



MILANO

29 Novembre – 1 Dicembre 2024

Indice

Introduzione

- Il progetto di Italia Chiama – Giulio Del Balzo e Massimo Ungaro.....5
- La tre giorni di Milano e lo scopo di questo volume10

Partire da quella grande Italia fuori dall'Italia

- I *rimpat* aiutano paese se quando rientrano non abbassano la testa – Cristina Marconi.....15
- Il rientro dei cervelli, un'opportunità per rilanciare lo sviluppo e abbattere il debito pubblico – Prof. Brunello Rosa18
- Alcune proposte per rendere l'Italia più attrattiva e avviare il controesodo - Matteo Montagnier, Nur Puri Purini, Brunello Rosa e il gruppo di lavoro di Italia Chiama25

I valori non negoziabili

- Il prezzo della democrazia – On. Armando Armas ...31
- Proteggere la democrazia europea con la politica di difesa comune: prima dei soldi, definiamo gli obiettivi – Andrea Gilli34

- Diritti civili, diritti sociali e la trappola della narrativa *anti-woke* – Prof. Costanza Hermanin39
- La sfida della sostenibilità: un ambientalismo per la crescita – Andrea Gori42

La società: all'Italia serve un nuovo patto tra generazioni

- Contro l'inverno demografico servono le politiche attive del lavoro – Francesco Armillei52
- Cultura del patto e riforma della scuola pubblica – On. Anna Paola Concia56
- Riqualificare la Pubblica Amministrazione ripartendo dai giovani e dalle competenze – Prof. Barbara Quaquarelli65

L'economia: innovare, innovare, innovare

- Per la rivoluzione digitale servono meno regole e imprese più grandi – Eleonora Faina70
- Produrre innovazione: l'università, l'impresa e il trasferimento tecnologico – Prof. Ferdinando Auricchio74
- Cosa fa l'UE per promuovere l'innovazione e perché l'Italia non ne approfitta – Niccolò Querci78
- Gestire il cambiamento, tra la fame di futuro e istinti neo-luddisti – Paolo Salza82

Milano e i riformisti

- Milano, città attrattiva e inclusiva grazie al buon governo – Filippo Barberis86
- Milano e il Centro Caldara, fucina storica del riformismo – Franco D’Alfonso91

Conclusione

- Riformare per unire: la sfida di Italia Chiama – Massimo Ungaro96

Introduzione

Il progetto di Italia Chiama – Giulio del Balzo e Massimo Ungaro

Italia Chiama mette in rete idee, energie e persone che vogliono confrontarsi sul futuro del Paese. Per uscire dalla stretta della crescita anemica, del debito pubblico, dell'inverno demografico e dell'evasione fiscale, all'Italia serve una narrazione diversa, nuova, basata sui valori dell'uguaglianza di opportunità, della democrazia, del merito, del metodo scientifico, dell'impresa individuale, dell'Europa unita e della pluralità per una riforma profonda dello Stato e della società. Chiamiamo a raccolta tutte le persone e le esperienze, in Italia, nel mondo, rientrate in Italia dall'estero, che vogliono contribuire a costruire una nuova narrazione, lontano dagli schemi precostituiti, al di fuori dal dibattito partitico odierno, con un orizzonte di lungo termine. Con *Italia Chiama* nasce una comunità che si mette in ascolto, raccoglie idee e disegna una nuova visione per il futuro del paese. *Italia Chiama* vuole essere un nuovo laboratorio politico-culturale, libero e apartitico, una fucina di idee che mette in discussione lo status quo attraverso un dibattito inclusivo,

chiedendo un contributo alle tante energie *nove* disperse in Italia e nel mondo.

Ogni anno centinaia di migliaia di italiane e italiani lasciano il paese cercando altrove il modo di soddisfare le proprie aspirazioni. Se la partenza e la contaminazione interculturale sono una fonte di arricchimento, diventa invece un problema quando è vissuta come una scelta obbligata. Nel tempo si è invece avviato un controesodo con il ritorno in Italia di molti di quelli che erano partiti, un rientro di certo facilitato dalle varie misure legislative di questi anni. Misure il cui scopo era di promuovere una contaminazione culturale provando a trapiantare alcuni ‘geni positivi’. Dopo quasi 15 anni dalla prima legge *Controesodo* del 2010 possiamo annoverare diversi successi, eppure resta ancora tanta strada da fare. L’aspirazione di *Italia Chiama* è dunque quella di mettere in rete queste esperienze ed organizzarle per contribuire al dibattito pubblico.

Riuniamo esperienze e competenze del mondo delle professioni, della scienza, dell’accademia, delle arti, dell’imprenditoria, del giornalismo, delle aziende, della pubblica amministrazione, della finanza e del settore no-profit. Molti fra noi si trovano

all'estero o sono tornati in Italia dopo un'esperienza all'estero. Guardiamo alla vasta diversità di esperienze fra noi come un importante elemento da cui far nascere una nuova visione di sviluppo e avanzamento per la società italiana, all'insegna della democrazia, della prosperità, delle pari opportunità e del progresso sociale.

Vogliamo occuparci del futuro dell'Italia con una prospettiva internazionale e intergenerazionale, in uno spazio aperto, apartitico, slegato dal dibattito elettorale. Guardiamo al lungo termine e a come le riforme di oggi possano incidere sulla vita dei cittadini di domani. Abbiamo un orizzonte che guarda ai prossimi 30 anni. La complessità del mondo di oggi richiede tempi e spazi di riflessione adeguati per individuare le soluzioni più idonee alle sfide del nostro tempo.

Per chi fondiamo *Italia Chiama*:

Per chi vuole continuare a imparare.

Per chi vuole ridare qualcosa alla comunità.

Per chi lavora, ma non per questo vuole rinunciare a un impegno civico.

Per chi sente l'esigenza di appartenere a una squadra di persone unite da valori comuni.

Per chi vuole lasciare ai suoi figli un mondo migliore di quello che ha trovato.

Per chi vuole avere un impatto senza per forza iscriversi a un partito politico.

Per chi crede nel metodo scientifico come strumento di avanzamento dell'umanità.

Per chi è pronto a mettere in discussione sé stesso e la società in cui vive.

Per chi vive all'estero e vuole contribuire allo sviluppo del proprio paese.

Per chi vive in Italia e non vuole essere costretto a lasciarla.

Per chi ritiene che l'Europa unita sia la prospettiva per la pace e la prosperità dell'Italia.

Per chi ha a cuore la tutela della democrazia liberale e dello stato di diritto.

Per chi ha a cuore il futuro del Pianeta, degli ecosistemi e della biodiversità.

Per chi vuole affrontare il declino demografico dell'Occidente democratico.

Per chi non si vuole rassegnare al declino economico in cui l'Italia sta lentamente affondando.

Per chi è pronto a battersi per i diritti e le libertà di tutti, superando ogni forma di discriminazione.

La tre giorni di Milano e lo scopo di questo volume

Questo volume raccoglie alcuni degli interventi espressi durante l'evento di fondazione dell'associazione 'Italia Chiama', avvenuta a Milano da venerdì 29 novembre a domenica 1 dicembre 2024 presso il Centro Emilio Caldara in Via de Amicis, una tre giorni di incontri, dibattiti, gruppi di lavoro e interventi in plenaria. Ringraziamo i numerosi partecipanti accorsi da tutta Europa e da tutta Italia, le relatrici e i relatori che hanno accolto il nostro invito e in particolare Federica di Lascio, Luca Bisi, Diana Severati, Alessio Pellizzaro e Matteo Cocco, tra i soci fondatori di Italia Chiama che hanno lavorato su questa prima pubblicazione dell'associazione.

In questa prima edizione, ci siamo concentrati in primis sul tema dell'esodo degli italiani all'estero e delle misure per incentivarne

il rientro. Qui Cristina Marconi lancia un appello ai concittadini che scelgono di investire sul loro paese mentre il Prof. Brunello Rosa spiega come gli italiani all'estero possono essere una vera e propria risorsa economica da valorizzare. Il gruppo di lavoro sul tema di Italia Chiama, coordinato da Matteo Montagner e Nur Puri Purini, avanzano alcune proposte per sostenere il controesodo dei talenti e rendere l'Italia un paese più attrattivo. In secondo luogo, abbiamo voluto stabilire alcuni punti fermi del percorso che intendiamo percorrere, ovvero cominciare a definire quei valori che per noi non sono negoziabili, a partire dall'imprescindibilità della democrazia liberale. Su questo punto è stato illuminante l'intervento dell'On. Armando Armas, deputato venezuelano che ha rischiato la vita per difendere la democrazia dall'avvento della dittatura chavista nel suo paese. La democrazia e la libertà non sono scontate e se occorre vanno difese anche con le armi, come ci insegna oggi la criminale invasione dell'Ucraina democratica da parte di Putin o la storia della Resistenza nel nostro paese. Per questo motivo dobbiamo fare di tutto per superare i veti e costruire una politica di difesa europea. Su questo fronte Andrea Gilli ci esorta a definire una strategia.

La via della sostenibilità ambientale costituisce un altro punto fermo, scevro da ideologie decresciste e da coniugare pragmaticamente con lo sviluppo, come ci spiega Andrea Gori. Non occorre scegliere tra tutela dei diritti civili e affermazione dei diritti sociali, altrimenti si cade facilmente nella trappola della retorica *antiwoke*, come ci ricorda Prof. Costanza Hermanin. Ci siamo inoltre occupati della necessità in Italia di un nuovo patto tra generazioni, sia per rispondere alla sfida dell'inverno demografico sia per dare maggiori opportunità ai più giovani. Francesco Armillei solleva il tema delle politiche del mercato del lavoro per diminuire il numero degli inattivi e aumentare la vita lavorativa, condizioni essenziali per rendere sostenibile il sistema pensionistico. L'On. Anna Paola Concia sottolinea la necessità di investire sulla cultura del patto - a scapito della logica della somma zero che ha troppo spesso caratterizzato il rapporto tra generazioni - cominciando con una profonda riforma della scuola pubblica per dotare i giovani delle competenze, più che delle nozioni, necessarie per affermarsi nel mondo di oggi. La Prof. Barbara Quaquarelli declina invece sempre il tema delle competenze alla Pubblica Amministrazione che se riqualificata può tornare ad essere attrattiva per le nuove generazioni.

Passando all'economia, abbiamo posto l'accento sulle misure per favorire l'innovazione, tema sul quale l'Italia rimane molto carente. Eleonora Faina ammonisce che per sostenere la digitalizzazione del paese servono meno regole e imprese più grandi mentre il Prof. Ferdinando Auricchio pone l'accento sull'importanza di facilitare il trasferimento tecnologico della ricerca di base dalle università alle imprese. L'Unione Europea in realtà dispone di fondi non indifferenti ma l'Italia sembra non coglierne a pieno le opportunità secondo Niccolò Querci, mentre Paolo Salza fa un passo indietro e riflette sulla gestione del cambiamento, compito che spetta alla politica che deve facilitare il progresso e al contempo contenere possibili istinti neo-luddisti. Concludiamo la serie degli interventi con due riflessioni sul riformismo 'applicato', in primis alla città di Milano dove il buongoverno ha consentito di ottenere dei risultati importanti in termini di inclusività e attrattività come illustra Filippo Barberis, capo di gabinetto del Sindaco Sala. E in secondo luogo l'intervento di Franco D'Alfonso, Presidente del Centro Emilio Caldara che ci ha ospitato durante la tre giorni, ci ricorda le radici antiche di quel riformismo civico a cui senza dubbio sentiamo di appartenere. In ultima battuta Massimo Ungaro

prova a definire un metodo di lavoro e una linea per le iniziative future dell'associazione. A tutti voi, buona lettura!

Partire da quella grande Italia fuori dall'Italia

**I rimpat aiutano il paese se quando rientrano non
abbassano la testa - Cristina Marconi**

Una sera, in California, in un parcheggio davanti all'oceano ci si era scaricata la batteria. Era sera, venivamo da una cena di granchio, troppo allegri per essere preoccupati ci siamo messi a cercare qualcuno con i cavi che ci facesse ripartire la macchina. Un sessantenne con una Corvette aveva lo stesso problema e stava aspettando che arrivasse l'assistenza. Abbiamo iniziato a parlare e quando ha scoperto di dove eravamo ha esclamato "Ah, the Old Country!". I suoi genitori venivano dall'Italia, un posto in cui andare in vacanza e chiamare affettuosamente così, il vecchio paese. Abbiamo riso, anche perché dopo 11 anni all'estero sull'Old Country avevamo deciso di scommettere e quella definizione cattiva un po' la condividevamo, ma giusto un pochino.

Io l'Italia vista da lontano l'ho raccontata in tanti modi, soprattutto con un romanzo, che cercava di mettere a fuoco una cosa importante: non sono le opportunità nello specifico, ma è uno stile di vita più libero e pieno di possibilità in generale ad attirare. Dicono cervelli in fuga, ma in realtà sono più le ambizioni a essere in fuga. Perché non si va via solo per un lavoro migliore, ma per una mentalità più aperta, maggiore prevedibilità delle cose che devono essere prevedibili per concentrarsi sull'imprevedibilità delle idee, del successo, della vita come la si vuole vivere. (Il romanzo si chiama profeticamente Città irreale e infatti quella città lì, Londra pre-Brexit, non esiste più).

Ho incontrato tanti expat, e il taglio letterario permette alla gente di essere più sincera. Ho insegnato corsi di scrittura dedicati agli expat e ho raccolto i loro segreti. Nessuno parte solo per un'opportunità migliore, tutti cercano una vita con meno vincoli. C'è una pigrizia politica, credo: siamo tutti partiti verso paesi già riformati dalle battaglie di qualcun altro, troviamo l'Italia troppo faticosa per essere riformata, la amiamo con l'idea che *Qui non cambia mai niente*. Ma non funziona così, rischia di esserci solo frustrazione.

Ogni tanto mi dicono che avrò più successo quando parlerò di cose più italiane, meno esterofile, ma la verità è che io come voi so che c'è un paese parallelo appena varcata la frontiera e che la diaspora italiana è una realtà concretissima. Siamo rientrati da tre anni e non è stato sempre facile. Mettete l'ambientalismo al primo punto, abbiamo ritrovato delle città in cui il culto dell'auto privata è ancora dominante e una Milano in cui gli spazi verdi sono rari. Parliamo della famiglia, ma per i bambini c'è poco e la mentalità è ostile, protettiva, asfissiante. Non stupisce che si facciano pochi figli, insistere sull'aborto è un feticcio ideologico, ma i problemi sono altri: si spera di mettere la marcia indietro, di riportare le donne in cucina e di far ripartire da lì natalità, ma non funzionerà.

Tante volte a Londra ho immaginato l'impatto di tanti rimpatri sull'Italia, ma la verità è che rientrando in tanti hanno un po' abbassato la testa e, per ambientarsi, hanno fatto finta di niente, hanno accettato nuovamente le cose da cui erano scappati. Un paese sfiduciato, in cui se da una parte la gerontocrazia istituzionale di quando sono partita è stata superata, dall'altra è rimasta fortemente radicata nella società, nella mentalità, in una cautela diffusa che spesso comprime le energie e dà al passato

più spazio di quello che dovrebbe avere. The Old Country, diceva il signor Phil sulla costa californiana.

Cristina Marconi (Roma, 1979), scrittrice e giornalista, ha raccontato il Regno Unito per più di dieci anni sul Messaggero e su Il Foglio. Con il suo esordio Città irreale (Ponte alle Grazie, 2019), ambientato a Londra, ha vinto vari premi. Dopo A Londra con Virginia Woolf e la raccolta Come dirti addio, diventato uno spettacolo di stand up comedy letteraria, ha pubblicato Stelle solitarie (Einaudi, 2024), una storia di amicizia e di cura. Ora vive a Milano, continua a scrivere sui giornali, insegna scrittura alla Belleville.

Il rientro dei cervelli, un'opportunità per rilanciare lo sviluppo e abbattere il debito pubblico - Brunello Rosa

Il fenomeno dell'emigrazione di massa dei giovani italiani all'estero è evidente ormai da diversi anni, eppure recenti studi dimostrano la sistematica sottostima del fenomeno dell'emigrazione italiana da parte delle fonti ufficiali. Incrociando diverse fonti di dati di paesi Europei, sia di origine

Eurostat che di uffici statistici nazionali, usando “mirror” e “proxy statistics” di varia natura si giunge alla conclusione che per ogni migrante “statistico” ci sono dai circa due fino a oltre tre migranti “reali,” a seconda dei paesi di destinazione e dei periodi considerati.

Il caso tipico è quello del Regno Unito, in cui le statistiche del *Settlement Scheme* e delle richieste di naturalizzazione e cittadinanza presentate dai cittadini italiani residenti in UK a seguito della Brexit hanno evidenziato la presenza di circa 600-650,000 connazionali sul territorio britannico, a fronte dei quasi 450,000 censiti dall’Anagrafe Italiana dei Residenti All’Estero (AIRE) e dei quasi 350,000 censiti *dall’Office of National Statistics*, l’equivalente dell’ISTAT britannico, e piu’ in linea con le fonti aneddotiche consolari che parlano di una popolazione italiana residente in Gran Bretagna vicino alle 700,000 unità.

Voglio qui sottolineare che non si sta mettendo in discussione la qualità dei dati o l’impegno degli organi preposti a raccogliarli, ma della natura stessa del fenomeno, che è di per sé sfuggente e mutevole. Nel caso italiano, poi, l’iscrizione all’AIRE avviene su base volontaria, essendo la mancata registrazione

(teoricamente obbligatoria per coloro che trasferiscono la residenza per più di 12 mesi) non sottoposta a sanzione.

Qualche dato aiuterà a capire la vastità del fenomeno emigratorio italiano. Ad oggi, gli iscritti all'AIRE sono circa 6 milioni, e cioè il 10% della popolazione italiana, e sono il doppio di quanti fossero nel 2006. Nel decennio tra il 2012 (l'anno successivo alla crisi dell'euro iniziata nel 2011) ed il 2021 (secondo anno pandemico), secondo le statistiche ufficiali, più di un milione di cittadini hanno lasciato l'Italia e solo poco più di 430,000 sono rientrati (anche a causa della pandemia), con un saldo migratorio netto (ufficiale) di più di 580,000 persone. Di questi, quasi 80,000 erano laureati tra i 25 ed i 34 anni. Ma se le nostre analisi sono corrette, noi riteniamo che nell'ultimo decennio, più di un milione di giovani "reali" tra i 18 ed i 34 anni, hanno trasferito la loro residenza all'estero.

L'impatto economico di questo fenomeno è clamoroso. Come risulta da numerose altre indagini statistiche e campionarie, i nostri migranti sono mediamente più istruiti, motivati ed intraprendenti (cioè desiderosi e capaci di fare impresa) sia della popolazione che lasciano che di quella che raggiungono, e rappresentano pertanto una perdita netta per l'economia italiana

ed un guadagno netto per quella di destinazione. Analisi di fonte Confindustria hanno stimato in circa un punto percentuale di PIL l'anno il costo "diretto" della recente emigrazione italiana, limitandosi solo alla stima dei costi di istruzione, assistenza sanitaria e spesa del settore pubblico e privato per formare un giovane migrante, e tralasciando gli enormi costi indiretti del fenomeno, quale la mancata formazione di nuovi nuclei familiari e creazione di imprese sul territorio nazionale, ed il crescente divario in tema di ricerca ed innovazione, solo per fare alcuni esempi.

Anche senza addentrarsi in stime statistiche, la normale "euristica" del fenomeno è nota. Lo stato (e le famiglie) italiane spendono ingenti risorse per formare giovani che, non trovando sbocco professionale adeguato, si trasferiscono all'estero proprio nel momento in cui potrebbero poter iniziare a ripagare, in termini di tasse e contributi, l'investimento fatto su di loro in termini di istruzione ed assistenza sanitaria. Invece, all'estero i nostri migranti vanno a contribuire allo sviluppo economico di paesi che sono ben lieti di accogliere professionalità che non hanno speso per formare, e che per di più versano tasse e contributi che contribuiscono a mantenere il sistema di welfare del paese di destinazione. Sistema di welfare che i nostri

migranti non utilizzano, data la giovane età, e di cui non faranno uso nel momento in cui potrebbero averne bisogno, e cioè in vecchiaia, in quanto molto probabilmente torneranno nel paese di origine, andando a pesare sul sistema di welfare italiano, a cui non hanno contribuito negli anni in cui erano lavorativamente attivi. Si intuisce pertanto che questo è un meccanismo perverso a saldi tutti negativi per l'Italia e tutti positivi per i paesi esteri.

Si capisce pertanto il motivo per cui, nel corso degli anni, siano stati introdotti diversi meccanismi incentivanti per il rientro dei migranti italiani, e non si capisce in nessuno modo il motivo che ha spinto l'attuale governo a varare misure per ridurre questi incentivi. Una spesa minima annua in termini di ridotto introito di imposte dirette porta infatti enormi benefici in termini di riequilibrio degli investimenti in formazione e welfare, e di crescita economica di medio termine. Senza contare il segnale pessimo che viene lanciato ai nostri migranti, che pure intimamente nella maggior parte dei casi vorrebbe rientrare.

Questo punto potrebbe a breve diventare dirimente per la sostenibilità del debito pubblico italiano, recentemente tornata sotto pressione a causa della decisione di rinviare di qualche

anno il raggiungimento di obiettivi di finanza pubblica precedentemente concordati a livello Europeo. La riforma del Patto di Stabilità e Crescita prevede che la Commissione Europea vari una serie di accordi bilaterali con i diversi stati membri, per la riduzione del debito (in rapporto al PIL) in tempi brevi, tra i 4 ed i 7 anni.

Centrale per l'accordo bilaterale è l'analisi di sostenibilità del debito che viene fatta per ciascun paese. Dato lo stock di debito, che non può essere modificato (a meno di non ridurlo con proventi da privatizzazioni), tutta l'attenzione viene posta sulle due variabili chiavi della sostenibilità, cioè costo medio del debito (che però è in gran parte determinato dalle scelte di politica monetaria effettuate in modo indipendente dalla BCE) e crescita attesa. La crescita potenziale del paese dipende strettamente dall'incremento della popolazione (il cosiddetto "dividendo demografico," attualmente negativo) e dall'incremento della produttività del lavoro, del capitale e del sistema nel suo complesso.

Una completa implementazione del PNRR in tutte le sue parti potrebbe portare ad un incremento di produttività nel medio

termine, ma le difficoltà incontrate nell'attuazione del piano rendono a questo punto poco credibile un incremento del potenziale di crescita, grazie alle riforme e gli investimenti del piano, tale di per sé da rendere sostenibile il debito pubblico. Sarebbe molto più saggio puntare su un massiccio rientro dei cosiddetti “cervelli in fuga” che potrebbero in brevissimo tempo generare incremento del potenziale di crescita dell'economia, che può essere credibilmente speso in sede di trattativa con la Commissione Europea. La recente iniziativa del governo di ridurre gli incentivi al rientro va nella direzione totalmente opposta a quella che sarebbe altamente auspicabile e necessaria.

Brunello Rosa è CEO e capo della ricerca della società di consulenza macroeconomica indipendente Rosa & Roubini Associates, co-fondata con l'economista Nouriel Roubini. In precedenza ha lavorato presso la divisione mercati della Bank of England e presso il direttorato di stabilità finanziaria ed il Centre for Central Banking Studies della medesima. Brunello Rosa è visiting professor presso la City University of London e Università Bocconi e leader del corso di Executive Education della London School of Economics in Global Macroeconomic Challenges.

Alcune proposte per rendere l'Italia più attrattiva e avviare il controesodo - Matteo Montagner, Nur Puri Purini, Brunello Rosa e il gruppo di lavoro di Italia Chiama

Ci siamo persi in un chiacchiericcio infinito su sbarchi, respingimenti, confini chiusi o aperti. Ma, nel frattempo, mentre fissavamo l'attenzione sul Mediterraneo, l'Italia veniva silenziosamente svuotata. Il problema non è solo chi arriva, ma chi parte. Altro che invasione, siamo noi italiani a fuggire.

Lo dicono i numeri: negli ultimi undici anni, tra il 2011 e il 2021, 451.585 giovani italiani di età compresa tra i 18 e i 34 anni hanno trasferito la loro residenza all'estero. Il saldo netto di chi parte rispetto a chi rientra è di 317.042 persone. Tuttavia gli studi recenti evidenziano che il fenomeno è sottostimato: per ogni emigrato ufficialmente registrato ci sono almeno tre italiani che partono senza essere conteggiati. Questo porta il numero reale a circa 1,3 milioni, una cifra paragonabile alle grandi ondate migratorie del secolo scorso.

Immaginate Pollica nel Cilento, le sue strade che si svuotano, oppure Stra, in Veneto, con le Ville Venete senza vita intorno. E ancora Barga, tra le colline toscane, priva di giovani che

frequentano le sue piazze. È una diaspora silenziosa, una perdita di capitale umano prezioso. Laureati, tecnici, artigiani: tutti lasciano l'Italia per cercare altrove dignità lavorativa e opportunità che il nostro Paese non offre.

Per decenni gli italiani hanno considerato la casa come il bene rifugio per eccellenza, un investimento sicuro, intergenerazionale, capace di garantire stabilità economica e simbolica. Ma la combinazione tra calo demografico e fuga di cervelli potrebbe trasformare questa certezza in una trappola economica.

La matematica è spietata: meno giovani, meno famiglie, meno domanda di case. E se è vero che alcune zone turistiche e i centri storici delle grandi città potrebbero beneficiare del turismo internazionale, il resto del territorio – piccoli centri, periferie e province – rischia un tracollo del valore immobiliare. Questo significherà un impoverimento diretto delle famiglie italiane, il cui risparmio è storicamente legato al mattone.

Secondo gli studi il patrimonio immobiliare delle famiglie rappresenta circa il 60% della loro ricchezza totale, ma senza una domanda interna forte, quella ricchezza è destinata a perdere

valore. Le case costruite in un'Italia in crescita, pensate per ospitare famiglie numerose, diventeranno simboli di un passato ormai perduto. Il risparmio delle famiglie potrebbe quindi evaporare, lasciando molte persone con immobili svalutati e poche alternative di liquidità.

Gli studi di Latmiral, Paolazzi e Rosa hanno evidenziato sei gravi conseguenze che la fuga dei giovani comportano:

1. Perdita di capitale umano: Nel solo decennio 2011-2021 l'Italia ha perso 38 miliardi di euro in capitale umano, pari a circa due punti di PIL. I costi sostenuti per crescere, educare e formare i giovani non generano un ritorno economico perché queste persone producono ricchezza altrove.
2. Minori investimenti delle Imprese: La scarsità di competenze frena gli investimenti. Le Aziende non trovano forza lavoro qualificata e rinunciano a crescere o a innovare.
3. Bassa natalità di Imprese: La diaspora riduce il numero di nuove attività imprenditoriali, alimentando un circolo vizioso di stagnazione economica.

4. Difficoltà nelle transizioni verde e digitale: Con meno giovani diventa arduo realizzare cambiamenti fondamentali come la sostenibilità ambientale e l'innovazione tecnologica, per le quali i giovani sono più predisposti.
5. Calo della fertilità: I giovani che emigrano tendono a costruire famiglie all'estero accentuando la già drammatica crisi demografica italiana.
6. Invecchiamento accelerato della popolazione: Meno giovani significano un Paese più anziano con effetti devastanti sul sistema previdenziale e sanitario.

Che cosa possiamo fare? Invertire questa tendenza richiede una strategia organica e coraggiosa:

1. Equipollenza dei titoli di studio esteri: Riconoscere automaticamente i titoli accademici stranieri per attrarre talenti e creare una mobilità circolare.
2. Zone Economiche Speciali (ZES): Creare incentivi fiscali per Aziende (definiamo meglio) che investono nelle aree più colpite dalla fuga, legando le agevolazioni al coinvolgimento delle comunità locali.

3. Programmi di rientro strutturati: Offrire incentivi pluriennali per il ritorno dei giovani e garantire stabilità normativa, per quanto riguarda lavoro autonomo, imprenditori e accademici.
4. Semplificazione normativa con approccio English First: Rendere le Leggi e i Regolamenti accessibili e comprensibili anche agli investitori internazionali.
5. Un fondo sovrano dedicato agli investimenti strategici: il tema degli investimenti pubblici è già ampiamente coperto dalla presenza di attori come CDP, Invitalia e le municipalità, ma manca forse un fondo sovrano che potrebbe essere alimentato dalle vendite di asset dello stato e della PA, e re-investire i flussi derivanti dalle privatizzazioni in re-skilling della forza lavoro, attività produttive e infrastrutture, in continuità con i finanziamenti del PNRR.
6. Superare la distanza tra imprenditori e lavoratori: È ora di far evolvere via l'antica separazione italiana tra "padroni" e "operai". I modelli partecipativi come le stock options, già diffusi all'estero e in alcuni ma rari casi (Legge Marcora), possono diventare l'arma segreta per legare il destino di chi lavora a quello di chi rischia

capitali. Perché il successo non deve essere solo di chi sta in cima, ma un obiettivo condiviso che trasformi ogni Azienda in un movimento collettivo, per sostenere questa evoluzione ci vorrebbe una riforma fiscale gradualista che faccia convivere dei principi di deregolamentazione economica, riduzione delle tasse, incentivazione delle imprese insieme a maggiore equità economica, tassazione progressiva, protezione dei lavoratori. Ad esempio, le grandi aziende con un numero maggiore di >200 dipendenti, potrebbero essere introdotte delle agevolazioni fiscali tramite stock options per incentivare la produttività e la fedeltà dei dipendenti. Per le piccole e medie Imprese con un numero minore di <200 dipendenti, si potrebbe introdurre la riduzione dei contributi fiscali per sostenere la crescita e la competitività. L'introduzione di incentivi potrebbe passare attraverso un utilizzo più sistematico delle stock options per attrarre e trattenere talenti per il rientro dall'estero.

Benefici Attesi: Maggiore attrazione di talenti, aumento della produttività, fedeltà dei dipendenti. Per le PMI: Maggiore competitività, sostenibilità finanziaria,

supporto alla crescita economica locale. Per i Lavoratori:
Migliori condizioni di lavoro, protezione dei diritti,
equità salariale.

Un'Italia attrattiva è ancora possibile. Dobbiamo trasformare la fuga in ritorno e l'esodo in rinascita. Serve una visione che non sia nostalgica, ma ambiziosa. Non possiamo permetterci di perdere il nostro capitale umano migliore, né possiamo rischiare che il nostro patrimonio immobiliare si trasformi in un monumento all'immobilismo. È ora di agire, perché il futuro dell'Italia dipende da chi oggi la lascia e da chi, domani, potrebbe voler tornare.

Nur Puri Purini è il Responsabile Trade & Export Finance presso Banco BPM dopo tanti anni a Londra sempre nel settore dell'investment banking.

Matteo Montagner è Project Manager e CTO con esperienza in Interlogica, PwC e H-Farm. Si occupa di trasformazione digitale, cybersecurity e gestione di progetti complessi. Autore di articoli su innovazione e management, è attivo in comitati scientifici.

I valori non negoziabili

Il prezzo della Democrazia – On. Armando Armas

Il mio intervento “*Il prezzo della Democrazia*” durante l’iniziativa di Italia Chiama a Milano a novembre 2024 si apre con una rappresentazione visiva potente del tragico percorso del mio Paese, il Venezuela. Un video mostra il nostro straordinario patrimonio culturale e la bellezza naturale della nazione, accostati a immagini angoscianti di quella che le Nazioni Unite classificano come una Crisi Umanitaria Complessa. Questi elementi visivi preparano il terreno per una riflessione profonda sul declino di una democrazia un tempo prospera, oggi ridotta a uno stato di disperazione sotto un regime autoritario.

Come attivista venezuelano, leader politico e membro fondatore di *Voluntad Popular*, condivido la mia esperienza personale come difensore della democrazia. Il mio percorso come deputato dell’Assemblea Nazionale, eletto nel 2015, riflette le difficoltà e i pericoli che affrontiamo noi che scegliamo di opporci alla tirannia. Racconto l'attacco al Parlamento venezuelano del 2017, durante il quale sopravvivo a un tentativo di omicidio: un

episodio che sottolinea i rischi concreti e quotidiani legati alla lotta per la libertà.

Per spiegare come il Venezuela scivola nell'autoritarismo, utilizzo due immagini emblematiche. La prima è una fotografia di Fidel Castro con Hugo Chávez: per me simboleggia l'inizio di un sistema pensato per smantellare le istituzioni democratiche. La seconda è un grafico dell'Indice di Buona Governance della Banca Mondiale, che mostra il costante declino del quadro istituzionale del mio Paese negli ultimi 26 anni, fornendo prove empiriche del deterioramento sotto i governi di Chávez e Maduro.

Sottolineo sempre il ruolo cruciale della comunità internazionale, in particolare dell'Unione Europea, nel sostenere le aspirazioni democratiche dei venezuelani. Attraverso confronti diretti, metto in evidenza i privilegi di cui godono i cittadini in una democrazia consolidata come l'Italia, contrapponendoli ai pericoli di un aiuto allo sviluppo che, se mal indirizzato, può rafforzare – anche involontariamente – le strutture autoritarie invece di sostenere il popolo che lotta per la libertà.

Concludo il mio intervento con un appello all'azione. Esorto le democrazie a riconoscere la crescente cooperazione tra regimi autoritari che cercano di minare le norme democratiche a livello globale. Questa alleanza minaccia l'ordine internazionale fondato sulla sovranità e sui diritti umani. Invito tutti i sostenitori della libertà e della democrazia a superare le obsolete divisioni ideologiche del XX secolo: oggi, nel XXI secolo, la vera battaglia non è più tra destra e sinistra, ma tra democrazia e dittatura. La sopravvivenza dei valori democratici dipende da un'azione unitaria e risoluta contro l'ascesa delle forze autocratiche.

L'On. Armando Armas è un avvocato venezuelano, attivista per i diritti umani e leader politico. È stato insignito del Premio Sakharov del Parlamento Europeo nel 2017. È stato deputato all'Assemblea Nazionale del Venezuela dal 2015, dove ha ricoperto diversi ruoli, tra cui quello di Presidente della Commissione Affari Esteri. È laureato in Giurisprudenza presso l'Università Cattolica Andrés Bello, ha conseguito un master in Politica Comparata presso la London School of Economics e un altro in Sviluppo Internazionale e Politiche Pubbliche presso

l'Università di Chicago. È direttore di Miranda Global Consulting, una piattaforma di affari pubblici con proiezione internazionale. Vive attualmente in Europa e lavora per la promozione della democrazia e la difesa delle vittime dei regimi autoritari.

Proteggere la democrazia europea con la politica di difesa comune: prima dei soldi, definiamo gli obbiettivi – Andrea Gilli

Il mio intervento prende spunto dal rapporto sulla difesa comune Europea di Cottarelli, pubblicato un anno fa e che ritengo ben fatto, ma integrandolo con il motto di Vegezio: *si vis pacem, para bellum*. Sono infatti dell'opinione che all'Europa non servano ragionieri, ma strateghi. Quello che cerco di fare in questo approfondimento è ragionare sulle domande più importanti da porsi quando parliamo di difesa europea. La prima: per quale ragione serve una difesa comune? Serve di più perché domani Trump ci abbandona, o perché Putin ci attacca? Le due prospettive, tra le tante, conducono a risposte di *policy* totalmente differenti. Cioè, se il problema è che Trump ci

abbandona, non è detto che allora Putin ci attacchi e quindi dobbiamo fare una serie di cose. Se il rischio è che domani Putin ci attacca, allora dobbiamo prepararci per contenere un attacco. Allo stesso modo magari aumentano gli attacchi cibernetici, dunque non servono i caccia o i carri armati, ma bisogna andare in un'altra direzione.

Da qui la domanda: perché serve più difesa europea? Da decenni si parla, nelle conferenze, della necessità di avere un esercito europeo. Se ci serve un esercito perché oggi non c'è? Bisogna capire le ragioni per cui questa cosa non è stata ancora raggiunta. C'è una frase famosa di Shimon Peres che dice: *bisogna capire quali sono i problemi da risolvere e i problemi che in realtà non sono problemi ma sono fatti e con i quali dobbiamo riuscire a convivere*. Un esempio: la sovranità è un problema da superare - e allora si può andare verso l'esercito europeo - oppure è un problema che non si può superare? In questo secondo caso la difesa europea non può cercare di risolverlo - deve partire dall'assunto che ci saranno degli stati nazionali.

Non sto cercando di dare posizioni: capire le ragioni per cui non esiste una difesa europea è fondamentale per cercare di costruire

qualcosa che sia comunque più difesa europea. Un altro esempio: la difesa europea non c'è perché gli USA non la vogliono o perché, sussidiando la nostra sicurezza, finisce che l'Europa non avrà alcun incentivo a svilupparla da sé?

Capire le ragioni è fondamentale per trovare le soluzioni. Difesa europea per difendere cosa esattamente? Il pane, i confini o solo il territorio? I nostri interessi, la stabilità in giro per il mondo, il traffico, il commercio internazionale? Perché questi sono tutti elementi collegati.

Si può dire che organizziamo solo la difesa strettamente essenziale perché non vogliamo essere aggressivi o espansionistici. L'avversario poi magari potrebbe dire: attacco il traffico commerciale navale, così le merci non arrivano nei porti e prima o poi si dovrà cedere al ricatto. A quel punto non possiamo solo pensare alla nostra difesa territoriale, perché questa logica dialettica strategica ci obbliga a ragionare su cosa difendere. È ovvio che nel momento in cui decidiamo di non difendere alcuni settori, allora un accordo con gli alleati principali (Stati Uniti e i quattro paesi dell'Indo pacifico) diventa fondamentale. Infatti, se alcuni obiettivi non li vogliamo assolvere, allora vorrà dire che dobbiamo chiedere l'aiuto di qualcun'altro.

Dopo aver definito: perché serve, perché non c'è, cosa dobbiamo difendere; cosa vuol dire esattamente avere più difesa europea? Più spesa, più competenza a livello di UE, più cooperazione intra UE? Tanti aspetti differenti. Alcuni economisti dicono che cooperando maggiormente nel settore della difesa riusciamo a rendere più efficiente quella spesa. Altri sostengono il contrario, cioè che bisogna stabilire una politica di coordinamento da Bruxelles, così da operare in maniera più efficiente. Questo è solo per dire, ci sono tante soluzioni differenti che significano più integrazione europea, e non sono tutte sovrapponibili.

Poi qualche esempio di dati. La spesa europea in difesa è aumentata nel corso degli ultimi anni. Adesso più o meno siamo intorno ai 250 miliardi di euro. Se tutti spendessero il 2% saremmo sopra i 300 miliardi di euro l'anno. Il problema è che gli Stati Uniti spendono praticamente 900 miliardi (senza considerare quello che sta fuori dal bilancio del Pentagono perché, se consideriamo anche CIA, NASA, dipartimento dell'energia, dipartimento dei veterani, arriviamo a un a un trilardo e mezzo di dollari, tutte voci che noi invece consideriamo nei nostri bilanci della difesa). Ma il punto è che di ricerca & sviluppo gli Stati Uniti spendono 143 miliardi

mentre in *procurement*, cioè acquisto di armi, spendono quasi 170 miliardi. I dati dell'Unione Europea sono 8 miliardi in ricerca & sviluppo, *procurement* circa 50 miliardi: ecco la differenza.

E allora di nuovo, serve più difesa europea: cooperare di più per fare cosa? Perché se vogliamo diventare una potenza geopolitica al pari degli Stati Uniti, questo è il livello a cui bisogna mirare. Se vogliamo essere molto meno ambiziosi, allora queste stime non servono. Con la sola cooperazione non si può arrivare su ordini di grandezza del genere. La domanda di fondo, presa da un rapporto di due funzionari del Pentagono negli anni 60 è: *how much is enough?* Quanto deve essere grossa la nostra difesa per difendere i nostri obiettivi e i nostri principi? Qui non servono i ragionieri, non servono gli economisti: bisogna ragionare di scopi politici, di strategie e di tutto quello che segue per raggiungere questi obiettivi.

Andrea Gilli è docente di studi strategici all'università Saint Andrews; consulente del Governo italiano, della NATO e dell'Unione Europea su temi relativi alla Difesa.

Diritti civili, diritti sociali e la trappola della narrativa *anti-woke* – Prof. Costanza Hermanin

Sono una woke e lo sono ancor più da quando il *tea party*, Steve Bannon e poi Trump hanno deciso di impostare la propria campagna di distruzione culturale sull'*antiwokeism*, contro il *Black Lives Matter*, vietando lo studio del concetto di intersezionalità nelle scuole pubbliche, ossia contrastando i valori delle persone che - come me - si preoccupano e si occupano delle disuguaglianze e dei diritti.

Mettere su uno stesso piano *cancel culture* e *wokeism* è ancor più fare un servizio a quel tipo di agenti politici. Tra l'altro, definiamo *cancel culture* la decolonizzazione della storia del mondo non occidentale e la restituzione delle opere sottratte, o la rimozione dei monumenti storici nelle città europee? La proibizione del velo islamico o la permissione dello stesso? L'utilizzo della parola e del concetto di razza o il suo aggiramento (io sono a favore dell'utilizzo, per esempio)?

Non disputo il fatto che l'attenzione alle identità, alle esigenze e agli interessi della classe istruita, piuttosto che a nuove idee in materia di politica economica, abbia determinato il disastro Dem

negli USA alle presidenziali contro Trump nel 2024. L'espressione stessa "woke culture" è una creazione dell'estrema destra atta a denigrare quanto affermato dai regimi liberaldemocratici e dalle loro norme. La protezione di gruppi di persone definite da caratteristiche che li rendono suscettibili a maggiori discriminazioni è contenuta nei primi articoli di tutte le Costituzioni europee (giusto quella americana ha dovuto adottare degli emendamenti o leggi ad hoc per garantire equità anche a neri, donne, disabili, ecc. ecc.). Linguisticamente, pensare che il dizionario Treccani che ormai declina ogni nome e aggettivo al femminile e chi usa la schwa è egualmente esponente di una supposta "cultura woke" è alzare la palla a chi pensa che non è importante far evolvere la lingua secondo l'evoluzione della società e delle norme.

Di solito la cultura garantista è più diffusa tra difensori dei diritti e delle libertà (tipicamente woke!) che non tra i conservatori. È importante, a mio avviso, non fare concessioni a questa tesi. In Italia purtroppo ci sono già intellettuali molto conservatori che hanno ingaggiato queste battaglie esattamente nei toni dell'"eccesso di cultura woke" - guarda l'ultimo film di Barbareschi, "The Penitent - A Rational Men", oltretutto

presentato a Venezia. Sostiene proprio queste tesi. Nella scorsa Presidenza Trump un numero non indifferente di college americani ha ingaggiato una campagna contro gli eccessi della cultura woke adottando circolari che richiedono alle scuole di adottare testi che non menzionino la parola intersezionalità. Sappiamo che la destra italiana vuole fare lo stesso con la parola "genere" o la cosiddetta 'teoria gender'.

La nostra autocritica dovrebbe iniziare non da se abbiamo ecceduto nella tutela dei diritti e delle libertà a scapito di altri ma dalla mancanza di una proposta di politica economica convincente. È questa mancanza che ha affondato i democratici statunitensi - perché appunto sono stati visti solo come i tutori dei diritti civili, ma non dell'empowerment economico o almeno della tutela sociale.

Prof. Costanza Hermanin è docente di politica e istituzioni europee al Collegio d'Europa di Bruges e Policy Leader Fellow all'Istituto universitario europeo. Dirigente di +Europa, nel 2020 ha diretto la prima scuola di partito italiana per l'empowerment politico delle donne, #PrimeDonne. Esperta di politica europea, immigrazione e non discriminazione, si

interessa anche di politiche ambientali. Ha lavorato in varie organizzazioni internazionali governative e non ed è stata consigliere politico al Ministero della Giustizia.

La sfida della sostenibilità, un ambientalismo per la crescita – Andrea Gori

Io sono uno di quei ragazzi (e credetemi, ce ne sono tanti, tantissimi) che ha dedicato la sua vita alla sostenibilità. Ci credo, per me vuol dire tutto. I miei nonni vengono da un piccolo paese dell'Appennino, dove 10 anni fa avevano 100 giorni di neve. Oggi ce ne sono 5 e l'intera economia è cambiata, quindi ho toccato con mano, crescendo, cosa vuol dire quando ti cambia tutto attorno. La mia storia è partita quindi da quel paesino, poi a 15 anni ho vinto una borsa di studio, ho sostenuto la maturità in Germania, sono arrivato a Londra e ho trovato un mentore come Massimo Ungaro alla London School of Economics. Sono quindi cresciuto in questo percorso dell'università immerso in quel mondo pieno di tante innovazioni che oggi si sente il bisogno di riportare a casa: l'Italia ci chiama e noi torniamo.

Quindi, per farla breve, ho lasciato BCG, ho lasciato JP Morgan. Sono tornato nell'Italia di provincia a fare innovazione, a fare sostenibilità oggi. Anche se è assurdo. Pensate, siamo il più grande datore di lavoro nella città di Venezia, togliendo i ristoranti e gli alberghi; quindi, un ragazzo di trent'anni può diventare il più grande *employer* di un'intera città simbolo nel mondo. E questo lo facciamo con i dati, lo facciamo con la tech, non con un altro arrosto, un'altra camera da letto. Per parlare di questo percorso di sostenibilità ho pensato di raccontarvi qualche mito da sfatare. Per iniziare, vi voglio dire forse la cosa più normale - a tutti parlando di sostenibilità viene in mente quella tragedia dovuta all' inondazione, la desertificazione al Sud, l'ennesimo disastro idrogeologico in Emilia, quella specie in via di estinzione, quell'habitat in via di estinzione...

Siamo tutti portati a pensare alla sostenibilità con atteggiamento catastrofista, mentre noi siamo bravi e vogliamo salvare il pianeta. La realtà è che noi non stiamo salvando il pianeta. Chiunque abbia studiato le teorie scientifiche di Wallace o Lamarck sa bene che il pianeta si salva da solo. L'unica cosa che noi salviamo è noi stessi, stiamo salvando gli uomini, stiamo

facendo qualcosa per noi, non per qualcun altro o per qualcosa di distante.

Seconda cosa, più tangibile e appropriata al contesto di Milano. Parliamo sempre di business: fare sostenibilità oggi non è soltanto eticamente migliore, è economicamente migliore. Vi potrei raccontare mille *case studies*, da Patagonia, da Moncler a Enel come aziende che creano valore. Tenete a mente che ci sono 5 parametri che immediatamente fanno sì che qualunque business che scelga di essere più verde ne possa beneficiare. Parliamo dei ricavi, perché ovviamente potranno giustificare un prezzo *premium*. Parliamo dei costi, perché ovviamente saranno più parsimoniosi nell'uso delle risorse. Parliamo di quello che è la gestione dei rischi, rischi di regolamentazione, rischi di reputazione. E così via. Parliamo di quello che è la gestione finanziaria: oggi un'azienda ha un migliore accesso al credito e un miglior premio assicurativo, se ovviamente è migliore in quei parametri. Parliamo della stessa valutazione di mercato, a parità di ricavi e a parità di industria un'azienda oggi a un moltiplicatore di due o tre volte si riesce a posizionarsi come leader nel mondo della sostenibilità. E parliamo forse della cosa più bella quando parliamo del talento perché ragazzi,

diciamocelo forte, noi non vogliamo lavorare in un'azienda in cui non crediamo e se lo facciamo, perché ovviamente spesso lo dobbiamo fare, lo facciamo contro voglia, quindi con dei costi giganti di *performance*, o lo facciamo per poco tempo, quindi con dei costi per quell'azienda di reclutamento, di *retraining*.

Vi riporto anche quello che è il mondo finanziario. Questo è quindi un dato di fatto costante negli ultimi trent'anni: chi ha fatto una scelta di investire in queste aziende che oggi noi chiamiamo "verdi", ha avuto un ritorno sul proprio portafoglio esponenzialmente più alto. Prendiamo la serie storica degli ultimi vent'anni, chi ha messo 1 € in borsa in un classico portafoglio generico, diciamo di aziende votate alla crescita, ha un ritorno di circa 15. Chi ha investito sulle aziende che si sono dimostrate più virtuose la stessa scelta di mettere quello stesso euro oggi ha guadagnato circa 28, 30 volte il suo investimento. È l'intero mercato che ha saputo dire che se sei coraggioso nel fare delle scelte verdi, sei economicamente vincente, non soltanto eticamente.

Vi porto a un altro di questi miti da sfatare. Adesso non mi rivolgo più a tutti gli amici economisti, mi rivolgo agli amici

politici: il mondo della politica sta tradendo il mondo della sostenibilità. Oggi fare aziende verdi o fare in qualche modo un'economia verde è svantaggiato rispetto a qualunque altro business, perché si pensa solo alla mole di sussidi e ai vantaggi a livello di regolamentazione.

Prendiamo qualche esempio. La parte del leone del cambiamento attuale la fanno le energie rinnovabili. Per vantaggi tecnologici, quindi non politici, oggi le energie rinnovabili hanno un vantaggio di prezzo indiscusso verso qualunque altro tipo di fonte di energia. Oggi se fate in questo paese solare, eolico, geotermico un pochino diversamente perché ovviamente cambia la geografia idroelettrica, hai un costo al chilowattora di circa 5 centesimi. Se oggi fai in questo paese energia con il gas costa circa 10. Mentre con le fonti fossili costa 25-30 centesimi. Quindi oggi, primo punto alla mano, queste tecnologie hanno permesso di avere un vantaggio economico chiaro. A quel punto dovrebbe arrivare la politica prendendo atto del fatto che è eticamente migliore e conviene pure. Però oggi, in questo paese, per avere un parco eolico o anche solare il tempo medio sono circa 7/10 anni per un permesso.

Vengo da una regione, la Toscana, dove in sei mesi si fa un intero impianto a gas. Guardate il porto di Piombino. Quindi il paradosso è che in questo paese se voglio fare un impianto a energia verde mi ci vuole circa 20 volte di più che un impianto a energia inquinante. Faccio l'esempio dei numeri, i numeri alla mano a livello mondiale. E ora vi cito una stima dell'*International Energy Agency*, quindi non di Greenpeace. L'agenzia è legata al mondo delle *major* energetiche, quindi molto legata a chi ha una vecchia economia di industrie inquinanti. Oggi, secondo i loro numeri, i sussidi diretti, quindi i soldi pubblici investiti in fonti fossili, ammontano a circa 1800 miliardi l'anno: è il 2% del PIL mondiale. L'attuale discussione alla conferenza delle parti (COP) sui cambiamenti climatici per gli incentivi alla transizione ecologica è circa la metà: l'1%. Se facciamo un confronto diretto, l'intero indotto nell'economia verde in un anno a livello mondiale è 500 miliardi. I sussidi diretti all'estrazione di fonti fossili e al loro utilizzo sono quindi quattro volte quelli che sono allocati alla conversione ecologica. Insomma, il terzo mito da sfatare è molto chiaro, non c'è un vantaggio dal punto di vista della regolamentazione. Al contrario, i soldi vanno ancora nella stessa vecchia direzione.

Vi racconto l'ultimo mito da sfatare. La mia azienda cerca di essere il Bloomberg della sostenibilità. In pochissimo tempo ci siamo posizionati nel mercato come leader in informazione. Ciò vuol dire che abbiamo circa 500.000 utenti che si informano sulla sostenibilità nella nostra attività e ovviamente poi abbiamo un business che si occupa dei dati e noi cerchiamo di monitorare live la performance ambientale di tutte le aziende. Partiamo dalle informazioni. Oggi comunicare la sostenibilità è un disastro, non è *cool* come sembra. Quando torno al mio paese, lì sull'Appennino, siamo considerati dei gran fighetti e questo fa sì che temi di cui parliamo come sostenibilità, ma anche istruzione o altri temi, vengano visti come temi da ricchi: io non me lo posso permettere, come mi direbbero in Toscana. Io invece voglio andare qua a farvi l'esempio della nostra mamma, la mamma di chiunque di noi. È una persona che magari ha fatto anche mille sacrifici e ha fatto semplicemente quello che il sistema le chiede. Quella mamma ovviamente per prima cosa vuole costruire una casetta, però ovviamente la casetta in centro a Milano costa cara e allora la compra a 50 km di distanza. Seconda cosa che si fa, ovviamente si deve cercare un buon lavoro e spesso per lavorare bisogna fare 50km al giorno di macchina. Poi quella mamma deve educare il figlio al meglio, lo

deve portare a catechismo, a calcetto, a danza, alla scuola di pianoforte. Oggi arriviamo noi, che pur sapendo cosa c'è dietro, diciamo a quella mamma che inquina. Tutto sbagliato, tutto da rifare. Con una villetta a schiera non coibentata, due macchine, 50 km al giorno per quei figli, è un disastro dal punto di vista ambientale. Ma la mamma risponde che ha fatto solo quello che la società le ha chiesto per essere una buona mamma.

Ecco il grande fallimento comunicativo. La gente là fuori pensa che qui stiamo facendo solo un esercizio di bella retorica per persone che hanno problemi irrilevanti perché la gente normale è altrove. E vi dico, non vi scordate mai di comunicare, non vi scordate mai di raccontare il perché delle cose. Non vi scordate mai di dire perché serve davvero la sostenibilità. E ve lo dico con qualcosa di ancora più alto adesso, perché quello che viene da pensare è che le persone normali abbiano già abbastanza problemi a cui pensare. Devono arrivare alla fine del mese e quindi non possono pensare alla fine del mondo.

E allora, quello che vorrei dirvi come provocazione, è di far capire loro che quello che stiamo facendo è esattamente la soluzione, non il problema. La sostenibilità oggi non è quel

sacrificio, ma è l'opportunità per avere un lavoro stabile e dignitoso, avere un costo della bolletta a fine mese più basso. E allora fidatevi, e quando parlate con quella mamma. Dite che la sostenibilità è la sua più grande opportunità. Allora saremo davvero insieme. Allora saremo davvero un pochino più vicini a farcela. Io chiudo qua e vi dico, ragazzi, ricordiamoci, noi non siamo l'ultima generazione, noi siamo la prima generazione di un nuovo mondo. E allora non smettete di comunicare, non smettete di crederci, metteteci tutta la vostra intelligenza, metteteci tutta la vostra voglia di fare le cose e ricordiamoci che il futuro, o sarà verde, o non sarà.

Andrea Gori, esperto di tematiche ESG a livello mondiale, è il fondatore di Illuminem, start-up con sede a Venezia.

La società: all'Italia serve un nuovo patto tra generazioni

Contro l'inverno demografico servono le politiche attive del lavoro – Francesco Armillei

Desidero condividere alcune considerazioni basate su dati pubblici dell'Istat, che ritengo significative e che spesso non trovano adeguato spazio nel dibattito pubblico. L'Italia, da qui al 2050, si trova davanti a una traiettoria demografica in larga parte già definita. La demografia, infatti, è una scienza caratterizzata da dinamiche lente e strutturate: raramente soggetta a cambiamenti repentini, ma proprio per questo estremamente prevedibile.

Secondo le proiezioni Istat, la popolazione italiana passerà dagli attuali 59 milioni a circa 54 milioni nel 2050. Si tratta di una riduzione sostanziale, che non sarà omogeneamente distribuita: il Mezzogiorno sarà l'area più colpita, passando da 20 a 16 milioni di abitanti. Questo dato è particolarmente preoccupante

considerando che si tratta già della zona economicamente più fragile del Paese.

Contemporaneamente, la struttura per età della popolazione subirà profondi cambiamenti. L'età media continuerà ad aumentare, e questo si rifletterà sulla composizione della forza lavoro. Attualmente, la fascia tra i 15 e i 64 anni – quella che statisticamente viene considerata “occupabile” – rappresenta il 64% della popolazione; nel 2050, scenderà al 54%. Gli over 65, invece, cresceranno dal 24% al 34%.

Ciò comporta un significativo squilibrio nel rapporto tra popolazione attiva e inattiva: oggi abbiamo circa due persone da sostenere (anziani o bambini) ogni tre lavoratori; nel 2050 il rapporto sarà uno a uno. In termini concreti, ogni persona attiva dovrà generare un reddito sufficiente a sostenere sé stessa e un'altra persona, con evidenti implicazioni sul sistema pensionistico e sulla sostenibilità del welfare.

Un altro dato eloquente è quello sui decessi: oggi in Italia si registrano circa 700 mila morti all'anno; nel 2050 si prevede che saranno 800 mila. Questo fenomeno, unito al basso tasso di

natalità, determina una dinamica strutturale di declino demografico difficilmente invertibile nell'orizzonte dei prossimi 25 anni.

Sul tema della natalità, spesso invocato come soluzione, è utile fare chiarezza. Investire oggi sulla natalità può produrre effetti significativi solo nel lungo periodo, oltre il 2050. Parlare di natalità come risposta alla crisi demografica nel breve termine rischia di distogliere attenzione e risorse da soluzioni più efficaci. Le vere leve su cui possiamo agire, da qui al 2050, sono due: l'aumento dell'occupazione e la gestione intelligente delle migrazioni.

1) Portare più persone nel mercato del lavoro. Oggi in Italia esiste una vasta area di inattività economica, in particolare nel Mezzogiorno e tra le donne. Mentre nel Nord Italia sei persone su dieci in età da lavoro risultano occupate, nel Sud si scende a cinque su dieci. Tra le donne del Sud, il tasso scende ulteriormente al 40%. Politiche attive mirate a questa platea potrebbero ampliare la base occupazionale, compensando parzialmente la riduzione demografica.

Non si tratta di disoccupati, ma di inattivi: persone che, per ragioni varie, non partecipano al mercato del lavoro e che oggi raramente sono oggetto di politiche di inserimento. Un rafforzamento delle politiche attive del lavoro, con target specifici, potrebbe produrre benefici rilevanti e duraturi.

2) Prolungare la vita lavorativa. Negli ultimi anni l'Italia ha già compiuto scelte importanti sul fronte pensionistico, prolungando la durata delle carriere. Questo processo deve essere consolidato, anche alla luce dell'aumento dell'aspettativa di vita in buona salute. La tecnologia offre inoltre opportunità per riorganizzare il lavoro in modo che sia sostenibile anche in età avanzata.

Il prolungamento della vita lavorativa non può essere solo una responsabilità dello Stato: è fondamentale che anche le imprese, i sindacati e gli attori sociali contribuiscano a creare ambienti di lavoro inclusivi e adeguati per la fascia tra i 60 e i 70 anni. Il nodo critico sarà proprio questo segmento della popolazione, che si troverà nella condizione di dover lavorare più a lungo in assenza, però, di strumenti e modelli organizzativi adeguati.

In conclusione, da qui al 2050 il quadro demografico italiano è largamente definito. Non possiamo invertire la rotta, ma

possiamo attrezzarci per affrontare la transizione. Servono politiche coraggiose, riforme mirate e una nuova cultura del lavoro che valorizzi tutte le forze disponibili. L'alternativa è una progressiva erosione della nostra capacità produttiva e sociale.

Francesco Armillei è dottorando in Scienze Economiche presso l'Università Bocconi e socio del think-tank Tortuga. In precedenza, assistente di ricerca presso la London School of Economics e la Fondazione Debenedetti. I suoi principali interessi includono l'economia del lavoro e delle finanze pubbliche.

Cultura del patto e la riforma della scuola pubblica – On.

Anna Paola Concia

Credo che la mancanza di un vero patto intergenerazionale sia una delle principali criticità del nostro tempo. Condivido l'idea che questo patto non sia mai realmente esistito, e oggi ne constatiamo le conseguenze. Parlo anche da persona con “tutti i capelli bianchi” che ha vissuto un'epoca in cui l'ascensore sociale funzionava. Oggi, invece, si è fermato. E questo blocco, a mio avviso, rappresenta uno degli ostacoli principali alla costruzione di un'autentica solidarietà tra generazioni.

C'è poi un secondo elemento che vorrei sottolineare: in Italia vengono tutelati solo i già garantiti. Questo è un problema serio. Le giovani generazioni fanno fatica a entrare in un sistema che non li accoglie e non li sostiene. Parlo anche per esperienza personale: non ho mai avuto un posto fisso nella mia vita, salvo i cinque anni in cui ho ricoperto un incarico parlamentare – ma non lo definirei un lavoro stabile, anche perché ne sono uscita subito dopo. Il sistema garantisce chi è già dentro, e ignora chi cerca di entrare. Questo rende difficile, se non impossibile, costruire un patto intergenerazionale.

Il terzo punto riguarda l'attrattività del nostro Paese. Non siamo più in grado di trattenere, né tanto meno attrarre, talenti. Non offriamo percorsi professionali sostenibili e motivanti, né nel settore privato né in quello pubblico. L'Italia si sta svuotando di competenze e risorse umane che altrove trovano contesti più dinamici e aperti.

Questi tre fattori – l'ascensore sociale bloccato, la tutela riservata ai garantiti, e la scarsa attrattività – sono nodi centrali su cui dobbiamo riflettere, se vogliamo immaginare e costruire un nuovo patto tra generazioni.

Aggiungo un'altra riflessione, frutto della mia attività di ricerca e formazione, che si muove tra aziende e pubblica amministrazione. Sono due mondi che spesso vengono contrapposti, ma che in realtà avrebbero bisogno di contaminarsi a vicenda. Abbiamo bisogno di superare gli stereotipi, anche quelli legati ai giovani e al “posto fisso”. Oggi, nella pubblica amministrazione, molti concorsi vanno deserti: non è vero che i giovani cercano solo stabilità, e ciò dimostra che il problema è più profondo.

Siamo di fronte a un cambiamento significativo: abbiamo luoghi di lavoro dominati da una popolazione con un'età media elevata – nella PA si arriva anche a 51 anni – e pochi giovani che faticano a entrare. Questo significa che la cultura organizzativa, esplicita e implicita, è ancora determinata da chi è in maggioranza, e da regole spesso obsolete. I giovani si trovano a dover entrare in ambienti che funzionano con logiche appartenenti a un'altra epoca storica, spesso difese strenuamente da chi le ha interiorizzate e non vuole cambiarle. È anche per questo che perdiamo cervelli: perché non siamo in grado di offrire un contesto che li valorizzi davvero.

Serve un ripensamento radicale dei percorsi di carriera. Il modello lineare – formazione, lavoro, pensione – non è più sostenibile, in un'epoca in cui l'età lavorativa si è allungata di 10 o 20 anni. Che cosa faranno le persone tra i 50 e i 70 anni, se non ripensiamo il modo in cui strutturiamo l'accesso, la permanenza e lo sviluppo delle competenze? La digitalizzazione impone aggiornamenti continui, ma il sistema non è pronto. E così si genera resistenza: chi è già dentro difende lo status quo, e chi cerca di entrare trova porte chiuse.

La forza lavoro sta già diminuendo in modo significativo, e nei prossimi anni questo calo sarà ancora più drastico. I pochi giovani che entreranno avranno valori, esperienze e mentalità diverse, ma troveranno ambienti che non li accolgono e che tendono a respingerli.

Ringrazio chi ha organizzato questo evento, e chi è intervenuto finora: sono emersi molti spunti utili.

Vorrei offrire anche una chiave di lettura più ampia. La sfida demografica che affrontiamo è tra le più urgenti, non solo per l'Italia, ma per tutto il continente europeo. Di fronte a questa

sfida, possiamo scegliere tra due approcci: la mentalità del “gioco a somma zero” o la cultura del patto.

La prima è purtroppo ancora dominante: si pensa che le risorse siano fisse, e che ciò che si dà a una generazione debba essere tolto a un'altra. Lo abbiamo visto nel dibattito su “Quota 100”: si è pensato che mandare in pensione anticipata alcune persone avrebbe automaticamente liberato posti per i giovani. Ma il mercato del lavoro non funziona in modo meccanico. E questa visione porta solo a mantenere lo status quo, che non è più sostenibile.

L'alternativa è la cultura del patto: un approccio in cui le scelte di oggi, anche se richiedono sacrifici, servono a costruire un futuro migliore per tutti. Investire nella sanità, nel welfare, nel sistema pensionistico, conviene anche a chi oggi è già fuori dal mercato del lavoro. Perché, per fare un esempio concreto, se tra qualche anno mancheranno giovani lavoratori, potrebbe non esserci nessuno a guidare un'ambulanza per soccorrere chi ha un infarto.

Per questo è fondamentale che la forza lavoro sia numerosa, competente e valorizzata. Non è una questione di giovani contro

anziani: è un problema sistemico che riguarda il benessere collettivo. Cambiare mentalità è il primo passo per affrontarlo davvero.

Vorrei ora soffermarmi brevemente sul tema della natalità, che è stato affrontato in modo molto stimolante nell'intervento precedente. È evidente, come ha sottolineato anche Francesco Armillei, che gli effetti delle politiche per la natalità si vedranno tra trent'anni, forse quarant'anni. Ed è proprio per questo che, nella politica attuale, queste misure faticano a trovare spazio: perché non producono risultati immediati e tangibili, e quindi non generano consenso nell'immediato. La politica, da tempo ormai, si concentra sul presente — anzi, sul brevissimo presente. Politiche che guardano lontano, come quelle sulla natalità o sul riassetto idrogeologico, sono spesso relegate a slogan vuoti: richiedono investimenti oggi per benefici che saranno visibili solo domani. E siccome quel “domani” è troppo lontano per influenzare l'elettorato, spesso vengono ignorate o ridotte a retorica. È una miopia collettiva che pagheremo cara.

Vengo al punto centrale del mio intervento: la scuola e la formazione. Da otto anni dirigo Didacta Italia, la versione

italiana della più importante fiera europea dedicata all'innovazione scolastica, nata in Germania sessant'anni fa. Didacta si occupa di scuola del futuro, di innovazione didattica e di ambienti di apprendimento avanzati. È un evento pensato per gli insegnanti, con l'obiettivo di supportarli nel ripensare i modelli educativi in funzione dei profondi cambiamenti sociali, culturali ed economici in corso. Oggi non possiamo più immaginare una scuola come quella che abbiamo frequentato decenni fa. Se una persona vissuta 70 anni fa entrasse in un'aula scolastica italiana, troverebbe banchi, lavagne e disposizioni quasi identici a quelli del suo tempo, mentre il mondo fuori è cambiato radicalmente. La scuola è una delle poche istituzioni rimaste così simili a se stesse. Eppure, la trasformazione è necessaria, urgente e in parte già in atto.

Il modello lineare “nasci, studi, lavori, vai in pensione” non esiste più. Oggi serve una formazione continua lungo tutto l'arco della vita, perché il mercato del lavoro evolve troppo rapidamente. Per questo motivo, abbiamo voluto che Didacta Italia fosse costruita in sinergia con tutte le componenti del sistema: il Ministero dell'Istruzione, gli enti di ricerca, le Regioni, i Comuni, e anche il mondo delle imprese. La scuola

del futuro si costruisce solo se tutti gli attori — pubblici e privati — collaborano.

C'è però un problema culturale che va affrontato: in Italia si parla spesso e volentieri male della scuola. È diventata quasi un'abitudine. Eppure, nel confronto internazionale, il sistema scolastico italiano ha ancora tanti punti di forza. Ma lo stigma resta: tutti si sentono in diritto di giudicare la scuola — perché ci sono passati, perché ci mandano i figli — anche senza avere alcuna competenza nel merito. Questo produce una percezione distorta e mina la fiducia nel sistema.

Anche gli insegnanti sono spesso bersaglio di stereotipi ingiusti. Ma è proprio grazie a molti di loro che la scuola italiana sta già cambiando. Gli insegnanti sono consapevoli che non possiamo più restare ancorati a modelli novecenteschi. Il mondo è cambiato, gli studenti sono cambiati. Oggi i ragazzi e le ragazze accedono alle informazioni con un clic, dal telefono. Non ha più senso pensare che la scuola debba trasmettere nozioni: quelle si recuperano in un istante. La vera missione della scuola è sviluppare lo spirito critico, la capacità di interpretare e valutare

l'informazione, e formare competenze trasversali utili sia alla cittadinanza sia al mondo del lavoro

Per questo lavoriamo anche sull'intelligenza artificiale applicata alla didattica. Non come sostituto dell'insegnante, ma come strumento per personalizzare l'insegnamento, alleggerire il carico ripetitivo e restituire tempo alla relazione educativa. Anche qui, la paura è simile a quella che abbiamo vissuto con l'arrivo di internet: timore, disorientamento, allarmismo. Ma la realtà è che dobbiamo imparare a usarla con intelligenza, al servizio della scuola e degli studenti.

La scuola non può essere avulsa dalla società. Deve essere parte integrante di una visione di Paese. Una scuola che dialoghi con il mercato del lavoro, con le aziende, con i territori. Una scuola che formi non solo futuri ingegneri, architetti o tecnici, ma anche cittadini consapevoli, capaci di contribuire alla crescita del Paese.

Chiudo con un appello. Dobbiamo fare tutto il possibile affinché i migliori talenti che oggi formiamo non siano costretti a lasciare l'Italia per trovare altrove le condizioni per realizzarsi. Non possiamo permetterci di perderli. La scuola ha un ruolo decisivo

per trattenere e valorizzare queste energie. E noi, nel nostro piccolo, ci impegniamo ogni giorno per contribuire a costruire questo futuro.

On. Paola Maria Concia è stata Assessora al Comune di Firenze, Presidente di Agensport alla Regione Lazio, Deputata della Repubblica, Consigliera di tre Ministre della Repubblica. Da 9 anni coordina il Comitato Organizzatore di Didacta Italia, spin off di Didacta Germania. Vive a Francoforte.

Riqualficare la Pubblica Amministrazione ripartendo dai giovani e dalle competenze – Prof. Barbara Quacquarelli

La sfida della transizione demografica richiede un approccio pragmatico e articolato su due piani complementari: il primo riguarda il ruolo delle imprese, il secondo quello della pubblica amministrazione. Le aziende possono e devono essere protagoniste nella riduzione del divario intergenerazionale. In particolare, la formazione rappresenta uno strumento strategico: in un contesto in cui la domanda di profili tecnici – si pensi agli ingegneri informatici – è altissima e trasversale a tutti i settori, dalla sanità alla pubblica amministrazione, il bacino di talenti

disponibili si restringe sempre più. Le imprese si trovano dunque nella condizione di non poter più “scegliere”, ma di dover valorizzare ciò che il mercato del lavoro offre.

A ciò si aggiunge una dinamica sociologica rilevante: i giovani di oggi si trovano spesso in una posizione di potenziale eredità, derivante da un patrimonio immobiliare diffuso e accumulato dalle generazioni precedenti. Questo influenza profondamente le loro aspettative lavorative e la loro visione del futuro, rendendoli molto diversi dai trentenni di trent'anni fa, spesso meno motivati dalla necessità e meno orientati verso percorsi tradizionali di carriera.

Per le imprese ciò significa due cose: da un lato, sarà necessario investire sempre di più nella formazione e nello sviluppo delle competenze, sia dei nuovi assunti che del personale già presente (*reskilling*), in particolare rispetto all'evoluzione tecnologica e alla diffusione dell'intelligenza artificiale; dall'altro, servirà un quadro di politiche economiche che renda sostenibile per le aziende questo investimento, se vogliamo mantenere un vantaggio competitivo come sistema Paese.

Parallelamente, la pubblica amministrazione vive una crisi di attrattività: i concorsi pubblici vanno deserti, e i giovani – già pochi – difficilmente vedono nel settore pubblico un’opportunità professionale interessante. Questo è anche il risultato di una narrazione tossica che, per anni, ha dipinto la PA come un luogo di inefficienza e scarsa meritocrazia.

Eppure, oggi più che mai, la pubblica amministrazione ha bisogno di profili tecnici, economici e ingegneristici, molto più che di soli giuristi. Senza un’infrastruttura pubblica efficiente e competente, ogni tentativo di sviluppo economico rischia di essere vanificato: si compromette l’attrattività per gli investimenti esteri e si ostacola l’iniziativa privata.

Una buona notizia, tuttavia, c’è. Dal 2018 si sta introducendo – purtroppo con poca visibilità – un nuovo approccio ai concorsi pubblici: non più solo valutazioni basate sulle conoscenze, ma anche sulle competenze. Il “corso-concorso” per la dirigenza pubblica è stato il primo a sperimentarlo, con *assessment* strutturati su *soft skill* come il *problem solving* e il *team working*, avvicinando i metodi di selezione a quelli del settore privato.

Questa innovazione si sta progressivamente estendendo ad altri ambiti della PA.

Per affrontare con efficacia questa doppia sfida è indispensabile un ripensamento del rapporto tra pubblico e privato: occorre costruire un sistema di partnership stabile, che non sia solo economica, ma anche culturale e professionale. Bisogna rendere permeabili i confini tra i due mondi, facilitando il passaggio di competenze e risorse umane, e immaginare percorsi in cui anche chi ha maturato esperienze nel privato possa contribuire alla crescita del settore pubblico, vedendolo non come ripiego ma come spazio di impatto e innovazione.

Solo con una visione integrata e pragmatica, che sappia valorizzare le aziende e rilanciare la pubblica amministrazione, potremo affrontare con successo la trasformazione demografica e garantire un futuro competitivo e inclusivo al nostro Paese.

Barbara Quaquarelli è professoressa associata di Organizzazione Aziendale all'Università di Milano Bicocca e Direttrice di MIT Sloan Management Review Italia, ricopre il ruolo di Referente Area Innovazione e Sviluppo delle Risorse

Umane presso la Scuola Nazionale dell'amministrazione della Presidenza del Consiglio dei Ministri. Si occupa di ricerca e di advisory nei processi di trasformazione organizzativa in ambito sia privato sia pubblico, in relazione ai temi di digitalizzazione e sostenibilità

L'economia: innovare, innovare, innovare

Per la rivoluzione digitale servono meno regole e imprese più grandi – Eleonora Faina

C'è molto da dire sul capitolo competenze, e anche su quello che dovrebbero fare le imprese. Sul tema della digitalizzazione ci sono luci e ombre. Partendo dalle prime, in questi anni come sapete ci sono state tantissime risorse destinate alla digitalizzazione di questo paese, a partire dal piano Transizione 4.0, che prima era industria 4.0, poi è cambiato negli anni e oggi si chiama Transizione 5.0.

Per prima cosa, ribadisco, di soldi ne sono stati messi, e tanti. Lo sostengo anche quando le mie associate e le aziende del sistema Confindustria lo negano: ci sono stati incentivi a valanga invece.

Il primo vero e grande problema è la dimensione d'impresa, perché siamo pieni di piccole e medie imprese di tanti settori industriali, sparse per i territori e distretti e che fanno tante cose diverse ma che hanno una caratteristica: abbiamo pochissime corporate di dimensioni sopra i 250 milioni di fatturato, e pochissime aziende con dipendenti che superano i 250 perché

sono tutte aziende medie, e questo ha un effetto gigantesco sulla capacità di verticalizzare l'innovazione, ovvero di richiamare i giovani più promettenti, pagandoli di più, fare innovazione investendo di più, e questo ci porta a non essere recettivi della grandissima quantità di digitale che oggi c'è in giro.

Lasciamo stare il capitolo AI per un secondo, restiamo sul digitale, che è già molto. È un problema perché vuol dire che si porta dietro un effetto sul mercato del lavoro, si porta dietro una nostra capacità di essere collocati sulle catene del valore globale, e oggi rischiamo di rimanere ancora più in difficoltà. Non è tutto nero. Il mercato digitale cresce tantissimo, più di quanto cresca l'economia, è un mercato che tira, perché oggi il digitale è un trend positivo, grazie a due leve: il Next Generation EU e il PNRR. Spoiler: sono finiti i soldi. Per cui, non potendo stampare soldi, non potendo cercare incentivi pubblici all'infinito, dobbiamo fare una cosa diversa, una cosa che culturalmente siamo incapaci di fare: fare rete e fare sistema, noi che siamo campioni mondiali del frammentare il frammentabile. Ci piace tanto essere piccoli e belli, ma siamo anche molto frammentati. Ciò si traduce nella fatica di comprendere ma soprattutto di scalare, portando l'innovazione a crescere. Gli altri non sono più

bravi di noi perché sono più intelligenti, ma sono più strutturati e così riescono anche a fronteggiare gli shock economici.

Dunque, per prima cosa dobbiamo fare rete. L'ecosistema dell'innovazione fa tanti player. Tra questi player ci sono quelli che comprano e quelli che vendono. Tra quelli che vendono ci sono ovviamente le grandi aziende digitali, grandi, medie e piccole realtà italiane e non. Il grande argomento di discussione oggi è fare in modo che le imprese possano comprare europeo, producendo tutto in casa, ma investire sul digitale comporta miliardi di euro, dunque per forza di cose dobbiamo cercare un approccio collaborativo con chi in questo momento è la frontiera dell'innovazione tecnologica. Ciò non vuol dire sottostare, ma nemmeno arretrare.

In Europa, in Italia, abbiamo provato a regolare il nostro rapporto col digitale, riempiendoci di norme che servissero a guadagnare tempo: GDPR è un campione mondiale del tempo, che ha imposto 7 anni fa alle imprese una quantità di compliance, le imprese piccole percepiscono tutta la regolamentazione come compliance. Le regole possono essere strumento di innovazione quando fanno in modo che aumenti la

consapevolezza nelle aziende, quando vengono percepite come compliance pura è perdita secca di risultato, cioè diventano solo un costo amministrativo.

Sarà così con l'AI Act, il primo regolamento sull'intelligenza artificiale, composto di 400 pagine. C'è un AI Office che sta lavorando a Bruxelles per portare a casa tutta la norma secondaria. Norme molto complicate e con le norme non si fa l'innovazione, non si fa in nessuna parte del mondo. Potremmo limitarci a copiare, invece dobbiamo fare qualcosa di diverso. Ci sono mille motivi per cui abbiamo creduto che le regole proteggessero la nostra economia, l'innovazione deve verticalizzare su tantissime filiere, ci vuole molta alleanza e ci vuole molto ecosistema.

È una sfida gigantesca per gran parte del sistema delle imprese, per noi che facciamo offerta di tecnologia è ancora più faticoso perché dobbiamo sfondare un muro di resistenza culturale, perché non ci sono le consapevolezze giuste per capire quanto è vantaggiosa l'innovazione oggi in alcuni settori. Ci sono eccellenze tra i piccoli e medi imprenditori in Italia, non solo a Milano, non solo in Lombardia, non solo a nord, anche al sud:

andate a vedere in Puglia e in Campania. Ci sono pezzi d'Italia dove si fa tantissimo, ma non si fa abbastanza, il che vuol dire che il lavoro da fare nel prossimo futuro è gigantesco.

Eleonora Faina è la Direttrice Generale di Anitec-Assinform - associazione di Confindustria dedicata alle aziende che sono specializzate nella Information and Communication Technology.

Cosa fa l'UE per promuovere l'innovazione e perché l'Italia non ne approfitta – Niccolò Querci

L'innovazione rappresenta una leva cruciale per il progresso economico, sociale e ambientale. In un'epoca di rapide trasformazioni globali, un'agenda riformista sull'innovazione deve porsi l'obiettivo di favorire lo sviluppo tecnologico in modo inclusivo e sostenibile, bilanciando crescita economica e responsabilità sociale.

Alla base dell'innovazione c'è la ricerca. La ricerca è uno strumento essenziale per l'Europa per rafforzare la propria

posizione competitiva e, direttamente e indirettamente, per salvaguardare e aumentare l'occupazione.

Circa due terzi della crescita produttiva dell'UE negli ultimi 10 anni è dovuta agli investimenti in ricerca e innovazione e il guadagno stimato dagli investimenti attuati, a livello europeo, fino al 2020 è tra 400 e 600 miliardi di euro entro il 2030. L'Europa produce un terzo delle conoscenze scientifiche sviluppate a livello mondiale e occupa posizione di leadership in settori quali la ricerca medica e la chimica. Nel campo della tecnologia, abbiamo ottenuto importanti successi in settori come l'aeronautica e le telecomunicazioni. Ciò nonostante, il nostro livello di *venture capital* è un quarto di quello statunitense, negli USA e in Cina ci sono più imprese unicorno rispetto all'Europa e il 30% delle *startup* va via dall'Europa nel corso del proprio percorso di sviluppo.

Esiste quindi un divario che è fondamentale colmare. Il rapporto Draghi ha ben evidenziato come l'innovazione, soprattutto digitale, sia cruciale per ridurre il gap tra UE, Usa e Cina. Draghi elenca l'eccessiva frammentazione dei finanziamenti, una legislazione troppo corpora e una scarsa propensione al rischio

quali i principali elementi che stanno facendo aumentare il nostro gap competitivo. Il rapporto menziona, fra i possibili *game changer*, due strumenti che l'Europa già possiede: lo *European Research Council* (che sostiene la ricerca di base), e lo *European Innovation Council* (che mira a identificare e sostenere tecnologie basate su innovazioni *breakthrough* e *disruptive* che abbiano un potenziale di scalabilità a livello europeo ed internazionale).

L'Italia, pur avendo un tessuto imprenditoriale importante e un sistema universitario di medio-alto livello, fatica molto nell'ottenere risultati in questi due importanti strumenti. I dati della partecipazione italiana sono poco incoraggianti (nessuna Università nella top 20 dei beneficiari dell'ERC e 4 imprese finanziate dall'EIC nel 2023).

È chiaro che il nostro paese deve compiere scelte lungimiranti e coraggiose nell'ambito della ricerca e dell'innovazione. Occorre innanzitutto investire nel capitale umano. Al centro di ogni processo innovativo ci sono le persone. Per questo, è essenziale puntare su un sistema educativo capace di preparare le nuove generazioni alle sfide del futuro. È necessario rafforzare le

competenze nelle discipline STEM (scienza, tecnologia, ingegneria e matematica), ma anche promuovere la creatività e il pensiero critico. È fondamentale prevedere programmi di formazione continua per aiutare i lavoratori ad adattarsi alle trasformazioni del mercato del lavoro, in particolare nell'era dell'intelligenza artificiale. E per ispirare la prossima generazione di innovatori, istituire borse di studio per l'innovazione per finanziare soluzioni creative alle sfide che dobbiamo affrontare.

In secondo luogo, dobbiamo costruire infrastrutture per l'innovazione, come la creazione di distretti dell'innovazione, hub in cui ricercatori, imprenditori e industrie possano collaborare per trasformare le idee in realtà. Gli imprenditori sono la linfa vitale dell'innovazione. Dobbiamo sostenere la loro ambizione con agevolazioni fiscali per le nuove imprese durante i primi anni di vita, voucher per l'innovazione che potranno utilizzare per adottare nuove tecnologie o collaborare con gli istituti di ricerca e incentivi per le tecnologie verdi alle aziende che sviluppano soluzioni per un futuro sostenibile.

Come finanziare queste misure? Occorre migliorare il nostro accesso ai fondi europei, iniziando innanzitutto con una maggiore informazione, ma anche prevedere una loro combinazione con fondi nazionali e regionali. Da non sottovalutare il ruolo dei *business angel* e l'introduzione di "Innovation Bonds", dando ai cittadini la possibilità di investire direttamente nel futuro del proprio paese.

Niccolò Querci lavora nelle Istituzioni Europee dal 2012. Prima al Parlamento Europeo, poi in Commissione Europea, nella DG Ricerca&Innovazione e ora al Consiglio Europeo della Ricerca.

Produrre innovazione: l'università, l'impresa e il trasferimento tecnologico - Ferdinando Auricchio

Negli ultimi anni, per vari motivi, mi interrogo su quale sia il ruolo che l'Università debba svolgere nella nostra società, ed in particolare nel sistema paese Italia. Credo che l'Università debba innanzitutto assolvere al compito fondamentale di far crescere i giovani nei vari ambiti di loro interesse (e studio) e dare loro gli strumenti per affrontare il mondo del lavoro di oggi e di domani. Ma in un mondo nel quale gli schemi sociali ed

istruttivi cambiano, far crescere non vuol dire solo limitarsi a trasferire conoscenze; pertanto, l'Università deve riprendere con rinnovato vigore il ruolo che forse aveva tempo addietro, e che ultimamente sembra aver perso: essere un esempio di valori e di comportamento.

Inoltre, in un mondo in così rapida evoluzione come quello attuale, l'Università deve sempre più dedicarsi a far crescere e sviluppare in modo brillante e variegato le menti, rendendole aperte, flessibili, critiche. Infine, e su questo torno spesso nei miei pensieri, l'Università deve essere un motore in grado di produrre ricerca, sia fondamentale sia applicata, e deve essere in grado di trasferire, in modo più o meno diretto, tale ricerca per il beneficio della società. Per fare questo una strada da perseguire (ben inteso, non l'unica) è quella del trasferimento tecnologico, inteso come travaso della ricerca nell'innovazione del sistema paese.

Interrogarsi anche su dove, ovvero in quali settori, fare innovazione (dato che è qualcosa che va "creata") è sicuramente un punto anch'esso essenziale dell'innovazione stessa e di una società critica, con desiderio di impatto e capacità di scelta.

Ritengo quindi essenziale un processo di discussione sull'importanza delle direzioni da intraprendere per l'innovazione stessa.

Esistono due attori principali in un paese per fare innovazione: l'università e l'impresa. L'università, oltre a trasferire conoscenza, come dicevo sopra, può e deve giocare un ruolo di primo piano nei confronti dell'innovazione, ed in particolare deve: creare un eco-sistema attento all'innovazione; gestire i primi step dell'innovazione; creare ambienti dove sia possibile essere educati all'innovazione (non solo tecnologica, ma anche culturale, mentale). Le imprese, oltre ad avere l'obiettivo di creare profitti, giocano anch'esse un ruolo fondamentale sostenendo progettualità di ampio respiro e non vincolate a esigenze immediate, e pertanto non veramente innovative.

L'università, la ricerca, il trasferimento tecnologico possono essere non solo un motore economico ma anche uno strumento di integrazione (si pensi ad esempio quanto fatto da quel progetto splendido che si chiama Erasmus. Perché non proporre un percorso Erasmus di sviluppo innovativo a livello europeo?). L'innovazione può essere interpretata anche come processo

culturale e di scelta cosciente del sistema paese. Tocco con piacere a tal proposito un punto delicato. La domanda è come gestire la ricerca quando questa si trasforma in innovazione anche in settori non facili, ad esempio a servizio del mondo militare. Lasciando un attimo da parte il giudizio personale sul fatto che uno stato ancorché democratico debba essere forte (e che non può essere forte se non è dotato anche di un sistema militare, punto sul quale non si può delegare), credo che il paese si debba interrogare su dove investire in innovazione, e che possa rinunciare a settori prioritari se e solo se è in grado di generare innovazione in settori ancora più critici e prioritari, evitando di incappare su facili ideologie o utopismi, che però possono poi creare danni alle future generazioni.

Ferdinando Auricchio è Ingegnere, laurea a Napoli, MS e PhD a Berkeley California, dal 2001 Professore di Scienza delle Costruzioni presso l'Università di Pavia. Studia materiali innovativi, metodi numerici, manifattura additiva, curandone la traslazione dalla ricerca all'applicazione.

Gestire il cambiamento, tra la fame di futuro e istinti neo-luddisti – Paolo Salza

Sono contento di intervenire nell'ambito di una iniziativa apartitica, che consente di sviluppare un pensiero, e di farlo su un tema importante come l'innovazione, perché l'innovazione è progresso.

L'innovazione, così come la finanza, così come vari ambiti di potere, a differenza della politica, non ha una dimensione di pensiero, dunque subisce il rischio di veder creare nel proprio ambito delle forme di potere estremamente forti (mi viene l'esempio di Elon Musk, ma se ne potrebbero fare molti altri) che poi non necessariamente vanno nella direzione del progresso, o nella direzione auspicata da un movimento progressista sano, come l'ambiente, come il sociale, come la tecnologia al servizio della produttività. Ecco perché è importante parlarne qui, in un consesso di questo tipo.

Perché l'innovazione è sempre più rilevante? Perché 500 anni fa si assisteva ad un nuovo avanzamento della tecnologia ogni 70 anni, mentre oggi la curva di velocità con cui nuove innovazioni vengono introdotte nel mercato aumenta in modo esponenziale,

e l'AI non è altro che l'ultima rappresentazione di questo tipo di aumento della velocità ma anche di difficoltà del singolo individuo di cogliere quelle che sono le prospettive, il cambiamento di consapevolezza, di percezione di come la nostra vita professionale e personale, potrebbe essere impattata nel profondo.

Questo ha un'altra sfumatura politica molto forte: quella della distribuzione del potere, di questo capitale informazionale. Il tema è che c'è chi è vicino ai mondi dove questi cambiamenti avvengono, e in qualche modo può cavalcarli, trarne vantaggio, mentre c'è un'altra fetta della popolazione, più ampia per aree geografiche, per contesti sociali di provenienza, per livello di conoscenza accademica, che invece ne viene tagliata fuori e vive male il cambiamento, ne viene in qualche modo spazzato via. Qui c'è il ruolo centrale della politica: riuscire a prendere questo flusso, quest'onda travolgente di opportunità ma anche di rischi, calibrarli e riuscire a cogliere quelle che sono le punte di qualità.

Su questo punto di recente mi è capitato di osservare due esempi pratici. Da un lato c'è una startup con cui sto collaborando che fa il lavoro dell'analista di una banca d'affari. I primi anni in una

banca d'affari sono estremamente *time consuming*, molto noiosi o comunque si tratta di un lavoro molto faticoso, molto ripetitivo. Il fatto che presto probabilmente l'ottanta per cento di quei compiti possano essere fatti da un chattino simpatico a cui chiedi di farti 20 slide, clicchi e sono pronte è una rivoluzione clamorosa e positiva. Allo stesso tempo, mi è capitato di collaborare con un'azienda dove una parte dei dipendenti era molto spaventata dal fatto che, con delle nuove tecnologie legate all'AI (che il management aveva deciso di comprare), alcuni dei loro task diventassero inutili, rischiando in qualche modo il licenziamento.

Dietro queste due prospettive ci sta quel pezzo di pensiero che in qualche modo deve mettere la politica o comunque chi si occupa di costruire il consenso intorno alle modalità con cui questi strumenti possono generare un impatto: riuscire da un lato a cogliere le opportunità e dall'altro evitare o comunque a ridistribuire quelli che sono un po' i rischi delle potenziali implicazioni. Esiste un movimento molto interessante, i *Tech Italy Advocates*, un'associazione no profit che si occupa di diffondere la conoscenza sui temi del tech, la sezione italiana di un network globale presente in 36 paesi, che svolge questo

lavoro di connessione intorno a temi di progresso positivo e che cerca di connettere i puntini a livello globale. Pertanto credo che il termine “consapevolezza” sia la chiave sia per il singolo, che deve capire la portata di questi strumenti e il loro potenziale, ma per farlo ha bisogno di essere guidato e governato, sia per chi poi si occupa di costruire un pensiero politico, che forse ha il ruolo di fornire una cornice di contesto al progresso affinché vada in una direzione fertile e non creando delle pericolose distorsioni.

Paolo Salza è Innovation Advisor presso la Cariplo Factory

Milano e i riformisti

Milano, città attrattiva e inclusiva grazie al buon governo – Filippo Barberis

Milano è una città che negli ultimi anni ha saputo ridefinire il proprio ruolo come modello di attrattività e inclusione. Milano non è solo un luogo geografico, ma un laboratorio dinamico dove si incontrano culture, idee e opportunità.

Parlare di Milano oggi significa raccontare una città che, con il suo 10% del PIL nazionale, si conferma motore economico e culturale del Paese. Negli ultimi anni, ha attratto talenti, investimenti e innovazione, consolidandosi come hub internazionale nei settori della moda, del design, della tecnologia e della ricerca. Tuttavia, la sua forza non risiede solo nei numeri, ma nella capacità di trasformarsi e di rispondere alle esigenze di una società in continua evoluzione.

L'attrattività di Milano continua a manifestarsi nella sua capacità di rigenerarsi. Progetti come MIND, nato dall'eredità di EXPO 2015, dimostrano come una città possa coniugare

sviluppo economico, sostenibilità e innovazione scientifica. La nuova linea metropolitana M4, che collega rapidamente l'aeroporto di Linate al centro, è un simbolo di una città che punta su infrastrutture moderne per migliorare la qualità della vita e attrarre visitatori, lavoratori e investitori.

Con il Sindaco Sala, Milano ha voluto perseguire un chiaro obiettivo: diventare una città internazionale, che si apre e guarda al mondo e si confronta con le sfide delle grandi città internazionali. Per questo, insieme agli altri motori istituzionali ed economici della città, in primis Camera di Commercio, si è dotata di una struttura innovativa come Milano&Partners, l'agenzia di promozione della città per posizionare Milano come *place to be* per chi vuole innovare, per chi innova, per chi cerca talenti e per chi è un talento. E lo facciamo attivamente attraendo e supportando nel loro landing in città investimenti diretti esteri, accogliendo la community degli studenti internazionali che cresce sempre più, posizionando la città come destinazione MICE (*Meeting Incentive Conventions Events*) a livello globale. Perché crediamo che Milano possa arricchirsi di contributi e di bellezza aprendosi al mondo, all'ecosistema internazionale, accogliendo e rilanciando le migliori idee per diventare sempre

più inclusiva socialmente e climaticamente. Infatti, una città attrattiva non può essere solo un centro economico: deve essere anche un luogo dove il progresso è inclusivo, dove nessuno viene lasciato indietro.

Milano è anche una città multiculturale per eccellenza. Accoglie persone da tutto il mondo, facendo della diversità un motore di innovazione e creatività. Questo spirito si riflette nella vivacità dei suoi quartieri, nei suoi eventi internazionali e nella capacità di attrarre studenti e professionisti da ogni angolo del pianeta. Le sue università, con oltre 200.000 iscritti, rappresentano un patrimonio unico, dove la formazione incontra il mondo delle imprese e delle istituzioni.

Vogliamo continuare a distinguerci per l'impegno nel rigenerare aree urbane abbandonate, creare spazi verdi e offrire soluzioni abitative che rispondano alle necessità di tutte le categorie sociali. È una città che non perde di vista il legame tra crescita economica e coesione sociale.

I due piani bandiera e principali che accompagneranno l'amministrazione in questa seconda metà di mandato sono

infatti il Piano di Governo del Territorio e il Piano Casa, due piani con cui vogliamo continuare a rendere Milano una città che rigenera spazi abbandonati, che restituisce spazi verdi alla città, che innova, ma che al contempo possa continuare ad essere la casa di lavoratrici e lavoratori.

Guardando al futuro, Milano ha scelto la strada della sostenibilità. La crescita della mobilità green, il piano per una rete ciclabile tra le più avanzate d'Europa e le iniziative per ridurre le disuguaglianze nei trasporti sono esempi concreti di una visione che punta non solo a una città più moderna, ma anche più equa.

Milano, dunque, non è solo un simbolo di innovazione e sviluppo. È un esempio di come una città possa reinventarsi, diventando un modello di attrattività e inclusione per l'Italia e per l'Europa.

Continueremo a raccontare la storia di una città che ha uno stile di vita unico e che sta investendo miliardi in infrastrutture di ricerca all'avanguardia e in luoghi artistici situati nel cuore di un intricato e in continua crescita tessuto di quartieri. Una città che cresce attorno alle sue magnifiche istituzioni culturali e scientifiche, e che si fa vanto di essere la porta d'ingresso al

territorio e alle città circostanti, ricche di bellezze naturali e patrimonio artistico, che costituiscono la spina dorsale della nostra tradizione industriale e della nostra attuale competitività globale.

Perché Milano non è solo bellezza e creatività, ma anche incredibili storie di successo nell'innovazione e nell'imprenditoria in settori come il *biotech*, il *fintech* e il *deep tech* che qui stanno prendendo vita. Il futuro di Milano è una sfida collettiva e un'opportunità straordinaria. L'amministrazione è profondamente impegnata a trasformare la città in un modello di sostenibilità, innovazione e inclusione. Questo significa non solo ascoltare le esigenze dei cittadini e delle comunità sociali ed economiche che rendono viva Milano, ma anche guidare il cambiamento con una visione ambiziosa e concreta.

Milano non si limita a essere una città; è un laboratorio di idee, un ponte tra tradizione e futuro, tra locale e globale. La nostra forza risiede nella capacità di reinventarci, di anticipare le sfide, di costruire una città che sia all'altezza delle aspettative del mondo e, soprattutto, delle generazioni future.

Filippo Barberis è il Capo di Gabinetto del Sindaco di Milano. Politico, amministratore locale, avvocato, Dottore di ricerca in Diritto del Lavoro, diplomato in Pianoforte al Conservatorio e in recitazione. Impegnato dal 2011 per la città di Milano, già Presidente del Gruppo consiliare del Partito Democratico nel Consiglio Comunale di Milano, Presidente della Commissione Lavoro Sviluppo economico Università e Ricerca, Capogruppo nel Consiglio Metropolitano e Consigliere Metropolitano Delegato all'ambiente e alle politiche giovanili.

Milano e il Centro Caldara, fucina storica del riformismo – Franco D'Alfonso

Avendo ascoltato il dibattito tra amici, sento il desiderio di intervenire: avrei molte cose da dire. Tuttavia, chi mi conosce sa che, una volta iniziato, rischio di non fermarmi più. Per questo vi risparmierò un lungo intervento. Vorrei invece esprimere la mia soddisfazione per la vostra presenza qui oggi, che spero non sia soltanto fisica, ma rappresenti anche una disponibilità al confronto, all'incontro, alla commistione con le idee e le esperienze che questo luogo custodisce.

Si è detto che questo centro è un po' il "tempio del riformismo". Il Centro Studi Caldara porta il nome di Emilio Caldara, primo sindaco municipalista, socialista e riformista della città di Milano. Ciò che molti non sanno è che Caldara fu, di fatto, l'inventore degli enti locali in Italia. Quando fu eletto, il direttore del *Corriere della Sera*, Luigi Albertini, lo accolse con un editoriale intitolato "Un Barbarossa a Palazzo Marino", a sottolineare quanto la sua figura fosse considerata di rottura. E in effetti lo era, pur essendo il leader della corrente riformista turatiana, fondatore dell'ANCI e amico personale di Giacomo Matteotti – fu l'ultimo a vederlo vivo prima del suo tragico assassinio.

Caldara si presentò alla città con quello che fu chiamato il "programma minimo". Era il 1914, e Milano si trovò ad affrontare l'impatto della guerra. Il primo segnale fu l'arrivo di migliaia di immigrati interni: operai italiani provenienti soprattutto da Abruzzo e Calabria, che rientravano dalla Francia, dove la guerra era già scoppiata. In breve tempo, Milano – che contava allora 500.000 abitanti – si ritrovò ad accogliere circa 50.000 nuovi arrivati, il 10% della popolazione. All'epoca, quei cittadini del Sud venivano guardati con sospetto, spesso non si

comprendeva nemmeno la loro lingua. Eppure, in assenza di aiuti da parte del governo sabauda, Caldara riuscì a inventare un modello di welfare municipale: il Comune organizzò l'accoglienza, le grandi famiglie milanesi misero a disposizione i propri palazzi e le proprie mense. Quei 50.000 non se ne andarono più: sono diventati i nostri bisnonni.

Con la disfatta di Caporetto arrivò un'ulteriore ondata migratoria: altri 100.000 profughi. Ancora una volta, lo Stato fu assente. E ancora una volta, la città si rimboccò le maniche. Nacque allora lo spirito del "Milano fa da sé". Da quel momento prese forma una tradizione civica che è arrivata fino a noi. Lo ricordavamo anche con l'ultimo sindaco: i temi del programma di Emilio Caldara – immigrazione, abitazione, servizi ai cittadini – sono ancora oggi i temi centrali dell'agenda politica. Questo dimostra la forza del metodo ambrosiano: un approccio pragmatico, capace di reagire alle sfide con concretezza e spirito di servizio.

Ma per "fare da sé" servono due condizioni fondamentali. La prima: non avere convinzioni assolute o irremovibili. La realtà corre più veloce delle nostre idee, e dobbiamo essere pronti a

metterle in discussione quando serve. Per la cronaca, lo stesso Albertini, un anno dopo, scrisse un altro editoriale, questa volta riconoscendo Caldara come il sindaco di Milano. La seconda condizione è ricordarsi che governare un pezzo di città o di Paese non significa farlo in nome di una parte, ma nell'interesse di tutti. Ogni sindaco, salendo sul palco di Palazzo Marino, ha pronunciato la stessa frase: "Da oggi sarò il sindaco di tutti i milanesi".

Questa è la visione a cui continuiamo a ispirarci. Non è facile, soprattutto in tempi come i nostri, dominati da slogan urlati e da certezze gridate. Ma proprio per questo, questo luogo ha una missione importante: mettere insieme convinzioni diverse e costruire confronto, ascolto e azione concreta.

Franco D'Alfonso è laureato in giurisprudenza e ha un master in business administration alla Bocconi. Direttore delle produzioni internazionali in Fininvest e Mediaset dal 1984 al 1998, consulente aziendale, è stato amministratore delegato di numerose aziende, dalla discografia al turismo. Socialista, è stato animatore di vari circoli sorti dopo la dissoluzione del Psi. Dal 1992 al 1997 è stato membro del consiglio

*d'amministrazione del Piccolo Teatro. È stato il promotore della
Lista Milano Civica per Pisapia alle elezioni comunali del 2011.
È il Presidente del Centro Emilio Caldara di Milano.*

Conclusione

Riformare per unire, la sfida di Italia Chiama – Massimo Ungaro

Italia Chiama ambisce a definire un progetto di modernizzazione del paese basato sull'emancipazione socioeconomica, la difesa dei diritti e la costruzione di un'Italia più inclusiva e competitiva a livello internazionale, nella consapevolezza che questo è possibile solamente nel quadro dell'Europa unita e nel solco della democrazia liberale. Il primo tema da affrontare è senza dubbio quello di dare una risposta a quelle persone che hanno lasciato l'Italia in cerca di opportunità migliori. L'associazione intende trasformare quello che oggi viene percepito come un fenomeno di fuga in una possibilità di rinascita. La "fuga dei cervelli" è infatti un danno economico significativo per il Paese, stimato al 1% del PIL ogni anno, senza contare i costi indiretti. Tuttavia, non basta incoraggiare il ritorno: è fondamentale che chi rientra non si adatti passivamente alle condizioni che lo hanno spinto ad andarsene in primo luogo. La sfida è quella di costruire un ambiente che permetta a chi torna di non dover

abbassare la testa o accettare compromessi, bensì di poter realmente contribuire a una rinascita del paese, senza nostalgie e senza guardarsi indietro, ma guardando avanti nella consapevolezza che il futuro racchiude più opportunità che rischi.

E proprio l'ideale dell'uguaglianza di opportunità è sicuramente un faro della nostra iniziativa. La nostra idea di inclusività non abbassa la qualità dei risultati, essere inclusivi significa non rinunciare agli standard di eccellenza. Piuttosto, si tratta di aprire le porte a chi può contribuire, senza fare sconti sulla preparazione, le competenze o la visione. Un'Italia inclusiva deve stimolare la crescita e la qualità di tutti i suoi cittadini, garantendo a ciascuno le stesse opportunità e senza vergognarsi della meritocrazia come ideale da perseguire.

Un altro aspetto fondamentale è il ritorno alla cultura politica. Italia Chiama ritiene che la politica non possa essere ridotta a mera competenza tecnica o a una narrazione superficiale. La politica deve essere pensiero, riflessione, e visione per evitare il pericolo delle "democrature" e del populismo, che minacciano i principi democratici. Il pensiero critico è essenziale per fare scelte politiche responsabili e per costruire una società giusta e prospera. Non basta seguire l'onda del consenso, ma bisogna

avere la capacità di analizzare a fondo le questioni e di proporre soluzioni che siano tanto innovative quanto inclusive.

Per questi motivi, Italia Chiama vuole essere un'associazione di cultura riformista, dove riformismo significa la capacità di ascoltare, adattarsi e rispondere alle nuove esigenze della società, senza rimanere legati a idee preconfezionate. L'obiettivo non è mai quello di lavorare per una parte, ma per il bene di tutti, cercando di unire le diverse sensibilità e prospettive, senza cadere nella trappola delle divisioni settarie. Riformismo significa anche non avere convinzioni inamovibili, ma saper cambiare idea quando i fatti lo richiedono, declinando i valori liberali e progressisti alle sfide del presente: dall'intelligenza artificiale per il mondo del lavoro alla minaccia che rappresenta la Russia di Putin per l'Ucraina e la democrazia europea.

Infine, Italia Chiama crede nella necessità di un nuovo patto generazionale. Una visione di lungo termine che consenta alle nuove generazioni di trovare nel proprio Paese un ambiente favorevole alla crescita e all'innovazione, senza dover emigrare per trovare opportunità.

In altre parole, Italia Chiama è un'associazione che vuole costruire una nuova visione per il Paese, partendo

dall'emancipazione sociale ed economica, con un forte impegno per la qualità, l'inclusività e la riforma ragionata, studiata, discussa. Il suo metodo riformista si fonda sull'apertura mentale, sulla capacità di adattarsi ai cambiamenti e sul lavoro per il bene comune di un Paese che sa guardare avanti, che valorizza i suoi talenti e che trova nella politica e nel pensiero critico gli strumenti per costruire una democrazia solida e duratura.

Milano, 12 Giugno 2025