Materials

bticino

Schneider Electric

ISOPAN Manni Group - Marcegaglia J.V.

MANGINI

ALBINI E CASTELLI CREARE FIDUCIA COSTRUIRE VALORE

CAVANNA TRASLOCHI®

COSENTINO®

CAPAROL

despe ENGINEERED SPECIAL DEMOLITIONS

GARC

Gi group

TASSULLO

CAMUNA PREFABBRICATI SOLIDA INNOVAZIONE

SVS BE CONSTRUCTIVE

Xella HOLCIM

Mariani

Magicaservizi dal 1985

Questione di *fiducia.*



Marco Beretta
BUILDVISION

Una connessione si fa in un secondo, con un contatto su LinkedIn o una stretta di mano a fine convegno. Il giorno dopo nessuno dei due ricorda perché. Una relazione richiede anni, e la riconosci quando regge un disaccordo o quando resta in piedi anche dopo che uno dei due ha cambiato ruolo. Per arrivarci bisogna scoprirsi, raccontare il proprio vissuto e perfino i propri sogni, finché la stima diventa reciproca.

I loghi nella pagina accanto corrispondono a diciannove organizzazioni che hanno scelto di sostenere BuildVision. Questo progetto esiste, e resiste, grazie a loro. Il sostegno che conta di più, però, io lo misuro in porte aperte. Quest'anno ogni BV_lab è stato ospitato da un partner, dal cementificio di Calusco d'Adda al Training Hub di Quarto Oggiaro, fino all'Hub di Lombardini22, dove a Milano ci sentiamo di casa. Aprire le porte vuol dire mostrare le cose in ordine e quelle ancora da sistemare, e lasciare che persone di altre organizzazioni facciano domande scomode sotto il tuo tetto. È un atto di fiducia, ed è più raro di quanto sembri.

Il resto succede tra un lab e l'altro, a colpi di telefonate e di qualche discussione, e nelle pagine si vede poco. Il percorso di formazione del lab 02 l'hanno costruito insieme Lombardini22 e Gi Group. Il sistema costruttivo che Giovanni Spatti ha presentato a giugno è partito da un progetto di Lombardini22, e uno degli interventi del Consorzio di cui parla Alessandro Maggioni lo sta realizzando Mariani, a due passi dall'Hub. A marzo, da Despe, alcuni partner hanno raccontato di aver scoperto, parlandosi dopo un incontro, di avere tutti lo stesso interlocutore, il facility manager, e hanno proposto di aprire un tavolo anche per lui.

Se tra i loghi qui accanto ne trovi uno che conosci, chiedigli com'è andata. Ti racconterà qualcosa che in queste pagine sarebbe impossibile raccontare.

¶ 02

È un atto di fiducia, ed è più raro di quanto sembri.

L'impronta degli *altri.*



Dante Parisi
EVO Solutions & Market Development Manager di Heidelberg Materials



Elena Stoppioni
Presidente di Save the Planet APS

Di chi sono le emissioni di un edificio? Di chi produce il cemento, di chi lo progetta, di chi lo costruisce o di chi ci andrà ad abitare? Sembra una domanda da contabili, eppure decide chi deve cambiare per primo, perché ogni organizzazione porta nei propri conti una parte dell'impronta degli altri.

Sotto il Mare del Nord

— ATTIVATORE DEL CAMBIAMENTO ↗

In quegli stessi giorni, alla COP30 di Belém, veniva lanciata una Call for Action che chiede ai governi di portare il clima dentro le politiche per la casa. Elena Stoppioni ha cominciato da lì e da un dato dell'UNEP, secondo cui edifici e costruzioni valgono il 34% delle emissioni globali, e ne ha rovesciato il senso: un settore che pesa così tanto ha in mano anche la leva più grande. Chi anticipa standard e piani verificabili ci arriva in vantaggio, chi aspetta li subisce.

Dante Parisi è partito dalla parte scomoda. Se l'industria del cemento fosse un paese sarebbe il terzo emettitore al mondo, e nella produzione del clinker il 52% delle emissioni viene dalla calcinazione, cioè dal calcare che cuocendo libera anidride carbonica. Il combustibile si può sostituire, la chimica del calcare resta quella, e per quella metà dell'impronta rimane una sola strada, catturare la CO_2. Heidelberg Materials l'ha percorsa a Brevik, in Norvegia, con quello che il gruppo presenta come il primo impianto di cemento con cattura su scala industriale. Ci sono voluti circa vent'anni di pianificazione per catturare 400.000 tonnellate di CO_2 l'anno, liquefarle e portarle via nave fino a Øygården, da dove una condotta di circa 110 chilometri le spinge a 2.600 metri sotto il fondale. Il dettaglio più istruttivo è l'elenco di chi l'ha reso possibile, dalla tecnologia di Aker Carbon Capture a Northern Lights, nata da Equinor con Shell e TotalEnergies, fino al sostegno pubblico norvegese. Anche un gruppo da 51.000 persone, per fare un passo così, ha avuto bisogno di un ecosistema intero.

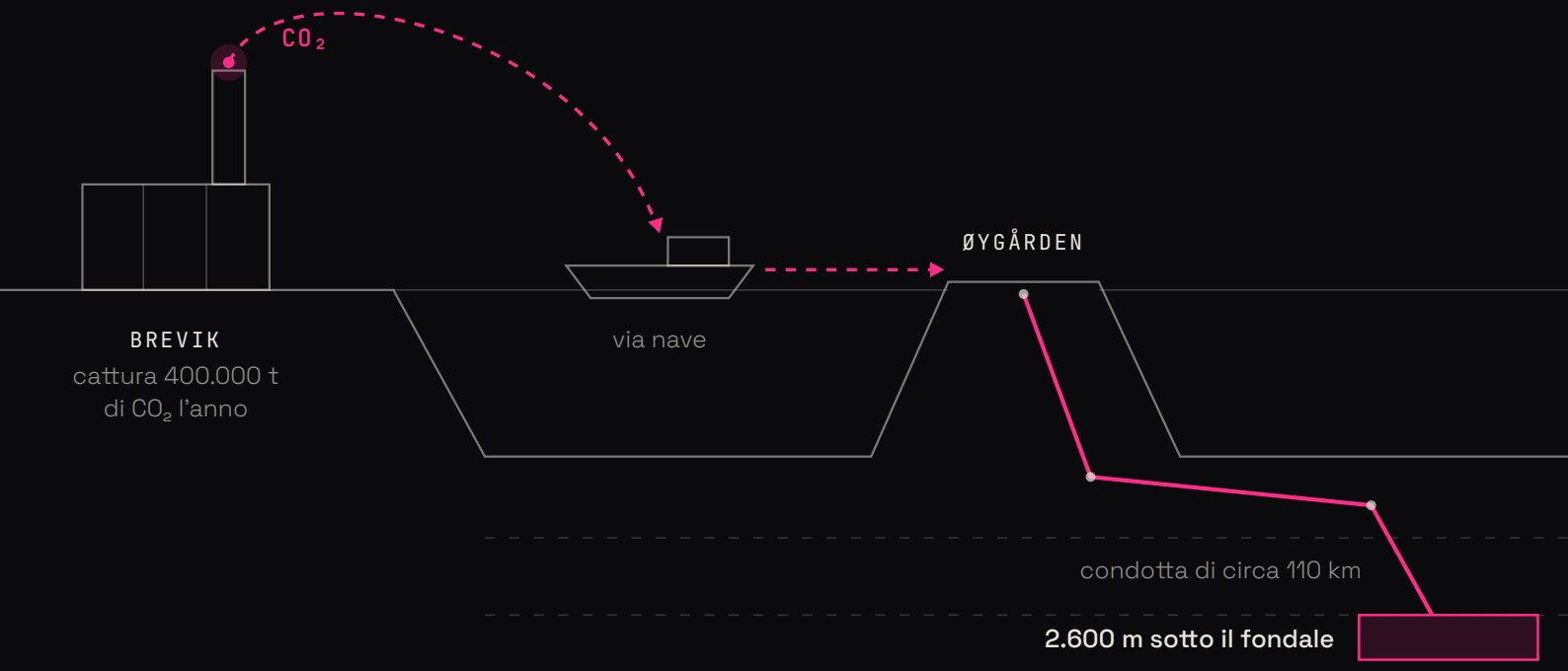
Da Brevik nasce evoZero®, e l'investimento diventa offerta. La riduzione ottenuta in Norvegia può entrare nel bilancio di sostenibilità di un cantiere italiano, con un sistema di calcolo sottoposto alla revisione di DNV e protetto dal doppio conteggio. Parisi l'ha presentata con gli argomenti del mercato, dai punteggi nelle gare a criteri ESG alla possibilità di attrarre persone giovani. Dietro c'è una traiettoria dichiarata: 750 chili di CO_2 per tonnellata di cemento nel 1990, 534 nel 2023 e l'obiettivo di scendere sotto i 400 entro il 2030. È l'idea più provocatoria dell'incontro e anche la più fragile, perché si regge su certificazioni che il mercato sta ancora imparando a leggere e su progetti di cattura che in parte aspettano decisioni di finanziamento pubblico. Per Heidelberg Materials la decarbonizzazione è quindi una sfida industriale e tecnologica, e allo stesso tempo l'occasione per accelerare la trasformazione dell'intero settore delle costruzioni, con nuove soluzioni per progettisti, imprese, committenti e investitori.

Chi misura, decide

— CHANGE MANAGEMENT ↘

Dentro le organizzazioni il cambiamento parte da una domanda più modesta, cioè se sappiamo davvero quanto emettiamo. Per Stoppioni decarbonizzare è prima di tutto un lavoro di misura, nei perimetri ormai standard: le emissioni dirette dello Scope 1, quelle dell'energia acquistata dello Scope 2 e tutto ciò che sta a monte e a valle nello Scope 3. Solo dopo si fissano obiettivi credibili e verificabili.

È qui che i due interventi si incastrano, perché lo Scope 3 di chi costruisce contiene lo Scope 1 di chi produce il cemento. evoZero® ha senso solo se a valle esistono organizzazioni capaci di misurare quel dato e di pretenderlo nei propri progetti; senza di loro, Brevik resta un primato tecnico.



SCHEMA FUORI SCALA

Il secondo spostamento riguarda il momento in cui si decide. Secondo il World Green Building Council le scelte prese in fase di concept influenzano fino al 70% dell'impronta di un edificio, molto più del cantiere. La leva più forte sta quindi nel brief, in mano a chi commissiona e a chi progetta, proprio nel momento in cui il carbonio di solito non compare ancora tra i criteri.

Stoppioni l'ha chiamato un tema di filiera, la parola che tutti capiscono, perché progettazione, prodotti, cantiere ed energia decidono insieme la traiettoria di un'opera. Ma preferisce, come noi, chiamare quella catena ecosistema: in una filiera ognuno risponde del proprio pezzo, in un ecosistema risponde anche di quello che il suo pezzo produce negli altri.

— DA PORTARE AL TUO TAVOLO

La domanda del brief. Alla prossima riunione di avvio di un progetto, prima di parlare di tempi e di costi, chiedi a chi ti siede intorno quanta CO_2 porterà quell'opera e chi la sta misurando. Se nessuno sa rispondere, il carbonio è rimasto fuori dai criteri proprio nel momento in cui pesava di più.

→ **Quanta dell'impronta che dichiari è davvero tua, e quanta la stai lasciando agli altri?**

→ **In quale riunione il carbonio entra oggi tra i criteri, e in quale dovrebbe entrare?**

Da ricercatori di opportunità a *costruttori di possibilità.*



Fabio Di Nunno
Direttore Risorse Umane di Lombardini22



Marianna Marrazzo
Training Hub Development Manager di Gi Group



Michele Savani
Corporate Business Development Director di Gi Group

Un annuncio per un impiantista resta aperto per mesi, le candidature arrivano a pacchi e nessuna è quella giusta. Chi guida un'organizzazione tecnica conosce bene questa scena, e di solito reagisce moltiplicando i canali, tra università e cacciatori di teste. In questo lab si è parlato di chi ha scelto di smettere di cercare un profilo che non c'è e di costruirlo, scoprendo che nel farlo cambiava anche se stesso.

Un mercato rovesciato

— ATTIVATORE DEL CAMBIAMENTO ↗

Michele Savani ha cominciato in Gi Group nel 2004, in una filiale di Brescia, quando erano le persone a rincorrere il lavoro. Oggi la situazione è rovesciata: gli annunci ricevono molte più candidature di un tempo, spesso mandate senza leggere davvero cosa c'è dall'altra parte, e il rumore allunga i tempi di selezione per tutti. Basta leggere i forum dei candidati per trovare l'altra metà della storia, fatta di curriculum spediti ovunque e risposte mai arrivate. La tecnologia aiuta a gestire i volumi, ma la lettura del potenziale e della motivazione resta un lavoro umano.

Entrambi lavorano a livello nazionale, Savani sui settori tecnico-ingegneristici e manifatturieri, Marrazzo sul modello Training Hub, e per questo i trend che raccontano non sono locali.

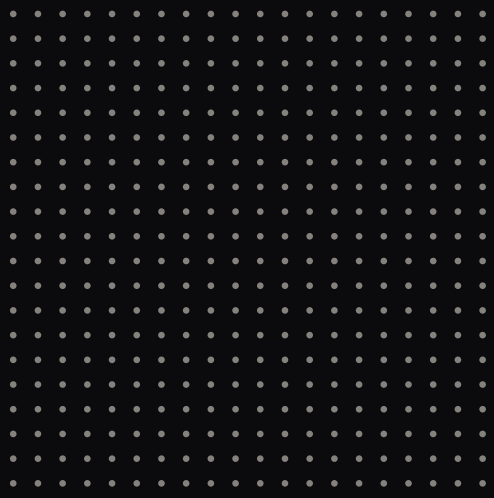
Da qui la scelta di Gi Group di cambiare mestiere. Accanto all'intermediazione è nato un team dedicato soltanto alla costruzione di percorsi formativi, con persone che girano le scuole d'Italia a fare orientamento. Marianna Marrazzo ha spiegato perché l'orientamento conta tanto: nell'area meccanica e della progettazione circa il 16% dei ragazzi lascia il percorso, quasi sempre all'inizio, quando capisce che quel mestiere non fa per lui. La selezione si fa insieme all'organizzazione che assume e l'aula si compone a quattro mani. Il Training Hub di Quarto Oggiaro ne è l'infrastruttura, con laboratori progettati insieme a chi poi quelle persone le inserirà. Per le realtà più piccole esistono percorsi condivisi da più organizzazioni, perché staccare il proprio tecnico migliore per formare qualcuno costa tantissimo, anche se poi il ritorno sa stupire. A chi chiedeva se lo stesso modello possa funzionare anche per muratori e manutentori, da Gi Group hanno risposto con un esempio di quello che si inceppa fuori dalle organizzazioni. Il Ministero del Lavoro finanzia la formazione di lavoratori all'estero, ma una volta arrivati in Italia le prefetture bloccano i permessi, perché il cantiere non viene riconosciuto come domicilio.

Chi sa fare, insegna

— CHANGE MANAGEMENT ↘

Lombardini22 è passata in pochi anni da circa 300 a oltre 500 persone, spinta soprattutto dall'ingegneria, e cercava impiantisti meccanici ed elettrici che sul mercato semplicemente non c'erano. Fabio Di Nunno l'ha raccontato con un sorriso amaro: all'improvviso tutti i cacciatori di teste erano diventati bravissimi nell'engineering, eppure le persone giuste continuavano a mancare.

La risposta è stata un IFTS progettato con Gi Group e con l'ente formativo IFOA, da 1.250 ore invece delle 800 minime, a cui hanno chiesto di partecipare oltre 400 ragazzi. Nella prima edizione ne sono partiti 15 e ne sono arrivati 14. Nella seconda erano 10, nessuno ha lasciato e da giugno 2026 sono stati tutti assunti da Lombardini22. Dal confronto è emersa una distinzione utile a chiunque, quella tra la formazione strategica, che nasce da un bisogno reale, e quella opportunistica,



oltre 400 hanno chiesto di partecipare

PRIMA EDIZIONE

15 partiti, 14 arrivati

SECONDA EDIZIONE

10 in aula, nessuno ha lasciato

tutti assunti da giugno 2026

DURATA DEL PERCORSO

1.250 ore

800 ore, il minimo

che nasce da un finanziamento disponibile da spendere. Il costo vero, però, è stato interno. Per nove mesi due tra i professionisti più bravi hanno lasciato l'operatività per insegnare, e hanno dovuto imparare un mestiere che non era il loro, cioè rendere esplicito un sapere che fino ad allora avevano tenuto in testa. Ne sono usciti guardando il proprio lavoro con occhi diversi.

I ragazzi partecipanti hanno raccontato la scoperta di un mestiere attraverso progetti veri, e uno di loro ha nominato senza giri di parole la gelosia del sapere, quella di chi insegna solo a metà per non perdere il proprio vantaggio. Alla fine del percorso nessuna delle due parti ha obblighi e si decide insieme se continuare. Savani lo chiama scegliersi insieme, in un mercato dove ormai sono i candidati a scegliere le organizzazioni. Chi resta entra conoscendo già i colleghi, e chi gli sta intorno si sente responsabile della sua crescita. Dalla sala è arrivata la versione più cruda della stessa scena: l'amministratore di una società di ingegneria ha raccontato che tutti gli dicono di diventare sexy per attirare i ragazzi, mentre i candidati, dopo mezz'ora di colloquio, gli chiedono soltanto quanto prenderanno e quante ore dovranno lavorare.

— DA PORTARE AL TUO TAVOLO

Il costo dell'attesa. Prendi l'ultima posizione rimasta scoperta per mesi e prova a dare un prezzo a quell'attesa, contando i giorni di ricerca, i colloqui andati a vuoto e il lavoro rimasto indietro. Mettilo accanto a quello che ti costerebbe formare un ragazzo per nove mesi, con un tuo senior che gli dedica una parte della settimana. Se il primo numero è più alto, stai pagando per cercare qualcuno che potresti costruire.

→ **Quale ruolo cerchi da mesi e potresti invece costruire internamente?**

→ **Quanto tempo dei tuoi migliori senior sei disposto a sottrarre alla consegna per dedicarlo alla formazione dei talenti?**

Costruire valore dalle *macerie.*



Stefano Panseri
AD di Despe



Roberto Panseri
Consigliere Delegato di Despe

Molte organizzazioni pubblicano ogni anno un bilancio di sostenibilità di duecento pagine, pieno di dati e di grafici. Il lab è partito da una domanda semplice da fare e difficile da reggere: c'è almeno una persona, là dentro, che dopo averlo letto ha cambiato qualcosa nel proprio lavoro di tutti i giorni? A rispondere c'era un'organizzazione che da cinquant'anni demolisce, e che oggi a Manhattan è conosciuta per aver inventato un modo di costruire grattacieli.

Il valore senza etichette

— ATTIVATORE DEL CAMBIAMENTO ↗

Stefano Panseri ci ha messo qualche mese, dice, solo per tradurre in italiano le tre lettere dell'ESG, e dentro ci ha trovato il lavoro di sempre. Dagli anni Novanta Despe porta i frantoi in cantiere per trasformare le macerie in sottofondi stradali, e le certificazioni arrivate dopo hanno messo per iscritto comportamenti che esistevano già. Per questo, alla provocazione su che cosa resterebbe di Despe se domani sparissero tutti i bollini, ha risposto che non cambierebbe un solo comportamento.

Il punto più onesto del suo racconto riguarda le certezze messe in discussione. Sul riciclo nessuno ha mai avuto dubbi. Sul riuso c'era invece una resistenza quasi genetica, perché per chi demolisce riusare significa far sparire fette del proprio mercato. Eppure hanno cominciato a chiedersi se certe strutture si potessero smontare invece di abbattere, e a MIND hanno salvato dalla trucioliera un podio in abete di quasi 150 metri quadri. Alcune di quelle idee si sono spente dopo il primo entusiasmo, altre hanno attecchito.

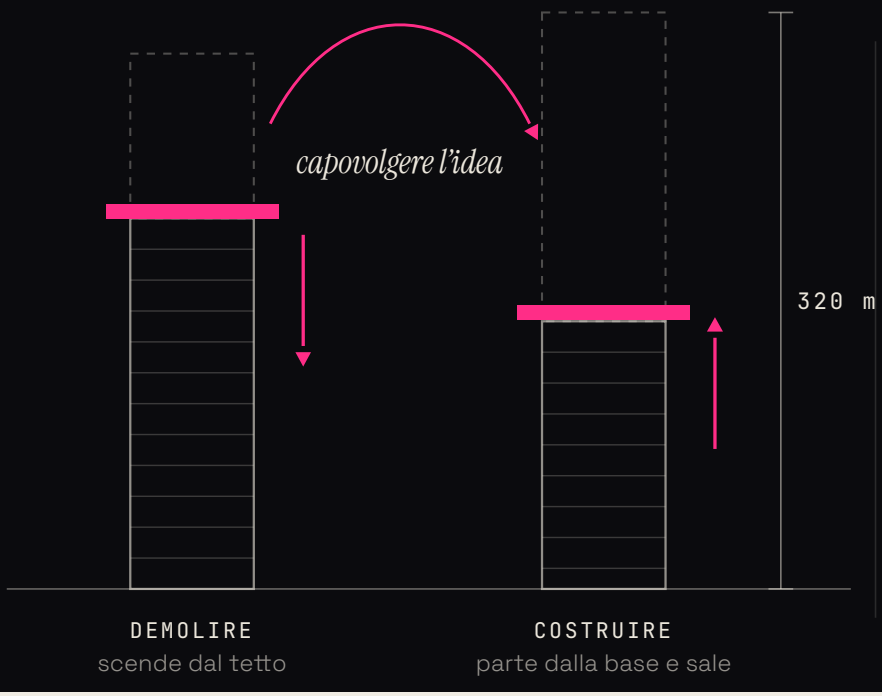
Ci sono anche scelte che a prima vista sembrano inefficienti. Despe ridipinge continuamente di bianco i suoi mezzi, come il camice di un chirurgo, perché vende un servizio povero: quando lavori bene, ha detto Panseri, resta un buco nel terreno, e se porti le tue figlie a vedere il tuo lavoro vedono un buco. Quella vernice però ha anche un'altra funzione. Prima di dipingere un mezzo lo lavi, e lavandolo vedi le crepe e i tubi rotti, mentre un mezzo che si ferma in cantiere lascia squadre a terra, in albergo, a consumare tempo e carbonio che nessuno mette in conto. Lo stesso istinto ha guidato i cinquant'anni di Despe. Invece della festa da cinquecento persone, dove ogni cliente avrebbe ricevuto una stretta di mano, hanno organizzato una serie di pranzi con pochi clienti alla volta, per regalare la sola cosa che non si può comprare, il tempo.

Panseri ha ammesso anche quello che non rifarebbe, come l'adesione troppo entusiasta all'elettrico, con qualche mezzo comprato per piacere o per piacersi prima di capire quanto costi ai territori estrarre metalli e terre rare. Al legislatore chiederebbe regole moderne per le demolizioni, che oggi poggiano su norme di sicurezza degli anni Sessanta, e una legge sui rifiuti scritta smettendo di pensare di avere a che fare con sessanta milioni di delinquenti. In Francia, davanti a migliaia di metri cubi di calcestruzzo pulito, un cliente aveva guardato il padre dei Panseri come un alieno. Per il cliente era materiale da stendere in cantiere, in Italia sarebbe stato un rifiuto da trasportare. Dalla sala qualcuno ha chiesto quanto duri davvero un edificio. Il cemento armato, ha risposto Roberto, dopo settanta o ottant'anni comincia a perdere le sue caratteristiche, e a quel punto si sceglie tra un rinforzo profondo delle strutture, che costa il doppio, e la demolizione.

Il curioso caso dei muratori al contrario

— CHANGE MANAGEMENT ↘

Tra il 2012 e il 2013 Roberto e Stefano Panseri sono andati a New York per vendere il loro sistema di demolizione dei grattacieli. Un costruttore americano li ha ascoltati e ha fatto due conti davanti a loro: a New



per ogni 2 grattacieli demoliti



se ne costruiscono 20



COLLAUDO NELLA BERGAMASCA
con il doppio del carico previsto, poi tre grattacieli a Manhattan

York, per ogni due grattacieli che si demoliscono se ne costruiscono venti. Poi ha chiesto a chi demoliva da cinquant'anni di inventare un sistema per costruire, perché per i supertall in acciaio quello in uso era vecchio e pericoloso. L'idea è venuta capovolgendo la propria, con la piattaforma che scendeva dal tetto per demolire fatta partire dalla base per salire. Testata nella bergamasca con il doppio del carico previsto, ha accompagnato la costruzione di tre grattacieli a Manhattan, il primo alto 320 metri.

La paura più grande, racconta Roberto, è stata la telefonata a casa, con dall'altra parte un silenzio assoluto davanti a un contratto di costruzione. Il padre era in sala, e ha ricordato la sua risposta quando i figli lo chiamarono dagli Stati Uniti per dirgli del grattacielo: «Siete due matti.» La cosa che ha sempre detto loro, ha aggiunto, è di essere curiosi, che per lui vuol dire mai dire mai, qualunque sia il progetto. Dentro l'organizzazione il passaggio è stato quasi naturale, e lui lo spiega con un paradosso. Costruire è più semplice, perché hai tutti i disegni e tutti i calcoli, mentre quando demolisci un palazzo di cinquant'anni fa parti da zero e devi ricostruirne il modello prima di toccarlo. Un grande gruppo avrebbe detto di no o chiesto dieci volte il budget, mentre un'organizzazione familiare e cucita su misura ha avuto il coraggio di dire sì. Quando un partner gli ha chiesto perché non ci avessero pensato prima, Roberto ha ammesso che da soli non ci sarebbero mai arrivati. Da allora, davanti a una richiesta strana, prima di rispondere no dice aspetta un attimo.

Lo stesso lavoro serve con le persone. Secondo Stefano Panseri a un collaboratore storico di sessantacinque anni non puoi parlare del sogno di cambiare il mondo, perché penserebbe che hai preso un'insolazione. A un trentenne invece puoi proporre di bonificare insieme una vecchia fabbrica e restituire qualche ettaro alla comunità, e lì la missione dell'organizzazione incontra la sua ambizione. Quando sceglie chi insegnerà ai più giovani, racconta la storia di uno zio andato in pensione orgoglioso di non aver mai svelato a nessuno come riuscisse a saldare il doppio dei colleghi, e osserva chi, davanti a quella storia, vuole lasciare un'eredità.

— DA PORTARE AL TUO TAVOLO

Il test dei bollini. Immagina che domani sparissero tutte le certificazioni e i report della tua organizzazione, e scrivi quali comportamenti resterebbero esattamente uguali. Quello che resta è il tuo valore senza etichette; quello che sparisce insieme ai bollini è comunicazione.

→ **Chi, dopo aver letto il tuo ultimo report, ha cambiato qualcosa nel proprio lavoro?**

→ **Qual è l'ultima richiesta strana a cui hai risposto di no, e che cosa avresti scoperto dicendo «aspetta un attimo»?**

Prima che diventi *necessario.*



Marco Paolini
CEO di Xella Italia



Enrico Mangiagalli
CTO di Xella Italia

Per anni, in Xella, hanno fatto cose che oggi chiameremmo sostenibili e le hanno chiamate buon senso, o semplice sopravvivenza. Il lab di Pontenure è partito da lì, da scelte prese quando nessuno le chiedeva ancora, ed è arrivato al lavoro che serve dopo, quando un'organizzazione diventata grande deve imparare a reggerle.

Sostenibili sì, ma da quando?

— ATTIVATORE DEL CAMBIAMENTO ↗

Nel 2005 Xella arriva direttamente in Italia con una multinazionale alle spalle e una startup di cinque persone sul posto. Il calcestruzzo aerato autoclavato si usava quasi solo per le tramezze interne, mentre Marco Paolini e i suoi ne vedevano il potenziale nell'isolamento termico degli edifici. Il mercato però era abituato alla muratura a cassa vuota e sceglieva per prezzo e consuetudine. Per spostarlo Xella ha investito in promozione tecnica e in interviste a progettisti e costruttori, e ha cercato alleanze con chi faceva serramenti e cappotti, perché da sola non sarebbe mai riuscita a rendere visibile un valore che il mercato non vedeva ancora.

Poi arriva la crisi dell'edilizia, con i permessi di costruire in caduta libera, e proprio allora Xella acquista lo stabilimento di Pontenure e passa da realtà commerciale a realtà produttiva. Da quel momento la sostenibilità diventa anche efficienza del processo e produzione vicina al mercato, con la responsabilità di dare continuità alle persone che ci lavorano. Le intuizioni sono diventate sistema nel 2019, con il primo report di sostenibilità del gruppo e un gruppo di lavoro interno che mette insieme sicurezza, produzione, energia e marketing. Il report, ha raccontato Paolini, è servito soprattutto a rimettere in fila scelte che esistevano da anni e a vedere che riguardavano le persone e i territori quanto il prodotto.

Oggi il 100% degli scarti di produzione rientra nel ciclo. Gli scarti di cantiere, invece, restano un problema aperto, perché la normativa sui rifiuti rende difficile trattarli come risorse, e per chiudere quel cerchio servono autorizzazioni e alleanze che nessuna organizzazione può costruire da sola. È lo stesso muro contro cui sbatte Despe nel lab precedente. Gli interventi dalla sala, tra la fine degli incentivi e il piano casa, hanno portato una lettura scomoda del mercato: i numeri aggregati dell'edilizia raccontano una crescita, ma dietro la media le grandi opere continuano a trainare mentre i costruttori ordinari rallentano, e per tutti diventa sempre più difficile trovare chi esegue.

Chi ha bisogno del CTO?

— CHANGE MANAGEMENT ↘

Enrico Mangiagalli è arrivato in Xella dalla metalmeccanica e dalla costruzione di macchinari, e ha risposto alla provocazione del titolo partendo dalla crescita. Un'organizzazione che per anni ha potuto inseguire il mercato, a un certo punto si ritrova con stabilimenti e persone che chiedono pianificazione e governo. Il CTO serve a distribuire responsabilità e a rendere leggibile una complessità che prima stava nella testa di pochi. Intanto il contesto è cambiato. Gli strumenti di previsione che dieci anni fa bastavano oggi reggono poco, perché gli scenari si ribaltano in pochi mesi e un'organizzazione deve saper reagire oltre che pianificare.

Il nodo più delicato è il sapere. Nelle organizzazioni tecniche italiane succede spesso che poche figure storiche concentrino una quota enorme di conoscenza, maturata in anni di esperienza diretta, e quando si avvicinano alla pensione insieme a loro rischiano di andarsene anche i criteri con cui si prendevano le decisioni. Per Mangiagalli una competenza vale quanto l'organizzazione è capace di farla circolare. Xella lavora per renderla meno dipendente dal singolo, su tecnologia, persone e processi, sapendo che passare da un leader tecnico a responsabilità diffuse chiede tempo e fiducia.



PRODUZIONE · CICLO CHIUSO

CANTIERE · CICLO APERTO

C'è poi il problema opposto, attirare chi deve ancora entrare. Mangiagalli non ha nascosto quanto sia difficile avvicinare i giovani a un lavoro di stabilimento fatto di turni e di fatica fisica, e quanto dipenda da come un'organizzazione sa raccontare quel percorso.

Il cambio di abitudine che chiede a tutti è distinguere il lavoro che riempie le giornate da quello che genera valore per il cliente, interno o esterno, guardando i processi con i dati in mano. Lo ha imparato in Cina durante il Covid, quando le procedure ordinarie erano saltate e contava solo saper inventare soluzioni imperfette ma rapide. Da lì ha capito che a quei momenti un'organizzazione si prepara molto prima, quando la pianificazione sembra ancora bastare.

— DA PORTARE AL TUO TAVOLO

Il passaggio di consegne. Chiedi alla persona più esperta della tua organizzazione di scegliere una decisione che oggi prende solo lei e di spiegarla ad alta voce a un collega più giovane, mentre la prende. Il punto in cui fatica a spiegare il perché è esattamente il sapere che oggi non circola.

→ **Come racconteresti il lavoro della tua organizzazione a un ventenne che non l'ha mai visto da dentro?**

→ **Che cosa stai già facendo oggi che il mercato ti chiederà tra cinque anni, e lo stai raccontando?**

Innovare è facile. *Cambiare no.*



Giovanni Spatti
AD di Camuna Prefabbricati e Wood Beton

Giovanni Spatti ha depositato numerosi brevetti, eppure sostiene che le idee siano la parte facile. Intorno al lago d'Iseo ha costruito un gruppo di organizzazioni che lavorano nell'edilizia industrializzata con legno, calcestruzzo e acciaio, circa 550 persone e un giro d'affari intorno ai 150 milioni, e il suo racconto è stato un lungo tentativo di spiegare perché la parte difficile arrivi dopo.

Di mezzo c'è il mare

— ATTIVATORE DEL CAMBIAMENTO ↗

Per Spatti l'idea può venire a chiunque legga bene un problema, mentre dall'idea al fare c'è di mezzo il mare. Trasformare un'intuizione in innovazione costa denaro e molta testardaggine, e lui ha elencato i passaggi che ha attraversato davvero. Prima bisogna trovare risorse per qualcosa che oggi non ha ancora un mercato, sapendo che il credito aiuta poco. Poi c'è da muoversi prima che le norme lo permettano, appoggiandosi alle valutazioni tecniche europee per dimostrare l'affidabilità di soluzioni non ancora codificate, e da pagare mockup costosi senza alcuna garanzia di esito. Alla fine decide sempre il mercato, che a volte respinge ciò che arriva troppo presto. Il suo vantaggio è una catena delle decisioni cortissima, perché inventiva, competenza tecnica e mezzi per investire stanno nella stessa persona, e allo stesso risultato, ha aggiunto, si arriva anche con una squadra, a patto che qualcuno la governi.

Lo Smart Plate ne è la prova più onesta. È un tegolo che elimina le guaine, è rimasto perfettamente asciutto in dieci anni di prove sul campo e non è mai entrato davvero in commercio, perché il mercato non era pronto a digerirlo.

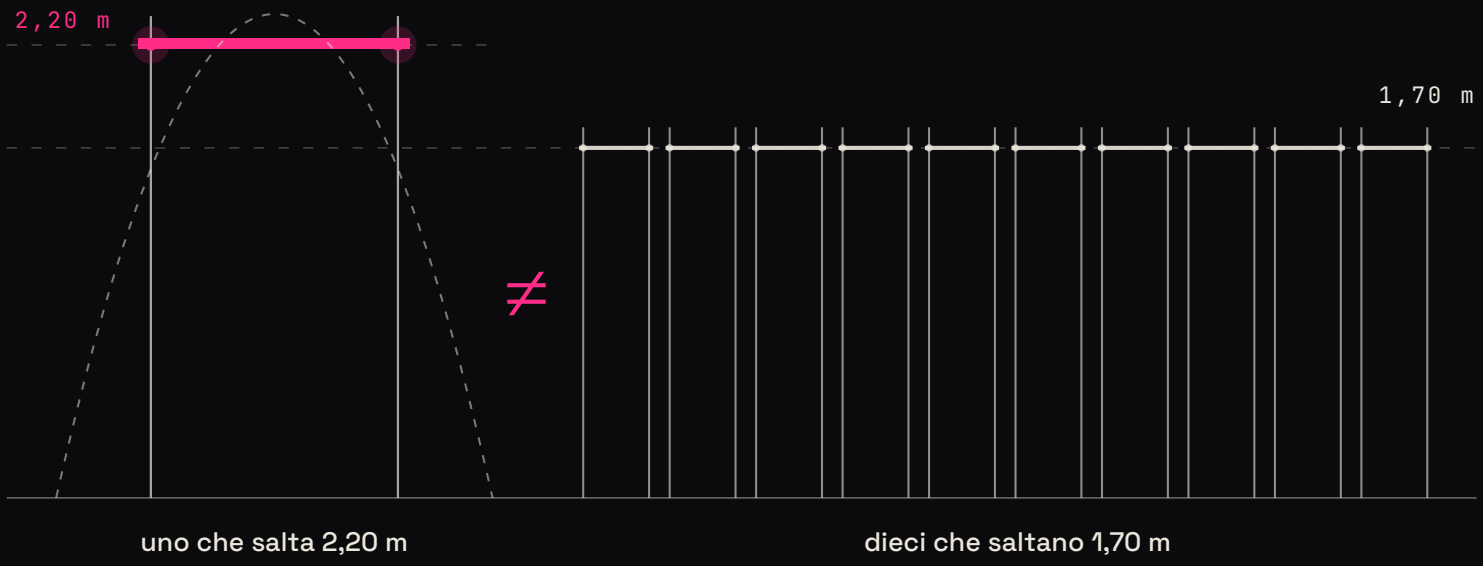
Il suo modo di lavorare si chiama ibridazione: il materiale giusto al posto giusto anche dentro lo stesso solaio, dove calcestruzzo e legno diventano un corpo unico. Da qui passa anche la sua idea di sostenibilità: un solaio che pesa 420 chili al metro quadro invece di 650 significa semplicemente meno calcestruzzo, e vale più della solita cantilena sul legno che assorbe CO_2. Il prodotto, ha insistito, da solo non basta. Per funzionare deve diventare un ecosistema, sostenuto da una progettazione parametrica e da un'organizzazione che si adegua dal disegno al montaggio.

Chi salta due metri e venti

— CHANGE MANAGEMENT ↘

Quello che manca, secondo Spatti, è la capacità di cambiare, cioè di far accettare l'industrializzazione lungo tutta la catena. Le resistenze più dure arrivano dalle realtà abituate a cantieri con un centinaio di operai, che leggono l'offsite come una minaccia, mentre altre intuiscono un futuro in cui lo stesso lavoro si fa con dieci persone e le tecnologie giuste. E in Italia, prima ancora della domanda, manca l'offerta, perché chi industrializza davvero è ancora una mosca bianca.

Ha rifiutato la parola ispirazione e si è definito un trascinatore, uno che condivide obiettivi e problemi con i collaboratori e lascia intravedere un futuro quando l'onda della produzione si abbassa. Quando durante il Covid il mercato degli alberghi si è fermato, ha riconvertito in pochi mesi una linea nata per gli hotel all'edilizia residenziale, con un sistema costruttivo completamente diverso. Il cantiere della nuova arena di Santa Giulia è stato una prova ancora più fisica, con 110.000 metri quadri di prefabbricati in dieci mesi e 22.000 pezzi quasi tutti diversi. Prima di convincere le persone a lavorare anche di domenica ha dovuto convincere i soci e se stesso, e ha ammesso i dubbi avuti perfino al momento della firma.



A Mantova, per un supermercato in centro dove non si potevano fare le rampe per i camion, ha fatto progettare e costruire in quattro mesi da una delle sue realtà un montacarichi da seicento quintali, che fuori sarebbe costato cinque volte tanto. Avere progettazione e produzione sotto lo stesso tetto rende possibili soluzioni così. Tra organizzazioni diverse serve invece fiducia, e un governo comune. Spatti lo ha sperimentato dentro Federated Innovation, nel distretto MIND, dove mettere d'accordo produttori molto diversi si è rivelato tutt'altro che semplice, e ne ha tratto una regola: un ecosistema regge quando unisce organizzazioni con una filosofia di gestione simile e un obiettivo davvero condiviso, come in un raggruppamento per una gara, dove si vince se tutti credono nello stesso traguardo.

Resta il nodo della successione, su cui è stato spietato. A sessantotto anni sta alleggerendo le sue organizzazioni dalla propria presenza, e sulle decisioni organizzative ci sta riuscendo. La parte inventiva, però, resta legata a una persona sola, perché chi salta due metri e venti non si sostituisce con dieci che saltano uno e settanta. Ha chiuso ammettendo che la voglia di innovare, per il conto economico, è perfino un limite, perché si guarda sempre avanti e si trascura di perfezionare ciò che si è già fatto. Eppure è ancora quello che lo diverte.

— DA PORTARE AL TUO TAVOLO

Il test dell'ecosistema. Prendi un progetto che stai portando avanti con altre organizzazioni e chiediti chi lo governa, e se l'obiettivo dichiarato è davvero lo stesso per tutti o solo per chi lo guida. Se ci credi soltanto tu, hai una somma di fornitori, e la prima difficoltà la farà sfaldare.

→ **Quale innovazione hai già pronta che nessuno, dentro o fuori la tua organizzazione, ha ancora accettato?**

→ **Chi nella tua organizzazione salta due metri e venti, e che cosa succederà il giorno in cui smetterà?**

Nessuno abita *da solo.*



Franco Guidi
socio fondatore di Lombardini22



Alessandro Maggioni
presidente del Consorzio Cooperative Lavoratori

Sulla casa siamo molteplici, ha avvertito Franco Guidi: la stessa persona ragiona da abitante quando cerca un alloggio e da investitore quando guarda i propri risparmi, come il ciclista che detesta le auto finché non si mette al volante. Partire da qui ha tenuto il dialogo lontano dall'ideologia e vicino a una domanda concreta, cioè chi può organizzare una risposta a un bisogno che oggi ciascuno affronta da solo.

Dare una forma alla domanda di casa

— ATTIVATORE DEL CAMBIAMENTO ↗

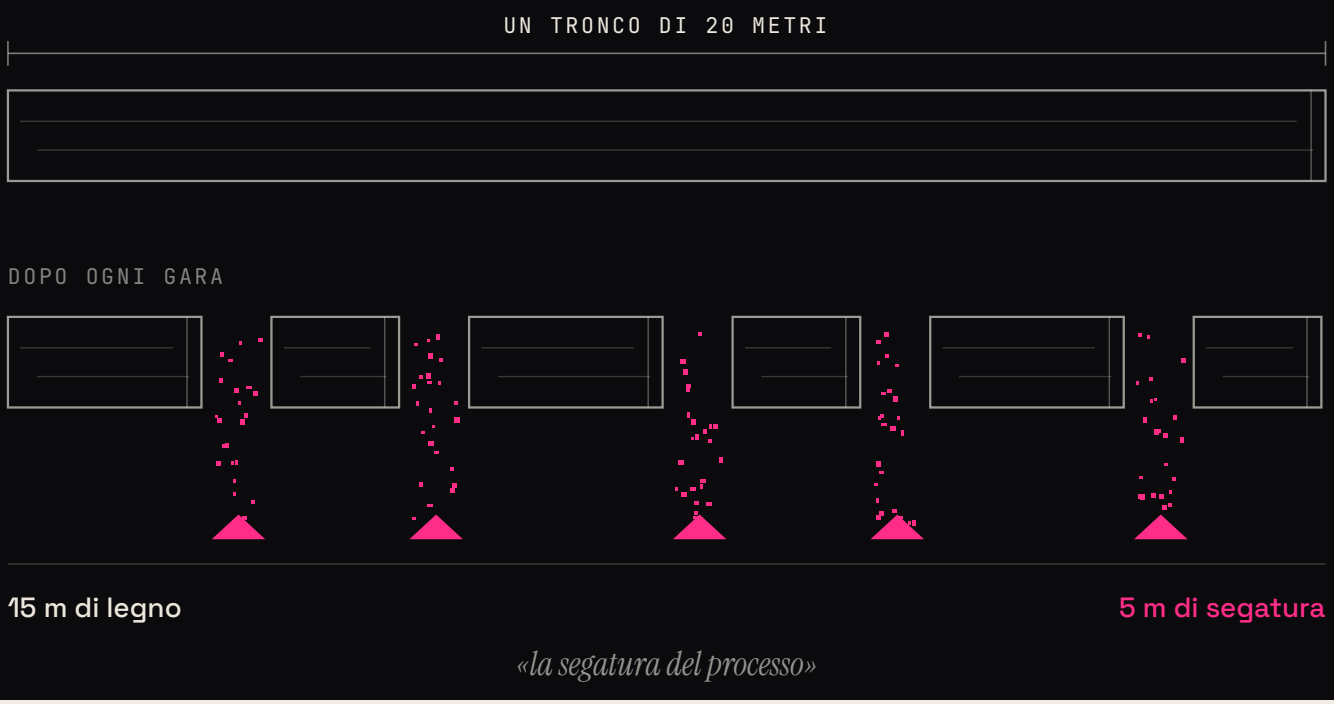
Alessandro Maggioni si definisce con autoironia un palazzinaro mutualista. La radice è l'articolo 45 della Costituzione, che riconosce la cooperazione a scopo mutualistico, e la differenza con un operatore di mercato sta tutta lì: al posto dei clienti ci sono i soci, e lo scopo è rispondere al loro bisogno di casa. Il meccanismo regge sul frazionamento dei costi e su quella che chiama estrazione di valore aggiunto, un margine trattenuto sull'edilizia libera per finanziare case a canoni molto bassi. Il principio è applicato con rigore. Dopo aver visto alcuni soci rivendere a prezzi molto più alti pochi anni dopo l'assegnazione, il Consorzio ha limitato la rivendita anche nell'edilizia libera. Alla domanda su quale sia il fine della cooperazione Maggioni ha risposto con una parola sola, l'eternità, perché la cooperazione ha un obbligo verso le generazioni che verranno.

Guidi ha aggiunto la lettura più originale del pomeriggio. Per lungo tempo in città la forma ha seguito la funzione, poi ha cominciato a seguire la finanza, che ragiona per asset class separate. Chi investe nei garage e chi negli uffici finisce così per dividere ciò che prima conviveva nello stesso edificio, e Milano, da sempre città del misto, fatica a ricrearlo. Da qui la sua idea di un'asset class di comunità. Maggioni ha spostato il discorso sullo scopo: la finanza resta indispensabile, ma quando la ricchezza produce soltanto altra ricchezza si sgancia dalla vita vera.

Il guaio è che la domanda di casa oggi è frammentata. Ognuno pensa di dover risolvere da solo un problema che condivide con il vicino, e serve un nuovo corpo intermedio capace di aggregarla. Chi ha bisogno di persone presenti, come un ospedale o un'università, può aiutare a farlo, e una domanda organizzata ha meno rischi, il che per la finanza è, parole di Guidi, tutto miele. Le idee concrete non mancano, a partire da un ticket home sul modello dei buoni pasto, qualche migliaio di euro l'anno detraibili che per un giovane valgono trecento euro al mese per affacciarsi sul mercato.

Mancano invece un grande regista, capace di mettere d'accordo finanza, cooperazione, costruttori e progettisti con obiettivi trasparenti, e il tempo, che tutti affrontano con totale incoscienza. Un'iniziativa del Consorzio aspetta da sei anni un permesso di costruire convenzionato, e intanto c'è da chiedersi se pesi di più la salute pubblica garantita da una bonifica estrema o quella di chi, dopo una separazione, finisce a dormire in macchina.

Dalla sala sono arrivati due interventi scomodi. Un prefabbricatore, che per le sue travi da trenta metri ha bisogno di piste lunghe cento, ha chiesto di che cosa vivrà una Milano fatta di residenze su vecchi siti industriali, «dove respirano tutti la clorofilla». Il vicepresidente di AIDP Lombardia ha portato il conto dal lato delle persone: secondo una ricerca che ha citato, a Milano con 1.700 euro al mese, vivendo in modo monastico, ne restano 80, e quando ATM cerca 300 autisti il problema della casa diventa il problema di come si muove la città.



«la segatura del processo»

La segatura del processo

— CHANGE MANAGEMENT ↘

Il real estate, ha spiegato Guidi, è imbevuto di cultura anglosassone e usa il conflitto di interessi come principio organizzativo. Il project manager viene messo apposta contro l'architetto, ognuno difende la propria parte, e dalla somma delle tensioni dovrebbe uscire il risultato migliore. Lui la chiama la segatura del processo, perché a forza di dividere un tronco di venti metri ne restano quindici. Dentro Lombardini22 ha preso la strada opposta, quella di una comunità professionale allargata in cui anche i subfornitori hanno una garanzia di lavoro nel tempo, perché rimettere tutto in gara a ogni occasione fa guadagnare qualche punto e intanto distrugge competenza.

Maggioni porta la stessa logica nel rapporto con i costruttori, che paga bene e chiama contro-partner, a metà tra controparte e partner. C'è un punto su cui per forza si discute, ma il rapporto si fonda sulla fiducia, perché in cantiere l'obiettivo diventa comune: la casa migliore al prezzo più basso.

L'ultimo tema sono state le persone. Chi arriva a lavorare oggi cerca un senso e mette in discussione chi lo assume, e un'organizzazione lo trattiene se gli lascia libertà e lo fa lavorare in gruppi fondati sulla fiducia. Guidi la chiama lo stagno che funziona: quando l'ecosistema è sano gli uccelli migratori si fermano da soli, oggi lavorano da te, domani altrove, e un giorno magari ritornano. Maggioni ha messo in guardia dal vecchio paternalismo di chi offre insieme lavoro e casa, creando una doppia dipendenza.

Guidi ha chiuso con una competenza che riguarda chiunque guidi un cambiamento, e l'ha chiamata sostenibilità politica. Un progetto deve essere comunicabile e sostenibile anche per chi lo porta nelle istituzioni, perché la politica vive di elezioni e va aiutata a trovare le proprie ragioni, altrimenti si rischia di schiantarsi pur avendo ragione. Tre mesi dopo, raccontando il Brennero, Martin Ausserdorfer è arrivato alla stessa conclusione.

— DA PORTARE AL TUO TAVOLO

La telefonata al contro-partner. Scegli il fornitore con cui discuti di più e invitalo a parlare di un progetto prima della gara, quando le scelte sono ancora aperte. Chiedigli che cosa farebbe di diverso se sapesse di lavorare con te anche nei prossimi tre anni. La sua risposta ti dice quanta competenza stai perdendo in segatura.

→ **Con quali fornitori hai continuità, e cosa ti costerebbe estenderla?**

→ **Le tue persone hanno un problema di casa, e la tua organizzazione può aiutarle a organizzarlo senza diventare il loro padrone di casa?**

Nessuno pensa *da solo.*



Emanuele Frontoni
professore ordinario di Informatica all'Università di Macerata e co-direttore del VRAI Lab

Il sondaggio di apertura ha fotografato bene la sala. La parola più usata per descrivere l'intelligenza artificiale è stata velocità, l'83% dei partecipanti la considera un'opportunità concreta e nessuno l'ha definita una minaccia. Alla domanda su cosa ne blocchi davvero l'adozione, però, la risposta più votata ha riguardato la fiducia: la sala vede l'opportunità e non si fida ancora di quello che le macchine restituiscono. Emanuele Frontoni ha passato il pomeriggio dentro quella distanza.

Sovranità e fiducia

— ATTIVATORE DEL CAMBIAMENTO ↗

Secondo l'ISTAT, nel 2025 solo il 16% delle organizzazioni italiane usava sistemi di intelligenza artificiale, e le costruzioni restano tra i settori più indietro. Frontoni ha legato questo ritardo a una questione più larga, la sovranità tecnologica. Il racconto pubblico resta dominato dai grandi modelli generalisti americani, mentre l'Europa sta costruendo modelli aperti che si possono far girare dentro la propria infrastruttura senza far uscire i dati, da Mistral in Francia a Minerva della Sapienza. Ne discende la regola che ha guidato il suo intervento: più uno strumento è specializzato su un compito preciso, meno spazio ha per inventare risposte quando i dati sono ambigui.

Il rischio più concreto oggi ha un nome, shadow AI, cioè dati riservati che finiscono per distrazione nelle versioni gratuite degli strumenti. Vietarle serve a poco, e funziona molto di più offrire alle persone strumenti con licenza e rendere trasparente ogni contenuto prodotto o modificato con l'intelligenza artificiale.

A Genova il viadotto San Giorgio è pattugliato ogni settimana da un robot italiano che alimenta un gemello digitale con dati aperti alla comunità scientifica. Frontoni lo ha usato per mostrare cosa significhi raccogliere dati prima che servano, un'abitudine che il settore delle costruzioni fatica ancora a prendere: nelle Marche, la sua terra, la ricostruzione dopo il sisma non ha previsto i sensori che avrebbero permesso di imparare allo stesso modo.

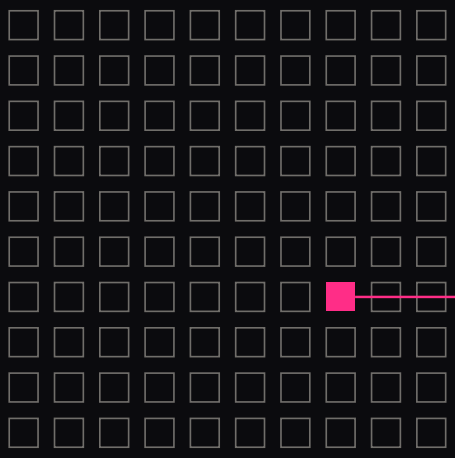
L'esempio che lui stesso ha scelto per spiegare il titolo viene dall'ospedale Niguarda. Per operare da sveglia una paziente di lingua spagnola serviva una traduzione in tempo reale, e il sistema è stato costruito apposta per quel momento. È nato solo perché due persone che normalmente non si sarebbero mai incrociate si sono parlate.

Cento piccoli agenti

— CHANGE MANAGEMENT ↘

Il messaggio più insistito è che costruire bene l'intelligenza artificiale è un lavoro che riguarda tutta l'organizzazione, ben oltre l'informatico di turno. Il laboratorio di Frontoni è nato tra informatici e oggi include filosofe dell'etica, esperti di digital humanities e perfino una musicista. Per la prima volta si può programmare una macchina in linguaggio naturale, e chi conosce davvero il proprio mestiere la userà sempre meglio di chi si limita a scrivere prompt.

Da qui il cambio di passo che chiede alle organizzazioni, smettere di collezionare esperimenti isolati e costruire decine, poi centinaia, di piccoli agenti dentro i propri processi. Ne ha mostrato uno per la gestione di ferie e permessi, scritto interamente in linguaggio naturale, con le regole in chiaro su cosa può dire, quali dati non deve mai restituire e quando deve passare la mano a una persona. Così le scelte etiche di un'organizzazione, dentro un agente, diventano un documento leggibile e verificabile.



decine, poi centinaia,
di piccoli agenti

AGENTE · FERIE E PERMESSI

scritto interamente in linguaggio naturale

→ cosa può dire

→ quali dati non deve mai restituire

→ quando deve passare la mano a una persona

LE SCELTE ETICHE DIVENTANO UN DOCUMENTO
LEGGIBILE E VERIFICABILE

Non tutto funziona alla prima. Un agente costruito per gli amministratori di condominio rispondeva bene finché non gli sono state date 1.600 sentenze, che si contraddicevano tra loro perché giudici diversi interpretano lo stesso caso in modo diverso. Per stabilizzarlo è servito un anno di lavoro con un giurista. Un calzaturificio marchigiano voleva prevedere le vendite in vari paesi, ma nei suoi dati non si distingueva se uno zero fosse mancanza di prodotto o mancanza di domanda. In entrambi i casi il limite stava nell'organizzazione, che non aveva ancora imparato a raccogliere e curare i propri dati.

Per Frontoni il presidio umano che l'AI Act richiede va vissuto come un'abitudine quotidiana dell'organizzazione. E chi continua ad assegnare ai più giovani compiti manuali superati rischia di perderli, proprio mentre arrivano già abituati a lavorare con questi strumenti.

I partner gli hanno chiesto se dietro l'accelerazione ci sia il rischio di perdere il controllo, e Frontoni ha risposto che la comunità scientifica non ne ha evidenze. I rischi reali per lui sono la concentrazione della conoscenza in poche organizzazioni globali e la debolezza dell'Europa, e soprattutto la scarsa consapevolezza delle organizzazioni, che lo preoccupa più di qualunque scenario catastrofico. All'ultima domanda, se alla fine vinceranno i buoni o i cattivi, ha risposto con un ottimismo misurato: le aperture europee sugli investimenti vanno nella direzione giusta, ma la prova vera resta la capacità delle organizzazioni italiane di trasformarle in produttività, un agente specializzato alla volta.

— DA PORTARE AL TUO TAVOLO

La scheda dell'agente. Scegli un processo ripetitivo e, prima di toccare qualsiasi strumento, scrivi in chiaro che cosa l'agente deve fare, quali dati può usare, che cosa non deve mai restituire e in quale momento deve passare la mano a una persona. Se non riesci a scriverla, il problema sta ancora a monte dell'intelligenza artificiale.

→ **Quale processo della tua organizzazione potrebbe diventare il primo agente, e chi lo conosce abbastanza da scriverne le regole?**

→ **Nei tuoi dati sapresti distinguere uno zero dovuto alla mancanza di prodotto da uno dovuto alla mancanza di domanda?**

Nessuno viaggia *da solo.*



Martin Ausserdorfer
AD di Rail Traction Company e sindaco di San Lorenzo di Sebato

Quando Martin Ausserdorfer ha cominciato a occuparsi della galleria di base del Brennero, nel 2007, aveva ventisei anni e circa l'80% delle persone della sua provincia era contrario all'opera. Oggi la domanda che gli fanno più spesso è un'altra: quando finite? In mezzo ci sono 64 chilometri di tunnel sotto le Alpi tra Fortezza e Innsbruck, tre paesi con abitudini diverse e quasi vent'anni passati a spiegare un'opera a chi se la sarebbe trovata davanti casa.

Chi non è raggiungibile resta fuori

— ATTIVATORE DEL CAMBIAMENTO ↗

Per spiegare perché serve un'opera del genere, Ausserdorfer è partito dalla sua famiglia. Suo nonno ha lasciato la Val Pusteria una sola volta, per la Seconda guerra mondiale, e sua madre non è mai andata a trovarlo mentre studiava, perché tanto il fine settimana sarebbe tornato a casa. I ragazzi delle sue valli, che un tempo aspettavano i diciotto anni per avere la macchina, oggi si organizzano tra treno, mezzi pubblici e condivisione, e per loro muoversi è diventato il senso stesso della vita. In uno scenario così chi non è raggiungibile resta fuori dalla vita economica.

Il benessere di quelle valli è arrivato prima con la ferrovia del Brennero, costruita in sette anni sotto l'Impero austro-ungarico, poi con l'autostrada degli anni Settanta, un'opera che oggi, ha ammesso, difficilmente avremmo la forza di realizzare. Il tunnel è nato in una finestra storica favorevole, tra l'allargamento a est del 2004 e quel 2006 che in Germania chiamavano la favola d'estate, quando sembrava di poter spostare le montagne. Chi vive al confine ricorda ancora i treni piombati che, prima di Schengen, attraversavano la Val Pusteria senza fermarsi. Oggi la stessa linea deve collegare la Mitteleuropa con il Nord Italia, le due macroeconomie dove nasce gran parte del benessere europeo.

In questa geografia Ausserdorfer vede un grande futuro per Verona, all'incrocio tra l'asse nord-sud e quello est-ovest, porta d'ingresso verso un'Italia che ai tedeschi piace e dove c'è spazio per produrre. L'Alto Adige, invece, resterà una terra di transito. E la pressione non calerà. Sul Brennero passano ogni anno circa 11 milioni di automobili e 2,5 milioni di camion, e l'Austria, che ha pagato metà del tunnel, continuerà a limitare i camion chiunque governi, perché ai suoi cittadini ha promesso la ferrovia. Nelle valli il traffico è già una questione di libertà personale. A Vipiteno, il sabato pomeriggio, c'è un padre che rinuncia a portare il figlio a calcio perché non sa quando riuscirà a tornare a casa.

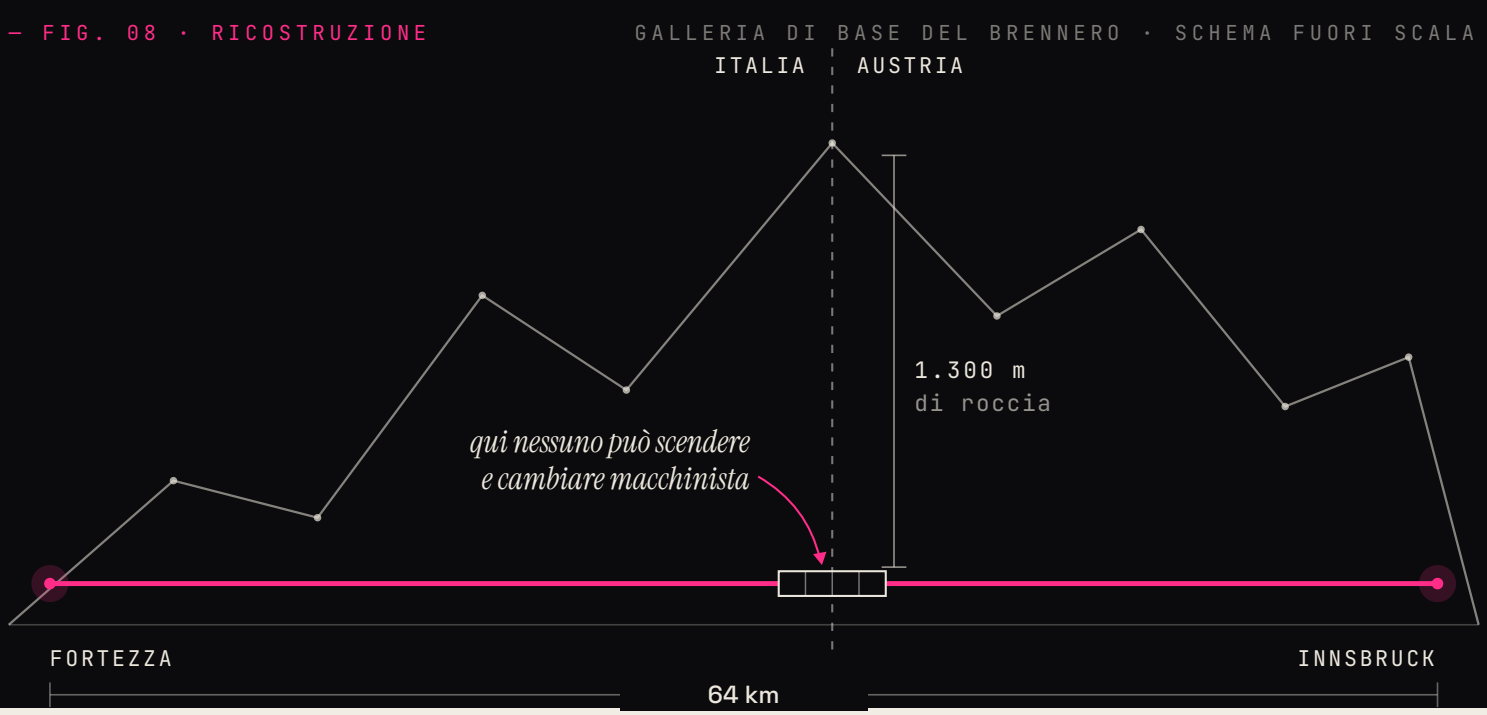
Il nostro cantiere

— CHANGE MANAGEMENT ↘

Gli ingegneri sanno costruire gallerie che sembrano miracoli, ha osservato Ausserdorfer, ma senza una storia che spieghi il perché anche l'opera migliore resta senza consenso. Oggi nessuno accetta più una decisione che non gli viene spiegata, nemmeno i figli a casa. Il primo cantiere, a Mules, era un buco di duecento metri nella montagna, poco più di un garage, e tutti gli dicevano che aprirlo al pubblico era una follia. Ne hanno fatto una festa di paese, con la messa, il coro, i vigili del fuoco alla ristorazione e la banda, e sono arrivate 3.500 persone. Il lunedì dopo, per la gente, quello era il nostro cantiere.

In un anno l'Osservatorio per la realizzazione della Galleria di Base del Brennero ha organizzato 280 serate informative, perché le persone il sito internet non vanno a cercarlo da sole. Oggi chi visita il cantiere paga un biglietto da 8 euro, così nessuno può dire che il consenso si compra. Quando le cose si complicano bisogna metterci la faccia. Per un'area indispensabile al progetto Ausserdorfer è andato cinque volte dal proprietario, ogni volta con un grappino e ogni volta con un no. L'esproprio, che di solito firma RFI, questa volta

— FIG. 08 · RICOSTRUZIONE



l'hanno voluto fare insieme al Comune di Varna e alla Provincia, per dimostrare che quell'opera la volevano anche loro. «Se qualcuno ti fischia, devi farti fischiare.» In cambio, chi vive sul posto vede cose che un progettista da Google Earth non vede: a Mules un impianto previsto all'esterno, dove d'inverno si arriva a venti gradi sotto zero, è stato spostato dentro la montagna su suggerimento degli abitanti.

Il dialogo più difficile, però, è stato quello tra i paesi. La ferrovia resta, nelle parole di Ausserdorfer, il più grande campanilismo d'Europa. Ogni paese ha mantenuto le proprie tensioni di alimentazione, i propri sistemi di segnalamento e le proprie regole per i macchinisti, spesso per proteggere l'industria nazionale, e sul Brennero si è perso tempo sull'attrezzaggio perché mancava l'accordo politico mentre i tecnici erano pronti. Sotto 1.300 metri di roccia nessuno può chiedere al macchinista di scendere al confine e lasciare il posto a un collega, e così il tunnel costringerà Italia e Austria a uno standard europeo.

La sfida più dura, più ancora del finanziamento, è stata culturale: ognuno dei due paesi fa bene qualcosa che l'altro fa peggio, e mettere insieme il meglio delle due culture è la strada per chi verrà dopo.

A chi gli chiedeva che cosa portare dal Brennero nell'edilizia milanese, Ausserdorfer ha risposto con la fiducia, quella che si sono guadagnati gli artigiani altoatesini arrivando puntuali e chiudendo il lavoro, tanto che oggi lavorano ovunque. In un condominio, ha aggiunto, basta che il nono condomino dica no per fermare otto vicini d'accordo, e cambiare questa cultura è il primo passo.

Sulla stessa opera tre territori hanno reagito in modo diverso. In Alto Adige e in Tirolo il confronto si è svolto vicino a chi l'opera l'aveva davanti casa, e in Italia la figura del commissario ha permesso a qualcuno di decidere. In Baviera la politica non ha mai sostenuto davvero l'accesso nord, e Ausserdorfer ne ricava una regola: quando la politica non sta dietro le cose, hai perso prima di cominciare. Pochi giorni dopo il lab, una delegazione della commissione trasporti del Bundestag era attesa sul Brennero per capire come si è lavorato. Magari è la volta buona.

— DA PORTARE AL TUO TAVOLO

Il test della festa di paese. Prendi una decisione che la tua organizzazione sta per far ricadere su altri, che siano clienti, colleghi o vicini, e chiediti se avresti il coraggio di spiegarla di persona, a casa loro, davanti a tutti. Se la risposta è no, la decisione non è ancora pronta, oppure non l'hai capita abbastanza da poterla raccontare.

→ **Chi, fuori dalla tua organizzazione, potrebbe dire «il nostro cantiere» parlando di un tuo progetto?**

→ **Con quale partner, di un altro paese o di un'altra cultura organizzativa, state ancora difendendo ciascuno il proprio standard?**

¶ 03 — INTERVENTO

Dirlo è *farlo.*



Elena Stoppioni
BUILDVISION

Ogni organizzazione racconta una versione di sé nei report e nelle presentazioni, e ne vive un'altra il lunedì mattina. Tra le due c'è sempre un po' di distanza. A me interessa capire quanta, e chi ha voglia di misurarla.

Lavoro da anni con le parole della sostenibilità e ho visto quanto in fretta si consumano. Una parola di moda dura più o meno il tempo di un bilancio, poi ne arriva un'altra, e intanto in cantiere e in ufficio si lavora come prima.

Nei lab di quest'anno ho visto spesso il movimento opposto. Ho ascoltato organizzazioni che facevano certe scelte da vent'anni, quando ancora nessuno le chiamava sostenibili, e che a un certo punto hanno dovuto imparare a raccontarle.

Il primo lab, quello in cui ho parlato anch'io, girava intorno alla stessa idea: finché non misuri quanto emetti, ogni obiettivo sul clima resta una frase, e appena lo misuri diventa un impegno che qualcun altro può verificare.

Quello che dici diventa controllabile, e lì un po' di paura arriva, perché le formule smettono di coprirti. È anche l'unico momento in cui gli altri riescono a vedere davvero che cosa fai.

Ti propongo un esercizio, che faccio spesso anch'io. Prendi l'ultima cosa che la tua organizzazione ha dichiarato in pubblico e cerca un comportamento che la dimostri. Se lo trovi, probabilmente lo stai raccontando male.

Se non lo trovi, almeno adesso sai da dove cominciare.

¶ 03

Quello che dici diventa controllabile, e lì un po' di paura arriva.

¶ 04 — INTERVENTO

Il giorno *dopo.*



Stefano Storoni
BUILDVISION

La mattina dopo ogni lab scrivo il riassunto, ed è lì che mi accorgo di quanto in fretta le cose si perdono. Una frase che il giorno prima aveva acceso la sala è già diventata un appunto, e tra un mese sarà il ricordo vago di qualcuno che c'era. Questo Yearbook è il nostro modo di rimediare, perché quello che succede attorno al tavolo esca dalla stanza e continui a lavorare altrove, nella testa di chi al tavolo non c'era. Molto resta fuori comunque: le battute, e i silenzi dopo certe risposte.

Rileggendo gli otto lab uno dopo l'altro ho notato che le idee che restano hanno una cosa in comune: si possono raccontare a cena. Il tronco di venti metri che, a forza di dividerlo, ne perde cinque in segatura. L'atleta che salta due metri e venti, e che non sostituisci con dieci che ne saltano uno e settanta. Immagini così passano di bocca in bocca senza bisogno di slide, e mentre passano qualcuno le adatta al proprio mestiere.

Mi sono accorto anche di un'altra cosa. In quattro lab su otto, partiti da temi lontanissimi, si è finiti a parlare della stessa paura, quella di un sapere che se ne va insieme alla persona che lo custodisce. In due si è sbattuto contro la stessa legge sui rifiuti, in altri due contro una politica che non sta dietro le cose. Sono problemi diversi con la stessa forma, e chi li ha affrontati meglio lo ha fatto insieme ad altri.

Per questo adesso tocca a te. Queste pagine funzionano meglio se le consumi, quindi scrivici sopra. Poi presta la tua copia a chi, nella tua organizzazione, non la leggerebbe mai di sua iniziativa. Probabilmente è proprio la persona che ne ha più bisogno.

Se tra un anno sentirò ripetere una di queste idee da qualcuno convinto di averla avuta lui, avremo fatto il nostro lavoro.

¶ 04

Queste pagine funzionano meglio se le consumi, quindi scrivici sopra.

Entra in *BuildVision.*

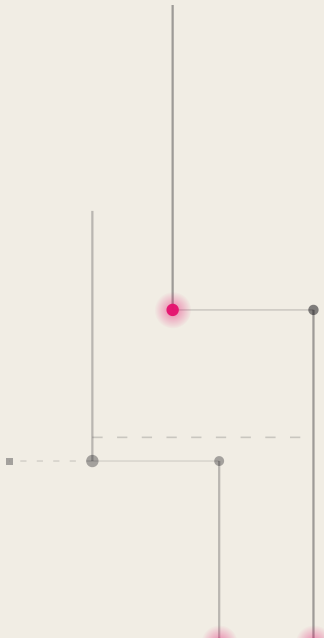
BuildVision è una community scelta. Si entra perché si ha qualcosa da portare e la voglia di mettersi in gioco, fino a condividere le difficoltà insieme ai risultati. Al tavolo siedono persone con responsabilità reali nelle proprie organizzazioni, nell'ecosistema delle costruzioni e del real estate, curiose e disposte a uscire dalla propria zona di comfort, anche quando significa sentirsi dire che la propria visione è incompleta.

Si entra attraverso la propria organizzazione, che diventa partner del progetto. Da quel momento può portare al tavolo un tema che sta vivendo davvero, proporre una voce capace di accenderlo e, prima o poi, aprire le proprie porte per ospitare un BV_lab. Le relazioni che nascono così si misurano in anni, e continuano anche tra un incontro e l'altro.

Chi cerca una vetrina, un palco da cui vendere o una scorciatoia per farsi notare, qui troverà poco di interessante. Chi arriva con una domanda aperta, di solito, riparte con una domanda migliore.

Se ti riconosci in tutto questo, facciamo un passo insieme.

DIVENTA PARTNER → BUILDVISION.IT · partner@buildvision.it





BV_LAB 05 · 16.06.2026
Hub Lombardini22, Milano



BV_LAB 06 · 16.07.2026
Hub Lombardini22, Milano



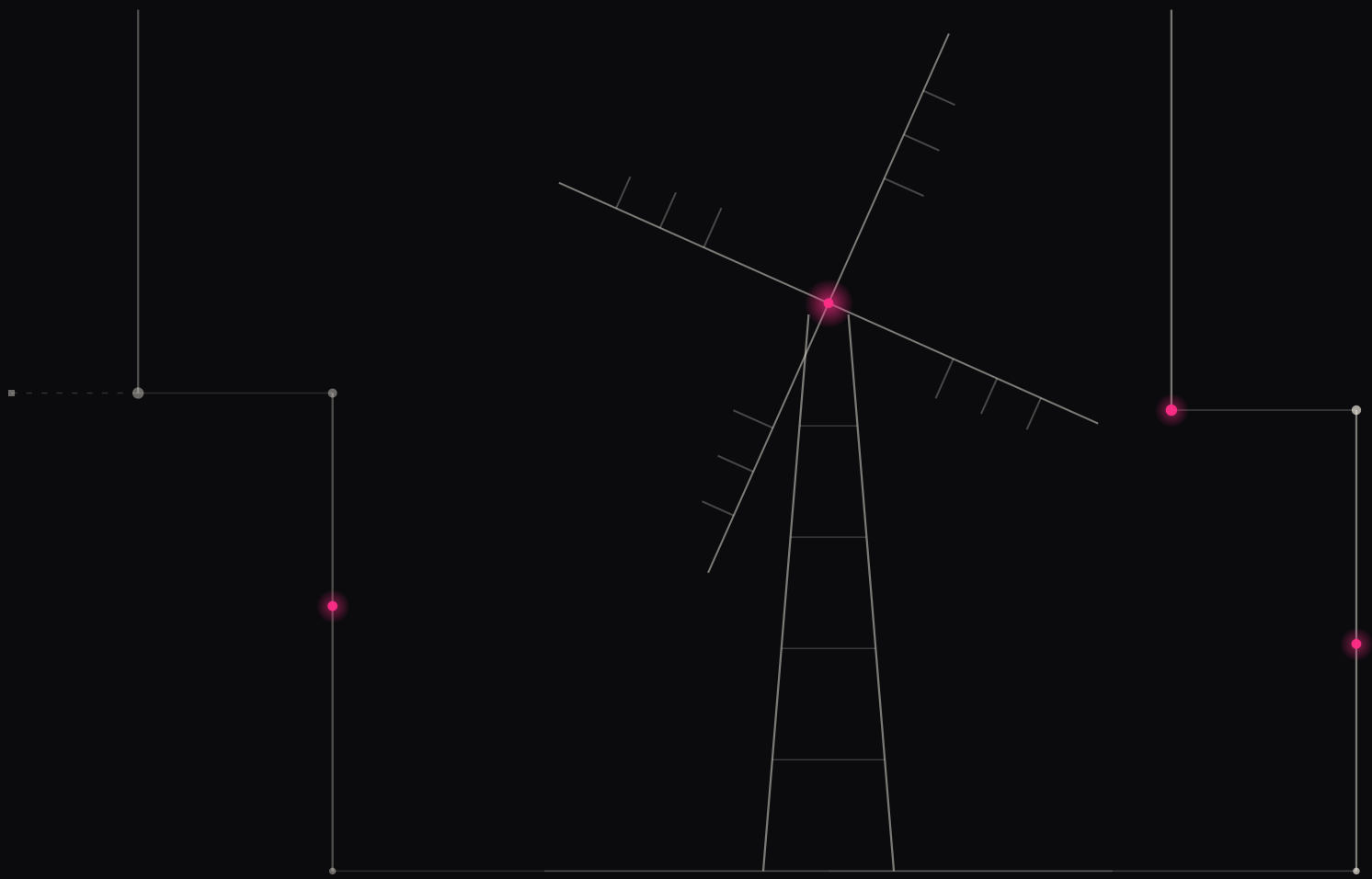
BV_LAB 07 · 15.09.2026
Hub Lombardini22, Milano



BV_LAB 08 · 20.10.2026
Hub Lombardini22, Milano

Quando soffia un forte vento,
alcuni costruiscono muri,
altri mulini a vento.

Il nostro mulino si chiama **BuildVision.**



BuildVision
Costruisci una visione. La Tua.

BUILDVISION.IT