

Indice

Introduzione	6
Dove eravamo rimasti: le idee e i valori del 2025.....	9
La sfida della natalità e dell'attrattività. Come produrre più cervelli?	11
• Sfida della natalità: ripartiamo dalle politiche di welfare — <i>Cons. Vittoria Nallo</i>	11
• Come rendere l'Italia più attrattiva per le competenze? — <i>On. Giulia Pastorella</i>	12
• L'economia non può ignorare la demografia — <i>Prof. Brunello Rosa</i>	13
Le condizioni per l'innovazione. Perché in Italia non ci sono Unicorni? Come prepararsi all'Intelligenza Artificiale?	16
• Cultura, capitale e istituzioni: i limiti del sistema italiano — <i>On. Luca Carabetta</i>	16
• Talento, capitali e scala europea — <i>Raffaele Mauro</i>	20
• Il paradosso dell'Intelligenza Artificiale: innovazione per tutti, proprietà di pochi — <i>Federico Bonomi</i>	25
• Intelligenza artificiale e futuro del lavoro in Italia — <i>Antonio Dalla Zuanna</i>	28
Quale europeismo? L'Italia e l'Europa in un mondo multipolare	32

• L'Europa al bivio: autonomia strategica, identità comune e una responsabilità verso il mondo — <i>Andrea Brugora</i>	32
• Uragano Trump, quali rischi e quali opportunità per l'Europa? — <i>Sen. Ivan Scalfarotto</i>	39
• Le responsabilità dell'Italia nel disordine globale e il ruolo dell'Unione Europea — <i>On. Bruno Tabacchi</i>	44
Energia, ambiente e sviluppo: oltre i falsi dilemmi	49
• Decarbonizzazione e adattamento climatico come opportunità per la crescita — <i>Rebecca Maria Mari</i>	49
• Sostenibilità e sviluppo: una sintesi possibile — <i>Diana Severati</i>	55
• Le opportunità dell'energia nucleare — <i>Raffaella di Sipio</i>	58
• Il Mediterraneo nella nuova geografia dell'energia. Intervista a Peter Stevenson — <i>Matteo Cocco</i>	61
La società. Cultura, inclusione e informazione	65
• Quale politica culturale per l'Italia? — <i>Prof. Andrea Mattiello, Danny Casprini, Federica Di Lascio</i>	65
• Coesione sociale e lotta alle discriminazioni: la sfida dell'inclusione in Italia — <i>Mattia Peradotto</i>	73
• Informare nell'era dei social: community, linguaggi e sostenibilità dei nuovi media — <i>Imen Jane</i>	78
Il Partito del PIL. Più mercato, più investimenti, più lavoro ..	85
• La questione salariale in Italia. Sei proposte — <i>Francesco Armillei e Andrea Fodale</i>	85

• Come attirare più investimenti esteri? Incentivi, barriere e potenziale inespresso — <i>Luigi Bartone</i>	110
• Per crescere occorrono mercati aperti — <i>On. Luigi Marattin</i>	116
Le istituzioni. Quali riforme per una democrazia decidente?	123
• Referendum, forma di governo, autonomie locali e giustizia — <i>Prof. Stefano Ceccanti</i>	123
• Preservare l'equilibrio tra poteri e la qualità della rappresentanza — <i>Dott. Davide Ragone</i>	126
Conclusione	129
• Sermoneta 2026: Costruttori di Futuro, l'Europa chiama! — <i>Giulio del Balzo</i>	129
Elenco degli autori	134

Introduzione

La presente pubblicazione contiene diversi contributi raccolti da Italia Chiama nell'arco del 2025, soprattutto durante il secondo appuntamento nazionale 'Costruttori di Futuro', svoltosi a Sermoneta (Latina) dal 13 al 15 Giugno 2025, una tre giorni di incontri, dibattiti, gruppi di lavoro e interventi in plenaria. Ringraziamo i numerosi partecipanti, accorsi da tutta Italia, e da diversi paesi europei, le relatrici e i relatori che hanno accolto il nostro invito, e in particolare Diana Severati, Alessio Pellizzaro, Matteo Cocco, Federica Di Lascio, Giulio del Balzo e Massimo Ungaro tra i soci fondatori di Italia Chiama che hanno lavorato a questa seconda pubblicazione dell'associazione.

Italia Chiama nasce come uno spazio di incontro tra persone accomunate da una visione del futuro e dal desiderio di contribuire a qualcosa di più grande di un'esperienza individuale. Non si configura come un partito, né ambisce a diventarlo: al contrario, si propone come una comunità che considera la politica uno strumento per elaborare visioni di lungo periodo, sottraendosi alle logiche contingenti del dibattito quotidiano. L'obiettivo è costruire un luogo di confronto capace di mettere in dialogo sensibilità diverse, anche appartenenti a schieramenti politici differenti, in un contesto segnato dalla frammentazione dell'area riformista italiana.

In questo senso, Italia Chiama rappresenta anche una risposta concreta alla "balcanizzazione" che ha attraversato negli ultimi anni le forze liberali e progressiste. L'associazione si propone come uno

spazio trasversale, in cui mantenere relazioni, sviluppare idee e favorire un confronto autentico tra persone che condividono valori comuni ma provengono da esperienze politiche differenti.

Uno degli elementi distintivi del progetto è il forte legame con l'esperienza internazionale di molti dei suoi partecipanti. Italia Chiama si rivolge infatti anche a quella parte di italiani che hanno vissuto all'estero e hanno scelto di tornare, non solo per ragioni economiche, ma per contribuire attivamente alla crescita del Paese. In questa prospettiva, il rientro non è concepito come un adattamento alle dinamiche preesistenti, bensì come un'occasione per introdurre cambiamento, mantenendo uno sguardo critico e innovativo sulle pratiche consolidate.

Questa riflessione si collega a una delle intuizioni centrali richiamate nel volume presentato durante l'evento: il valore del rientro degli italiani dall'estero dipende dalla capacità di non accettare passivamente le logiche che in un primo momento li avevano spinti a emigrare. Le esperienze maturate fuori dall'Italia — in contesti lavorativi più meritocratici, in ecosistemi imprenditoriali più dinamici, in ambienti accademici più aperti — devono tradursi in una spinta trasformativa. Le criticità del sistema italiano sono note: dinamiche lavorative poco trasparenti, percorsi professionali incerti, difficoltà nell'accesso ai capitali per l'innovazione, rigidità nel mondo accademico. Tuttavia, la consapevolezza di questi limiti non si traduce in una critica distruttiva, ma in una volontà di miglioramento.

Accanto alle criticità, infatti, emerge con forza una lettura positiva del Paese. L'Italia viene descritta come una realtà dotata di straordinari punti di forza: un'elevata coesione sociale, una creatività diffusa, un tessuto imprenditoriale e artigianale resiliente e competitivo, una identità culturale profonda spesso poco valorizzata nel dibattito pubblico. L'obiettivo è dunque quello di liberare questo capitale inespresso.

In questa prospettiva si inserisce anche una dimensione generazionale. Italia Chiama ambisce a essere uno spazio in cui le nuove generazioni possano esprimere idee e contribuire in modo concreto, superando la logica degli eventi autoreferenziali per orientarsi verso la produzione di pensiero e di proposte politiche. L'iniziativa si propone come un luogo di restituzione, in cui chi ha beneficiato di esperienze formative e professionali intende mettere a disposizione competenze e visione.

Dove eravamo rimasti: le idee e i valori del 2025

La precedente pubblicazione, presentata l'anno scorso a Sermoneta, rappresenta non solo una sintesi delle discussioni, ma anche un primo tentativo di sistematizzazione delle idee emerse.

I temi affrontati sono molteplici e riflettono le principali sfide del Paese. Tra questi, la circolarità dei talenti e delle esperienze, con particolare attenzione al fenomeno dell'emigrazione giovanile, che comporta un costo stimato intorno all'1% del PIL annuo. A questo si affianca la riflessione sui valori non negoziabili e sul prezzo della democrazia, arricchita da testimonianze internazionali che evidenziano il valore e il costo dell'impegno politico in contesti autoritari.

Un altro asse centrale riguarda il rapporto tra sostenibilità e crescita economica. L'approccio proposto si discosta da visioni ideologiche orientate alla decrescita, promuovendo invece un modello di sviluppo sostenibile capace di coniugare tutela ambientale e competitività industriale.

Particolare attenzione è dedicata anche al rapporto tra diritti sociali e diritti civili, considerati non come alternativi ma come dimensioni complementari di un'unica visione riformista. Allo stesso modo, il tema della difesa europea viene affrontato in una prospettiva che riconosce la necessità di garantire la sicurezza delle democrazie anche

attraverso strumenti militari, in un contesto geopolitico sempre più instabile.

Tra i nodi strutturali emerge infine quello del rapporto tra generazioni. Le proposte si concentrano su politiche attive del lavoro, sull'aumento della partecipazione femminile e giovanile, sulla riforma del sistema educativo e sul rafforzamento della pubblica amministrazione, oggi spesso poco attrattiva per i giovani talenti.

Accanto all'analisi, il lavoro di Italia Chiama si distingue per la volontà di elaborare proposte concrete e sostenibili. Tra queste figurano la promozione dello smart working come strumento di inclusione e riequilibrio territoriale, lo sviluppo di forme di "capitalismo diffuso" per avvicinare lavoratori e imprese, la riforma dei meccanismi di accesso alla pubblica amministrazione, il rafforzamento delle politiche di attrazione dei talenti e il sostegno all'innovazione attraverso strumenti finanziari dedicati.

Sul piano europeo, emerge l'esigenza di ripensare il modello di integrazione in chiave più strategica, rafforzando l'autonomia industriale e avviando la costruzione di un pilastro sociale comune, ad esempio attraverso l'introduzione di strumenti condivisi di sostegno alla disoccupazione.

L'intero progetto si fonda su un principio guida: la necessità di garantire pari opportunità, considerata come il vero criterio di giustizia sociale e come il punto di partenza per una crescita inclusiva e sostenibile.

La sfida della natalità e dell'attrattività. Come produrre più cervelli?

Sfida della natalità: ripartiamo dalle politiche di welfare

Cons. Vittoria Nallo

Spesso tra le motivazioni dietro la fuga all'estero non c'è solo il tema del lavoro, ma anche la solitudine dei giovani e la mancanza di welfare.

Nel 2024 il numero di nati è sceso sotto le 400.000 unità per la prima volta dall'Unità d'Italia. È un problema collegato all'assenza di politiche di welfare. Le cause sono più profonde di quanto si dica: non è solo egoismo o carriera. Le donne studiano e investono sul lavoro; se la politica le relega al ruolo di madri senza sostegno, è limitante e porta ai numeri che vediamo.

Si può accettare lo status quo, o costruire il futuro con proposte concrete. In Francia per esempio hanno il quoziente familiare (il reddito si divide per componenti: i primi due figli valgono 0,5, dal terzo 1) per aiutare sul fronte fiscale. E serve una rete reale che si appoggi su città e regioni. In passato la rete era la famiglia allargata, oggi non più. Dobbiamo costruire più nidi gratuiti e diffusi (ancora la copertura è intorno al 30%, spesso meno). Altrimenti le rinunce ricadranno sempre sulla madre. I Paesi con politiche di natalità efficaci sono quelli con alta occupazione femminile: welfare aziendale, nidi aziendali, veri congedi per i padri (non solo 10 giorni).

Serve anche l'emancipazione dei giovani perché tra salari troppo bassi e un costo della vita alto è impossibile costruire famiglie. Italia Viva ha proposto misure per sostenere il potere d'acquisto dei giovani: azzeramento/dimezzamento IRPEF per fasce di età, stop ai tirocini extra-curricolari, minimi per i curricolari (almeno 350€). Invece ci siamo trovati a commentare un referendum con quesiti lontani dal lavoro di domani.

La natalità non è un fatto privato né una “sfiga personale”, ma un gesto di fiducia collettiva che coinvolge tutti. Le famiglie vanno aiutate molto di più.

Come rendere l'Italia più attrattiva per le competenze?

On. Giulia Pastorella

La “Fuga dei cervelli” è un tema sempreverde: ci scrissi un libro nel 2021 e ancora oggi continuo a presentarlo, non è cambiato ancora nulla non perché sia cambiato nulla. Da quando sono in Parlamento, se ne parla quasi solo per la normativa sui rimpatri (incentivi fiscali al rientro). Italia Viva ha difeso la versione più ampia, mentre io penso fosse troppo lasca in platea e applicazione.

Ma il vero punto non è “riportiamo a casa i nostri ragazzi”, ma piuttosto attraiamo talenti, di qualsiasi nazionalità. In queste settimane si è riaperto uno spiraglio (le politiche di Trump sulle università), ma è per una nicchia. Come attrai un ricercatore pagato 10 volte in più, con laboratori 40 volte migliori? La ministra Bernini ha detto: “più fondi per chi ha vinto ERC”. Ma gli ERC sono *grant* europei: quanti

“americani-italiani” li hanno? Qui servirebbe una strategia sull'accademia e la ricerca, non “portiamone due”.

Sul welfare è già stato detto. Aggiungo: la gente parte non perché il mercato sia “troppo ingessato”, ma perché manca quella flessibilità positiva che rende un mercato vivo, e perché abbiamo un problema di produttività antico (burocrazia, innovazione). Nei dati comparati, contano anche corruzione percepita, giustizia, diritti civili. Pensiamo alla fuga delle persone, non solo dei “cervelli”, e basta retorica del “vi abbiamo pagato la scuola, dovete restare”: la mobilità è un diritto, e in UE è un pilastro per una corretta allocazione del capitale umano.

Non tutto è somma zero: chi resta fuori manda soldi, porta innovazioni, canalizza investimenti. Il saldo universitario (stranieri che vengono vs italiani che vanno) è positivo. Il problema è trattenerli poi nel mercato del lavoro (tema visti, migrazione legale). Il mondo “aperto” alla libera circolazione si sta sgretolando (frontiere, dazi, crisi del multilaterale, ritorno della forza nelle relazioni). Per tre quarti del pianeta è sempre stato così: noi ci siamo svegliati dal febbraio 2022. Dobbiamo preservare il modello europeo di democrazia liberale, perché senza quello non c'è circolazione dei cervelli. Qui Italia Chiama ha colto nel segno.

L'economia non può ignorare la demografia

Prof. Brunello Rosa

Il tema demografico è fondamentale. Parto da un'equazione semplice: la crescita del PIL dipende da tre fattori: tecnologia (Total

Factor Productivity), capitale e lavoro (popolazione). Il PNRR dovrebbe agire soprattutto su produttività totale (efficienza dei fattori, incluse le PA).

Guardiamo al lavoro, approssimato dalla crescita della popolazione — ed ecco il tema della natalità. A livello globale: India e Cina sono i Paesi più popolosi (quasi 1,5 miliardi ciascuno). Su 8 miliardi totali, 4 stanno tra India, Cina e dintorni; gli altri 4 nel resto del mondo. Asia e Cina rappresentano il 60% della popolazione ma circa il 40% del PIL; Africa: 19% della popolazione ma solo 2% del PIL. Europa: 9% popolazione e 24% del PIL. Stati Uniti e Canada: 3–4% popolazione, 28% PIL. Questo dice che dove c'è molta popolazione ma basso PIL, c'è spazio di crescita; dove è l'opposto, c'è spazio di decrescita relativa.

Proiezioni al 2050: da 8 a 11 miliardi (tra 25 anni). Crescita esponenziale in Africa Sub-sahariana (da 1 a 2 miliardi). Cina in declino demografico: la politica del figlio unico ha avuto il picco, seguita da crollo delle nascite (da 24 a ~10 milioni/anno), dinamica accelerata durante la pandemia. Hanno poi abolito la politica del figlio unico per poter ripagare le vecchie generazioni.

Nel mondo sviluppato, la crescita può venire da nascite (sotto il replacement rate del 2,1) o da migrazioni. Gli USA pre-pandemia erano a 1,5–1,6, poi crollo; oggi il fortissimo apporto di immigrati post-pandemia (da 2 a 10 milioni sotto Biden) ha sostenuto l'economia ma ha generato una reazione politica populista.

Tra i mille nuovi nati nei prossimi anni, la quota maggiore sarà in India, Cina, Nigeria e Asia meridionale. Europa e America saranno assenti. La popolazione invecchia: gli over 65 triplicano (dal 6% nel 2000 al 18% nel 2050). L'age-dependency ratio (non attivi <15 o >65 su popolazione in età lavorativa) aumenta nei Paesi avanzati: sempre meno lavoratori sostengono sempre più persone non più attive.

Quali lezioni trarre? La parte del mondo con la maggioranza della popolazione (Asia e Africa) crescerà di più anche economicamente. L'Africa invece va guardata con attenzione: il tema migrazioni è collegato al clima (desertificazione nel Sahel) e all'instabilità politica (colpi di Stato favoriti dalla Russia). Controllare quelle rotte significa acquistare leva politica sull'Europa, generando paura nella popolazione con inevitabili ricadute politiche (come dimostra l'ascesa dell'estrema destra).

Le condizioni per l'innovazione. Perché in Italia non ci sono Unicorni? Come prepararsi all'Intelligenza Artificiale?

Cultura, capitale e istituzioni: i limiti del sistema italiano

On. Luca Carabetta

Il dibattito sulla scarsità di unicorni in Italia non è nuovo. Già all'inizio della scorsa legislatura, circa sette anni fa, il tema era oggetto di riflessione tra decisori pubblici e operatori dell'ecosistema. Rispetto ad allora, alcuni progressi sono stati compiuti, ma le criticità strutturali rimangono evidenti e, in molti casi, ancora irrisolte.

Uno dei principali passi avanti è stato l'avvio, presso Cassa Depositi e Prestiti, del Fondo Nazionale Innovazione, oggi evoluto in CDP Venture Capital. Questo strumento, progettato nel 2018 guardando a benchmark internazionali — in particolare ai modelli israeliano e francese — è stato concepito come una leva pubblico-privata orientata al mercato. Un principio che oggi può apparire scontato, ma che all'epoca rappresentava un cambio di paradigma significativo rispetto alla tradizione italiana di intervento pubblico, spesso più vicino alla logica del sussidio che a quella dell'investimento.

Il primo grande ostacolo resta di natura culturale. L'Italia ha storicamente mostrato una tendenza all'autarchia, alla ricerca di una “via italiana” anche in ambiti in cui esistono modelli internazionali già

validati. Questa impostazione ha spesso rallentato l'adozione di strumenti efficaci, limitando la capacità del Paese di integrarsi pienamente nei flussi globali dell'innovazione.

Accanto al fattore culturale, vi è il tema della disponibilità di capitali. Negli ultimi anni si è registrata una crescita significativa del venture capital, passato da circa 600 milioni nel 2017 a circa 3 miliardi oggi. Un segnale positivo, che indica come alcune dinamiche virtuose siano state avviate. Tuttavia, il rafforzamento della leva finanziaria, pur necessario, non è sufficiente da solo a colmare il differenziale con gli ecosistemi più avanzati.

Un ulteriore elemento critico riguarda la semplificazione normativa. Il contesto italiano continua a essere caratterizzato da una forte complessità burocratica, che ostacola la nascita e la crescita delle imprese innovative. Anche quando si tenta di intervenire per semplificare, emergono resistenze strutturali all'interno dell'apparato amministrativo.

Un caso emblematico è quello delle procedure di costituzione delle società: dopo un periodo in cui era possibile aprire un'impresa senza notaio, una decisione del Consiglio di Stato ha reintrodotto vincoli che hanno complicato nuovamente il processo. Tentativi successivi di adeguamento alla normativa europea si sono scontrati con ulteriori ostacoli, dimostrando quanto sia difficile incidere realmente su questi meccanismi.

La semplificazione, infatti, implica inevitabilmente la riduzione di rendite di posizione consolidate. E questo genera opposizioni forti,

spesso invisibili ma estremamente efficaci, che rallentano o bloccano il cambiamento.

Alla base di molte di queste criticità vi è una questione di volontà politica. Negli ultimi anni non si è registrata una spinta sufficientemente forte e coerente verso il rafforzamento dell'ecosistema dell'innovazione. La soppressione del Ministero dell'Innovazione rappresenta, in questo senso, un segnale negativo per il mercato, che non si nutre solo di dati economici ma anche di percezioni, indirizzi strategici e relazioni istituzionali.

La mancanza di continuità nella governance di strumenti chiave come CDP Venture Capital — con cambi frequenti ai vertici — contribuisce ulteriormente a generare incertezza e a indebolire la capacità di pianificazione di lungo periodo.

Un elemento centrale, spesso sottovalutato, è la difficoltà nel costruire un consenso trasversale su temi che dovrebbero essere condivisi. Strumenti come gli intergruppi parlamentari, che in passato hanno favorito il dialogo tra forze politiche e stakeholder, oggi faticano a decollare. Questo limita la possibilità di sviluppare politiche strutturali e non contingenti.

In un contesto geopolitico segnato da crescenti tensioni e da una competizione tecnologica globale sempre più intensa, il livello europeo rappresenta lo spazio naturale in cui affrontare le grandi sfide dell'innovazione. Temi come l'intelligenza artificiale, la regolazione dei dati o le infrastrutture digitali sono ormai definiti principalmente a Bruxelles.

Tuttavia, sia l'Italia sia l'Europa mostrano una tendenza ricorrente ad arrivare in ritardo rispetto ai principali attori globali. Le iniziative spesso inseguono sviluppi già consolidati altrove, invece di anticiparli o di contribuire a creare nuovi mercati.

Nel campo dell'intelligenza artificiale, ad esempio, l'Europa dispone di alcune realtà promettenti, ma manca ancora una vera federazione di capitali, talenti e imprese capace di competere su scala globale. Allo stesso tempo, a livello nazionale si assiste talvolta alla produzione di normative ridondanti rispetto a quelle europee, con il rischio di generare ulteriore complessità.

Un esempio emblematico delle difficoltà italiane nel fare policy tempestiva è quello dei nomadi digitali. Nonostante il potenziale enorme di attrazione di talenti, l'Italia è rimasta a lungo indietro a causa dell'assenza di un semplice visto dedicato. Una misura a costo quasi nullo che, tuttavia, ha richiesto anni per essere implementata, perdendo nel frattempo opportunità significative.

Questo caso evidenzia un problema più ampio: la lentezza nell'attuazione delle politiche e la difficoltà nel cogliere tempestivamente i cambiamenti globali.

L'innovazione non è un tema settoriale, ma una componente essenziale della competitività di un Paese. Eppure, esiste ancora un forte differenziale culturale tra il mondo dell'innovazione e quello dei decisori pubblici. La comprensione di fenomeni come l'intelligenza artificiale, le criptovalute o le infrastrutture digitali avanzate è spesso limitata, e questo si riflette nella debolezza delle politiche adottate.

La volontà politica, in ultima analisi, è strettamente legata alla consapevolezza culturale. Senza una comprensione diffusa dell'importanza strategica dell'innovazione, difficilmente si potranno sviluppare politiche efficaci e coerenti.

Per colmare il divario con gli ecosistemi più avanzati non servono soluzioni straordinarie, ma un approccio pragmatico: guardare ai modelli che funzionano, adattarli al contesto nazionale e creare le condizioni per attrarre talenti, capitali e imprese.

Negli ultimi anni alcuni passi avanti sono stati compiuti, ma il percorso è ancora lungo. Senza una chiara volontà politica e senza un cambiamento culturale profondo, il rischio è quello di rimanere ai margini delle grandi trasformazioni in atto.

La sfida, oggi, è costruire quel substrato culturale e istituzionale che permetta all'Italia non solo di partecipare, ma di contribuire attivamente alla definizione del futuro dell'innovazione.

Talento, capitali e scala europea

Raffaele Mauro

La difficoltà dell'Italia nel generare unicorni, round di investimento avanzati e vere scale-up non può essere letta come un problema isolato del comparto startup. Si tratta piuttosto del riflesso di una questione più profonda, che riguarda la specializzazione produttiva del Paese e la sua capacità di collocarsi, nel lungo periodo, sulla frontiera della conoscenza e dell'innovazione.

Il rischio, nella fase storica attuale, è che l'Italia scivoli progressivamente verso una traiettoria economica fondata prevalentemente sul turismo e su produzioni a bassa specializzazione. Se invece si vuole mantenere una struttura produttiva solida, competitiva e orientata al futuro, diventa indispensabile investire in quei fattori che rendono possibile la nascita e la crescita di imprese ad alto contenuto tecnologico, capaci di competere sui mercati globali.

Il primo nodo è quello del talento. Ma il tema non consiste soltanto nell'avere buone competenze. Tutti i paesi tendono a dire di possedere talento e di avere bisogno soprattutto di capitali. In realtà, ciò che distingue gli ecosistemi davvero dinamici è la capacità di attrarre talenti da tutto il mondo. Nella geografia economica contemporanea prosperano i luoghi che riescono a diventare magneti globali per competenze, creatività e imprenditorialità. Questo vale anche per l'Italia: senza una strategia di attrazione internazionale, difficilmente si potrà costruire un ecosistema dell'innovazione davvero competitivo.

A questo si lega il tema dei capitali. Per attirare investimenti esteri non basta attendere che essi arrivino spontaneamente: bisogna costruire relazioni, ponti, co-investimenti, fiducia reciproca. Quando operatori italiani collaborano con fondi internazionali, quei soggetti diventano in seguito molto più propensi a guardare con attenzione alle opportunità del nostro Paese. Al contrario, se l'Italia continua a rimanere ai margini delle reti internazionali del venture capital, rischia di essere percepita come un ecosistema secondario, quasi invisibile.

Esiste poi una questione decisiva che riguarda il rapporto tra la ricchezza privata italiana e gli investimenti in innovazione. L'Italia dispone ancora di un patrimonio privato significativo, ma solo una quota minima di esso viene canalizzata verso attività imprenditoriali innovative. In altri paesi, strumenti come fondi pensione e assicurazioni svolgono una funzione cruciale nel convogliare grandi masse di capitale verso il venture capital e l'economia dell'innovazione. È un passaggio essenziale: anche una piccola percentuale di risorse ben indirizzate può produrre un impatto enorme.

Accanto a talento e capitali, vi è il grande tema della competitività complessiva del sistema. Il problema della crescita delle startup non è separato dal problema, più generale, del fare impresa in Italia. Le difficoltà che incontrano le nuove imprese tecnologiche sono spesso le stesse che colpiscono il tessuto produttivo nel suo insieme: lentezze amministrative, complessità normativa, incertezza regolatoria.

Tra gli ostacoli più difficili da superare vi è infatti la viscosità normativa e, ancor più, il predominio culturale della forma sulla sostanza. Questo elemento è talmente radicato da apparire quasi normale a chi opera quotidianamente nell'ecosistema italiano. Eppure, osservato dall'esterno, il livello di complessità giuridica e contrattuale che caratterizza molti processi d'investimento in Italia appare spesso eccessivo, se non addirittura incomprensibile. Quando investitori stranieri si confrontano con patti parasociali, statuti o accordi elaborati secondo le abitudini italiane, la percezione è spesso quella di un bizantinismo normativo che scoraggia l'operatività. Da qui l'urgenza di un cambiamento culturale profondo: la sostanza deve tornare a

prevalere sulla forma, e le semplificazioni devono essere reali, non solo dichiarate.

Il ritardo italiano, inoltre, si inserisce dentro un ritardo più ampio che riguarda l'Europa nel suo complesso. Se si confrontano le dimensioni economiche, la popolazione, il livello medio di istruzione e il peso industriale europeo con quelli di Stati Uniti e Cina, appare evidente che il numero di unicorni e di imprese realmente scalate è ancora troppo basso. Questo significa che la questione non può essere affrontata solo in termini nazionali. Le imprese innovative italiane devono pensarsi, fin dal primo giorno, come attori che operano in uno spazio europeo o globale.

Per questa ragione è fondamentale immaginare strumenti continentali capaci di rendere più integrato il mercato europeo dell'innovazione: forme semplificate di incorporazione societaria, trattamenti fiscali più omogenei, regole più coerenti, un contesto che permetta alle imprese di nascere in un paese ma scalare subito su base continentale. Senza questa dimensione, il rischio è che la frammentazione europea continui a limitare la capacità di generare campioni tecnologici di scala internazionale.

A tutto questo si aggiunge una questione di metodo: occorre recuperare una visione di lungo periodo. Le tecnologie che stanno plasmando il presente e, soprattutto, il futuro — dalla genomica ai semiconduttori, dallo spazio all'intelligenza artificiale — richiedono orizzonti temporali che superano il breve termine del mercato finanziario, del ciclo elettorale e persino del ciclo dell'attenzione

pubblica. Sono settori che necessitano anni di investimenti, continuità strategica e una scala dimensionale che solo una visione continentale può garantire.

Il caso dell'intelligenza artificiale è particolarmente emblematico. Oggi si tende a parlarne molto, spesso in modo superficiale, ma il vero punto non è tanto ciò che vediamo adesso quanto ciò che accadrà nei prossimi cinque anni. L'AI è una tecnologia fortemente centralizzante: richiede data center, semiconduttori, enormi masse di capitale, talenti altamente specializzati e costi di addestramento dei modelli che hanno raggiunto dimensioni fino a pochi anni fa impensabili. Se l'Europa non sviluppa rapidamente una propria capacità industriale e strategica in questo campo, rischia di dipendere in modo strutturale da soggetti extraeuropei.

Lo stesso discorso vale per altre tecnologie chiave, come lo spazio o la difesa avanzata. In questi ambiti la collaborazione tra pubblico e privato è decisiva: vi sono attività che il mercato sa sviluppare con maggiore efficienza e altre che richiedono necessariamente l'intervento dello Stato o di grandi programmi sovranazionali. L'obiettivo deve essere quello di far convergere queste due dimensioni, non di contrapporle.

In questo quadro, anche la diaspora italiana può diventare una risorsa strategica. Tradizionalmente è stata vissuta come un limite: persone altamente formate che si trasferiscono all'estero e mettono altrove il proprio talento. Ma proprio questa rete internazionale può trasformarsi in un grande vantaggio competitivo, se viene coinvolta in

modo intelligente. Professionisti, ricercatori, imprenditori e investitori italiani all'estero possono contribuire a riportare nel Paese capitale, competenze, relazioni e opportunità. In altri ecosistemi di successo, da Israele all'India, il ruolo della diaspora è stato fondamentale per accelerare lo sviluppo dell'innovazione nazionale.

Infine, guardando ai casi più promettenti, emerge con chiarezza che le imprese innovative migliori sono spesso quelle che hanno un DNA internazionale fin dall'inizio. Team distribuiti, sedi in più paesi, clienti europei e globali, capacità di tenere insieme radici italiane e apertura internazionale: è questa la combinazione che permette di creare occupazione di qualità, attrarre investimenti e posizionare correttamente il Paese nelle filiere tecnologiche del futuro.

La sfida dell'innovazione italiana, dunque, non si esaurisce nella ricerca di qualche unicorno in più. Riguarda piuttosto la possibilità di costruire un sistema economico capace di attrarre talenti, mobilitare capitali, semplificare le regole, pensarsi su scala europea e investire con coerenza nelle tecnologie strategiche. Solo così l'Italia potrà tornare a essere non un osservatore marginale, ma un protagonista credibile delle trasformazioni in corso.

Il paradosso dell'Intelligenza Artificiale: innovazione per tutti, proprietà di pochi

Federico Bonomi

Dal punto di vista imprenditoriale, l'intelligenza artificiale rappresenta prima di tutto una straordinaria opportunità. Come tutte le grandi ondate tecnologiche del passato — da Internet al cellulare —

essa può creare le condizioni per l'ingresso di nuovi attori in mercati consolidati, rompendo equilibri esistenti e aprendo spazi competitivi che prima erano inaccessibili.

Per chi avvia una nuova impresa, infatti, il problema principale è quasi sempre lo stesso: non si dispone né delle risorse finanziarie né della reputazione né delle infrastrutture delle grandi aziende. In queste condizioni, competere con operatori già affermati è estremamente difficile, se non impossibile, in assenza di un cambiamento tecnologico significativo.

È proprio qui che interviene l'intelligenza artificiale. Come altre tecnologie di rottura, essa può abbassare alcune barriere all'ingresso e consentire a nuovi imprenditori di costruire soluzioni innovative, sfruttando strumenti che prima erano disponibili solo per grandi organizzazioni. In questo senso, l'IA può rappresentare un'opportunità concreta per riequilibrare, almeno in parte, le condizioni competitive.

Tuttavia, questa visione deve essere bilanciata da una consapevolezza altrettanto importante: il contesto attuale dell'intelligenza artificiale è caratterizzato da un'elevata concentrazione del potere tecnologico. I modelli più avanzati, le infrastrutture computazionali e le risorse necessarie per sviluppare soluzioni di frontiera sono oggi nelle mani di grandi aziende o di startup fortemente sostenute da capitali ingenti, spesso legate agli stessi grandi player.

Questo crea una tensione strutturale. Da un lato, l'intelligenza artificiale apre spazi di innovazione e consente a nuovi entranti di

competere; dall'altro, il livello di investimento richiesto per raggiungere la frontiera tecnologica rende estremamente difficile emergere su scala globale. Il risultato è un sistema in cui le opportunità esistono, ma sono distribuite in modo molto diseguale.

In termini concreti, questo significa che chi riesce a posizionarsi con successo può ottenere risultati straordinari, anche in tempi relativamente rapidi. Ma allo stesso tempo, la probabilità di raggiungere quel livello è molto bassa, e il percorso per arrivarci è sempre più selettivo. L'innovazione, quindi, diventa un gioco ad alto rischio e ad alta ricompensa, in cui pochi vincono molto e molti non riescono a superare le fasi iniziali.

Questa dinamica ha implicazioni rilevanti anche per gli ecosistemi nazionali, come quello italiano. Se l'intelligenza artificiale rappresenta una nuova “onda tecnologica”, la capacità di sfruttarla dipenderà non solo dal talento imprenditoriale, ma anche dalla disponibilità di capitali, dalla qualità delle infrastrutture e dalla connessione con reti internazionali di innovazione.

L'intelligenza artificiale è una leva potente per l'innovazione e può offrire nuove opportunità alle startup. Ma non è una soluzione automatica né un terreno neutrale: è uno spazio competitivo altamente concentrato, in cui il successo richiede risorse, visione strategica e capacità di operare in un contesto globale sempre più complesso.

La sfida, per chi vuole fare impresa, non è soltanto adottare l'intelligenza artificiale, ma trovare il modo di utilizzarla per costruire un vantaggio competitivo reale, in un ecosistema in cui le regole del

gioco sono ancora in fase di definizione ma già fortemente influenzate dai grandi attori globali.

Intelligenza artificiale e futuro del lavoro in Italia

Antonio Dalla Zuanna ()*

L'intelligenza artificiale rappresenta oggi una delle trasformazioni più profonde per il mercato del lavoro e per l'economia nel suo complesso. Il suo impatto non può essere letto in modo univoco: essa è contemporaneamente un'opportunità e una minaccia, e la capacità di gestirne gli effetti dipenderà in larga misura dalle scelte politiche, economiche e culturali che verranno adottate nei prossimi anni.

L'intelligenza artificiale non si discosta, nella sua natura, dalle grandi innovazioni tecnologiche del passato, pur avendo una portata e una velocità di diffusione senza precedenti. Da un lato, essa offre una possibilità concreta di rilanciare la produttività, un aspetto particolarmente rilevante per un Paese come l'Italia, che negli ultimi trent'anni ha registrato una crescita estremamente limitata. In questo senso, perdere il treno dell'intelligenza artificiale rappresenterebbe un rischio sistemico, una mancata occasione che aggraverebbe ulteriormente il ritardo accumulato.

Dall'altro lato, l'intelligenza artificiale introduce elementi di discontinuità significativi nel funzionamento del mercato del lavoro. Come già avvenuto con la robotizzazione e la digitalizzazione, alcune professioni sono destinate a trasformarsi profondamente, mentre altre potrebbero scomparire del tutto. Questo processo non è neutrale:

colpisce in modo differenziato categorie di lavoratori, competenze e settori, generando potenziali squilibri che richiedono attenzione e intervento.

Particolarmente esposti risultano i lavoratori più vulnerabili, tra cui quelli con competenze meno aggiornate o con maggiore difficoltà di adattamento, come spesso accade per le fasce più anziane della popolazione attiva. Per questo motivo, diventa essenziale monitorare con attenzione l'evoluzione del mercato del lavoro e predisporre strumenti di protezione e accompagnamento per chi rischia di essere penalizzato dalla transizione tecnologica.

Un elemento chiave dell'analisi riguarda la natura stessa delle attività lavorative. Gli studi sull'impatto dell'intelligenza artificiale mostrano che le professioni più a rischio sono quelle caratterizzate da compiti ripetitivi e codificabili, cioè attività che possono essere descritte attraverso regole chiare e replicabili. Al contrario, le professioni che richiedono capacità decisionali complesse, creatività, pensiero critico e interazione umana tendono a essere meno sostituibili e, in molti casi, risultano complementari all'uso delle tecnologie di intelligenza artificiale.

Questa distinzione suggerisce che il futuro del lavoro non sarà semplicemente una riduzione dell'occupazione, ma una sua trasformazione qualitativa. Tuttavia, questa trasformazione non è priva di rischi. Uno degli effetti potenziali più rilevanti è l'aumento della polarizzazione dei redditi. Le professioni ad alta qualificazione potrebbero beneficiare maggiormente dell'uso dell'intelligenza

artificiale, diventando più produttive e quindi meglio retribuite, mentre le occupazioni più esposte alla sostituzione rischiano di vedere ridursi opportunità e salari. Si tratta di un fenomeno già osservato nelle precedenti ondate di innovazione tecnologica e che potrebbe intensificarsi ulteriormente.

Accanto a questi aspetti, emerge anche il tema della struttura del mercato. L'intelligenza artificiale, per le sue caratteristiche, tende a favorire una forte concentrazione del potere tecnologico nelle mani di pochi grandi attori. Questo può avere implicazioni rilevanti anche per il lavoro, introducendo dinamiche di tipo monopsonistico, in cui pochi grandi datori di lavoro acquisiscono una capacità significativa di influenzare salari e condizioni occupazionali. Si tratta di un rischio sistemico che va considerato attentamente, soprattutto in contesti economici già caratterizzati da bassa dinamica competitiva.

In questo quadro, il ruolo delle politiche pubbliche diventa decisivo. Non si tratta solo di gestire gli effetti negativi, ma anche di creare le condizioni affinché l'intelligenza artificiale possa esprimere appieno il proprio potenziale positivo. Ciò implica investimenti nella formazione, nella riqualificazione delle competenze e nel rafforzamento del legame tra sistema educativo e mercato del lavoro.

La trasformazione in atto richiederà infatti un cambiamento profondo nelle competenze richieste. Le conoscenze puramente nozionistiche tenderanno a perdere centralità, mentre acquisiranno sempre maggiore importanza le capacità analitiche, relazionali e creative. In questo senso, il sistema educativo dovrà evolvere per

preparare le nuove generazioni a un contesto in cui la flessibilità e l'adattabilità saranno fondamentali.

Un ulteriore aspetto riguarda la capacità del sistema economico, e in particolare di quello italiano, di valorizzare queste trasformazioni attraverso l'innovazione e la creazione di nuove imprese. Le startup giocano un ruolo cruciale in questo processo, ma operano in un contesto caratterizzato da elevata incertezza: molte falliscono, ma quelle che riescono possono generare valore significativo. Per questo è necessario sviluppare una cultura che riconosca il fallimento come parte integrante del processo innovativo, superando resistenze culturali ancora diffuse.

In definitiva, l'intelligenza artificiale non è né una minaccia inevitabile né una soluzione automatica ai problemi economici. È uno strumento potente, che può contribuire a rilanciare la crescita e l'innovazione, ma che richiede un governo attento e consapevole. La sfida non è evitare il cambiamento, ma accompagnarlo, riducendone i costi sociali e massimizzandone i benefici.

La capacità di cogliere questa opportunità dipenderà dalla rapidità con cui si saprà intervenire su formazione, politiche del lavoro e struttura del sistema produttivo. In gioco non c'è solo l'evoluzione del mercato del lavoro, ma la competitività complessiva del Paese nel contesto globale.

() Intervento a titolo personale che non rappresenta la posizione ufficiale della Banca d'Italia.*

Quale europeismo? L'Italia e l'Europa in un mondo multipolare

L'Europa al bivio: autonomia strategica, identità comune e una responsabilità verso il mondo

Andrea Brugora

Il mondo che conoscevamo non esiste più. La competizione sistemica tra Stati Uniti e Cina ha lacerato l'ordine multilaterale costruito dopo il 1945, e l'Unione Europea si ritrova intrappolata in una terra di mezzo scomoda: troppo grande per essere irrilevante, troppo divisa per essere determinante. Ma la posta in gioco non riguarda solo gli europei. In un pianeta in cui le due superpotenze si scontrano sempre più apertamente, sul piano tecnologico, commerciale, militare, il rischio è che il resto del mondo venga trascinato in una logica di blocchi contrapposti senza alternative credibili. L'Europa è l'unico attore con la statura morale, economica e istituzionale per offrire una terza via. Ma solo se avrà il coraggio di diventare finalmente sé stessa.

La cifra del declino

I dati parlano chiaro, e sono impietosi. Nel Rapporto sulla competitività europea del settembre 2024, Mario Draghi ha fotografato con precisione chirurgica il declino strutturale del continente: il PIL pro capite europeo è scivolato dall'equivalente del 95% di quello statunitense nel 1995 a meno dell'80% oggi, mentre la produttività del lavoro, che aveva quasi raggiunto il livello americano, ha ricominciato

a divergere. «Nessuna azienda europea con una capitalizzazione di mercato superiore a 100 miliardi di dollari è stata fondata da zero negli ultimi cinquant'anni», ha scritto Draghi. Il fabbisogno di investimenti aggiuntivi stimato nel rapporto è di circa 800 miliardi di euro l'anno (il 4-5% del PIL europeo) una cifra paragonabile, per proporzioni, al Piano Marshall. Un anno dopo la pubblicazione, su 383 raccomandazioni formulate da Draghi, solo 43 (l'11,2%) erano state pienamente attuate, con 87 ancora del tutto inevase. Come ha sintetizzato l'economista Lucrezia Reichlin, «le sfide che l'Europa affronta non sono altro che esistenziali».

Sul fronte dell'Intelligenza Artificiale il divario è ancora più netto. Secondo il rapporto AI Index 2025 della Stanford University, il 2024 ha visto affluire negli USA il 81% degli investimenti privati globali in AI (109 miliardi di dollari), un dominio assoluto che segna una rottura netta rispetto alla fine degli anni 2010. Nel 2024, la produzione americana di modelli AI notevoli è stata di 40, contro 15 cinesi e appena 3 europei. Le startup AI europee attirano soltanto il 6% dei finanziamenti globali, contro il 61% degli USA. Secondo la Federal Reserve, gli investimenti privati cumulati in AI negli USA tra il 2013 e il 2024 hanno superato i 470 miliardi di dollari, contro circa 50 miliardi per l'intera area UE. Nell'ambito della difesa, l'European Innovation Council dispone di appena 256 milioni di euro per la ricerca avanzata nel 2024, a fronte dei 4,1 miliardi della sola DARPA americana. Recuperare questi differenziali nel breve periodo è semplicemente fuori portata.

La Presidente Von der Leyen ha riconosciuto l'urgenza davanti al Parlamento Europeo: le barriere interne al Mercato Unico europeo equivalgono, secondo un'analisi del FMI, a un dazio del 45% sulle merci e del 110% sui servizi numeri che rendono il sogno del mercato integrato ancora largamente incompiuto, e fissano al 2028 il traguardo per il suo completamento.

L'allarme federale di Draghi

Ma la riflessione di Draghi non si è fermata alla competitività economica. Nel suo discorso alla KU Leuven del 2 febbraio 2026, alla vigilia del summit informale dei capi di stato europei, Draghi ha aggiunto una dimensione istituzionale cruciale: «L'Europa rischia di diventare subordinata, divisa e deindustrializzata» se non si trasforma in una «genuina federazione». La diagnosi è limpida: «dove l'Europa si è federata — sul commercio, sulla concorrenza, sul mercato unico, sulla politica monetaria — è rispettata come potenza e negozia come una. Dove non l'ha fatto — sulla difesa, sulla politica industriale, sugli affari esteri — è trattata come un insieme di Stati di media grandezza, da dividere e gestire di conseguenza». La soluzione che propone non è un «Big Bang federale» che «richiederebbe condizioni politiche che non esistono oggi» ma un «federalismo pragmatico»: coalizioni di Paesi disposti ad andare avanti su difesa, energia, tecnologia, politica fiscale, lasciando agli altri la porta aperta. Il modello è quello dell'euro: «quelli che erano disposti sono andati avanti; hanno costruito istituzioni comuni con vera autorità e, attraverso quell'impegno condiviso, hanno forgiato una solidarietà più profonda di quanto qualsiasi trattato avrebbe potuto prescrivere». E ha concluso con un

appello che va oltre la politica: «Quello che è cominciato nella paura deve continuare nella speranza. Mentre agiremo insieme, riscopriremo qualcosa che è rimasto a lungo dormiente: il nostro orgoglio, la nostra fiducia in noi stessi, la nostra fede nel nostro futuro».

A questo si aggiunge l'allarme sulla velocità di attuazione, che Draghi ha espresso apertamente nell'autunno 2025: «quest'anno verrà ricordato come l'anno in cui questa illusione è evaporata», ha detto in un discorso, riferendosi alla convinzione che le dimensioni economiche dell'UE garantissero automaticamente un peso geopolitico equivalente. «La nostra organizzazione politica deve adattarsi alle esigenze del suo tempo quando sono essenziali», ha ammonito, constatando che l'Europa ha reagito più che agito.

L'identità mancante: sentirsi europei prima di tutto

Questo salto identitario deve riflettersi nelle strutture istituzionali. Le istituzioni europee devono avere più poteri reali: il superamento del veto unanime su difesa, politica estera e fiscalità è una condizione necessaria, non un'opzione. Come ha dichiarato Emmanuel Macron sin dal suo celebre discorso alla Sorbona del 2017 — e ribadito con maggiore urgenza nel discorso alla Sorbona dell'aprile 2024 — «l'Europa può morire» se non ritrova la capacità di «prendere decisioni strategiche maggiori». Nella sua controversa conferenza stampa con il premier olandese Rutte, nell'aprile 2023, aveva chiarito la postura geopolitica: «essere alleati non significa essere vassalli». È questa la via maestra: restare alleati degli Stati Uniti che, nonostante le derive trumpiane, rimangono una democrazia liberale con libertà

fondamentali incomparabilmente più solide di quelle cinesi, ma da alleati con una voce autonoma.

Una responsabilità globale: l'Europa come terzo polo per il mondo

Il rilancio dell'Europa non è importante solo per gli europei. In un pianeta sempre più polarizzato tra Washington e Pechino, l'assenza di un terzo polo credibile lascerebbe miliardi di persone in Africa, in Asia, in America Latina, a scegliere tra modelli di sviluppo entrambi problematici: l'egemonia americana, sempre più transazionale e capricciosa, e il modello cinese, efficiente ma autoritario e opaco. L'Europa, con il suo modello sociale inclusivo, il suo approccio multilaterale e la sua storia di integrazione tra ex nemici, è l'unico attore che può proporre un'alternativa genuina. Come ha osservato l'Atlantic Council, nel 2023 l'UE era il più grande esportatore e importatore di beni e servizi al mondo, e il principale partner commerciale di oltre settanta Paesi: questo è un capitale geopolitico enorme, che l'Europa non ha ancora imparato a tradurre in potere.

Ma dietro il ritardo istituzionale c'è un problema ancora più profondo: l'assenza di un demos europeo pienamente consapevole di sé. L'Europa non potrà mai essere un polo globale credibile finché i suoi cittadini continueranno a sentirsi prima francesi, tedeschi, polacchi o italiani, e solo poi europei. Questa è la radice del blocco politico: ogni governo nazionale calcola i costi interni di ogni cessione di sovranità, e il risultato è la paralisi che Draghi descrive. Il filosofo Jürgen Habermas aveva intravisto questa sfida già decenni fa, proponendo il concetto di *Verfassungspatriotismus* — il «patriottismo

costituzionale» — come base post-nazionale per un'identità comune: lealtà non alla nazione di sangue e suolo, ma ai valori condivisi di democrazia, stato di diritto e diritti fondamentali. Applicato all'Unione Europea, il politologo Jan-Werner Müller — nel suo volume *Constitutional Patriotism* edito da Princeton University Press — ha articolato questa visione in modo concreto: si tratta di «immaginare un modo di appartenere all'Europa basato non sul sangue o sulla fede, ma sull'impegno civico, la decisione democratica e l'appropriazione critica di una storia comune». Non si tratta di cancellare le identità nazionali — che restano una ricchezza — ma di subordinarle a un'identità civica europea più forte, capace di sostenere scelte politiche coraggiose.

Per costruire questo ruolo, l'Europa ha bisogno di alleanze con le medie potenze democratiche del mondo. Il passo più significativo degli ultimi anni in questa direzione è stato il trattato di libero scambio UE-India, firmato il 27 gennaio 2026 a Nuova Delhi dopo quasi vent'anni di negoziati: un accordo che mette insieme due economie che rappresentano circa un quarto della popolazione mondiale, il 25% del PIL globale e un mercato combinato di quasi 2 miliardi di persone. Von der Leyen lo ha definito «la madre di tutti gli accordi». Ma il suo valore non è solo economico: l'accordo porta il 25% della popolazione mondiale sotto un sistema commerciale condiviso, e il suo valore più importante è geoeconomico: India e Brasile sono i membri del BRICS che resistono più fermamente ai tentativi di Pechino di trasformare il blocco in un'alleanza anti-occidentale. L'accordo con il Mercosur (l'altra grande intesa commerciale multilaterale siglata nella stessa stagione) completa il quadro. Come ha scritto il Real Instituto Elcano,

«l'UE ha un ruolo fondamentale nell'avanzare e guidare la riforma della governance globale per migliorare la sua credibilità nel Sud del mondo». Draghi stesso, nel discorso di Leuven, ha sottolineato che «dove l'Europa ha federato — sul commercio — viene rispettata come potenza e negozia come tale. Lo vediamo oggi negli accordi commerciali con India e America Latina». Ma ha anche avvertito: «un'Europa unificata sul commercio ma frammentata sulla difesa troverà il suo potere commerciale usato come leva contro la sua dipendenza in materia di sicurezza, come sta accadendo ora».

Alleati ma non vassalli

Questa responsabilità globale richiede che l'Europa mantenga l'alleanza con gli Stati Uniti, indispensabile per l'ombrello di sicurezza nucleare e la deterrenza convenzionale, irraggiungibili nel breve periodo con soli mezzi europei; ma che lo faccia da posizione di maggiore autonomia. La presidenza Trump ha reso esplicito ciò che molti preferivano ignorare: che Washington può trattare l'Europa come un problema, non come un partner. Come ha osservato Draghi a Leuven, gli Stati Uniti «impongono tariffe all'Europa, minacciano i nostri interessi territoriali e rendono chiaro per la prima volta che vedono la frammentazione politica europea come qualcosa che serve ai loro interessi». Allo stesso tempo, la Cina «controlla nodi critici nelle catene del valore globali ed è disposta a sfruttare questa leva: inondando mercati, rifiutando materie prime critiche, costringendo gli altri a sopportare il costo dei propri squilibri». In questo contesto bipolare, dialogare più attivamente con Pechino, distinguendo cooperazione su sfide globali come il clima da complicità con le sue

pratiche commerciali predatorie, è nell'interesse europeo, purché avvenga da una posizione di forza e chiarezza valoriale, non di subalternità.

Il tempo dell'orgoglio

Il recupero del gap tecnologico con USA e Cina è un orizzonte di uno o due decenni, non di anni. Ma la costruzione dell'identità europea, la riforma delle istituzioni e la tessitura di alleanze globali sono urgenze di oggi. L'Europa ha tutti gli strumenti per diventare il terzo polo che il mondo necessita: la seconda area economica del pianeta, 450 milioni di cittadini con un alto livello di istruzione, il più sofisticato sistema di regolazione dei mercati al mondo, e una storia (unica nella storia umana!) di nemici che sono diventati partner. Ciò che le manca ancora non è la forza, ma la volontà di usarla come una sola voce. Come ha scritto Draghi nel finale del suo discorso di Leuven, «le vecchie divisioni che ci hanno paralizzato sono state superate da una minaccia comune. Ma la minaccia da sola non ci sosterrà. Quello che è cominciato nella paura deve continuare nella speranza». Una speranza che non è solo europea, ma che piuttosto il mondo intero ha il diritto di attendersi da un continente che ha già dimostrato di saper trasformare la storia.

Uragano Trump, quali rischi e quali opportunità per l'Europa?

Sen. Ivan Scalfarotto

Il ritorno di Donald Trump alla guida degli Stati Uniti rappresenta un passaggio storico di portata sistemica. Non si tratta di una semplice

alternanza politica, ma di una trasformazione profonda del modello americano, paragonabile — per impatto — a una vera e propria discontinuità di sistema.

Le dichiarazioni e le intenzioni politiche di Trump non sono una semplice retorica elettorale. Ciò che si sta osservando è una mutazione strutturale: gli Stati Uniti stanno progressivamente abbandonando il paradigma della democrazia liberale, con conseguenze difficilmente reversibili nel breve periodo.

Questa trasformazione si manifesta non solo attraverso decisioni istituzionali controverse, ma anche attraverso un consenso popolare significativo che legittima tali scelte. Il punto, infatti, non è solo la natura delle politiche adottate, ma il fatto che esse siano sostenute democraticamente da una parte rilevante della popolazione. Questo elemento distingue radicalmente la situazione attuale da esperienze storiche di rottura autoritaria.

In questo contesto globale si può richiamare al quadro delineato da Anne Applebaum nel volume *Autocracy Inc.*, che descrive un sistema sempre più strutturato di cooperazione tra regimi autoritari. Russia, Iran, Corea del Nord e altri attori si muovono in modo coordinato, condividendo risorse, tecnologie e supporto politico.

La novità più preoccupante è che, in questo sistema, gli Stati Uniti sembrano assumere — almeno in parte — un ruolo ambiguo o passivo. Questo indebolisce ulteriormente l'architettura internazionale costruita nel secondo dopoguerra e lascia l'Europa esposta a nuove vulnerabilità.

La guerra in Ucraina viene interpretata non come un conflitto territoriale, ma come uno scontro tra modelli di Stato. Da un lato, un sistema autocratico e cleptocratico; dall'altro, il modello liberal-democratico europeo, al quale l'Ucraina aspira di appartenere.

In questa prospettiva, il conflitto assume una dimensione esistenziale per l'Europa. Non è in gioco soltanto la sovranità di un Paese, ma la tenuta stessa di un sistema di valori fondato su pluralismo, diritti e libertà individuali. Le dichiarazioni del patriarca Kirill, che giustificano la guerra come difesa contro la “corruzione morale dell'Occidente”, rendono esplicita la natura ideologica dello scontro.

L'Europa si trova oggi nella posizione di ultimo grande presidio della democrazia liberale. Tuttavia, questa posizione è minacciata sia dall'esterno sia dall'interno.

All'interno dell'Unione europea emergono infatti forze politiche e dinamiche che mettono in discussione i principi fondamentali dello Stato di diritto. Episodi come le interferenze nei processi democratici o la deriva illiberale di alcuni governi rappresentano segnali di una fragilità crescente.

Il rischio è che, in assenza di una risposta forte e coordinata, l'Europa perda progressivamente rilevanza e capacità di incidere nello scenario globale.

Un ambito particolarmente significativo è quello dei diritti e delle politiche aziendali legate alla diversity, equity and inclusion (DEI). Negli Stati Uniti si osserva un arretramento di queste pratiche, spesso sotto pressione politica.

Da un lato, le aziende che avevano adottato politiche DEI per ragioni di immagine e che ora stanno facendo marcia indietro; dall'altro, quelle che le considerano una componente strategica della gestione del capitale umano e continuano a sostenerle. In questo senso, la fase attuale potrebbe rappresentare una selezione tra pratiche superficiali e approcci realmente integrati.

Più in generale, desta preoccupazione il crescente interventismo politico nella gestione delle imprese, soprattutto in un contesto — come quello americano — tradizionalmente orientato al libero mercato. Si tratta di un segnale ulteriore della trasformazione in atto.

L'idea che il nuovo corso americano possa rappresentare un'opportunità per l'Europa viene accolta con scetticismo. Piuttosto che una “wake up call” positiva si tratta di una crisi che costringe l'Europa a confrontarsi con la propria fragilità.

Il venir meno di alcuni pilastri storici — la protezione militare statunitense, l'energia a basso costo, l'apertura commerciale globale — impone una revisione profonda del modello europeo. Tuttavia, questa revisione non può essere affrontata senza un salto di qualità istituzionale.

La risposta passa attraverso una maggiore integrazione europea. L'attuale assetto, basato su 27 Stati con politiche spesso divergenti, non è più sostenibile in un contesto globale competitivo e instabile.

È necessario superare il principio dell'unanimità, rafforzare le competenze comuni in ambiti strategici — difesa, politica estera, energia — e costruire una vera capacità decisionale a livello europeo.

Senza questo salto, l'Europa continuerà a essere marginale nei processi decisionali globali.

Il paradosso è evidente: l'Unione europea rappresenta uno dei più grandi mercati del mondo e dispone di risorse significative, ma non riesce a tradurre questo potenziale in potere politico e strategico.

Un elemento centrale della riflessione riguarda il rapporto tra democrazia e limiti. La democrazia liberale non coincide con la semplice volontà della maggioranza, ma si fonda su un sistema di garanzie e diritti che non possono essere messi in discussione.

In questo senso, la Costituzione rappresenta il quadro entro cui si esercita la sovranità popolare, definendo i confini oltre i quali neppure la maggioranza può spingersi. Questo principio è oggi sotto pressione, sia nei sistemi autoritari sia in alcune democrazie occidentali.

Di fronte a queste trasformazioni, la responsabilità non ricade soltanto sulle istituzioni o sui leader politici. Serve un impegno diffuso, quotidiano, nella difesa dei valori democratici.

La qualità del dibattito pubblico, la capacità di contrastare la semplificazione e la disinformazione, il ruolo delle relazioni sociali e della cultura civica diventano elementi cruciali. In un contesto segnato da polarizzazione e manipolazione, la difesa della democrazia richiede un lavoro costante e capillare.

In conclusione, la possibilità di costruire una nuova solidarietà europea e globale si fonda su due pilastri fondamentali: quello istituzionale, quale la creazione di un'Europa federale capace di agire

con efficacia nei settori strategici, superando le attuali frammentazioni; e un pilastro culturale, dove la ricostruzione di un consenso sui limiti del potere e sui diritti non negoziabili, da trasmettere e praticare nello spazio pubblico.

Senza questi due elementi, ogni tentativo di rafforzare la coesione europea rischia di rimanere incompiuto. La sfida, oggi, è quella di difendere e rilanciare il progetto della democrazia liberale in un contesto internazionale sempre più ostile e competitivo.

Le responsabilità dell'Italia nel disordine globale e il ruolo dell'Unione Europea

On. Bruno Tabacchi

Il contesto internazionale attuale è caratterizzato da un evidente disordine globale, rispetto al quale l'Italia si trova a dover ridefinire il proprio ruolo. La questione centrale non è tanto se il Paese conti ancora, quanto piuttosto quale direzione strategica intenda assumere in un sistema internazionale in rapido mutamento.

Il punto di partenza è il confronto con la tradizione politica del secondo dopoguerra, in particolare con la visione di Alcide De Gasperi. In quella fase storica, l'Italia scelse con chiarezza un ancoraggio all'Occidente e, soprattutto, una prospettiva europeista fondata su un progetto politico ambizioso. Oggi, invece, si assiste a una certa ambiguità strategica, come dimostrano alcune posizioni che tentano di collocare l'Italia in una funzione di equilibrio tra Stati Uniti e Europa. Questa impostazione, più che rafforzare il ruolo del Paese, rischia di generare confusione e indebolimento.

Il confronto con la Francia evidenzia ulteriormente questa difficoltà. La Francia dispone di un ruolo internazionale definito, derivante anche dall'assetto post-bellico, come la presenza nel Consiglio di sicurezza delle Nazioni Unite e la disponibilità di deterrenza nucleare. Piuttosto che alimentare polemiche, la risposta dovrebbe essere di natura politica e strategica: rilanciare il progetto europeo su basi più avanzate, fino a porre apertamente il tema di una rappresentanza unitaria europea nelle sedi internazionali.

Il nodo fondamentale è la dimensione. Nel mondo contemporaneo, nessun Paese europeo, preso singolarmente, dispone di una massa critica sufficiente per essere protagonista. I cambiamenti demografici e geopolitici lo dimostrano chiaramente: mentre l'Europa è rimasta stabile intorno ai 450 milioni di abitanti, altre aree del mondo hanno conosciuto una crescita esponenziale. Inoltre, nuovi attori globali — spesso ex colonie europee — hanno acquisito un peso crescente nei principali consessi internazionali.

In questo contesto, la scelta è tra irrilevanza e integrazione. Solo una dimensione politica europea può consentire ai Paesi membri di mantenere un ruolo significativo. Questo implica una trasformazione dell'Unione in senso federale, capace di dotarsi di strumenti comuni in ambiti strategici come la difesa, la politica economica e il debito pubblico.

Il tema della difesa è particolarmente emblematico. I Paesi europei, complessivamente, spendono più della Russia in termini militari, ma l'assenza di coordinamento rende questa spesa inefficiente. Senza una

difesa comune, l'Europa non può ambire a una vera autonomia strategica, soprattutto in un contesto in cui gli Stati Uniti mostrano una crescente riluttanza a sostenere il ruolo di garante globale.

Nonostante i progressi compiuti in passato — dal Trattato di Maastricht all'introduzione dell'euro fino al Trattato di Lisbona — il processo di integrazione europea appare oggi rallentato. Le cause sono molteplici, ma tra queste emerge una regressione culturale e politica verso il primato dell'interesse nazionale.

Il ritorno di slogan come “prima i polacchi”, “prima i francesi” o “prima i cechi” segnala una chiusura che contrasta con lo spirito originario del progetto europeo. Se ogni Stato membro privilegia esclusivamente il proprio interesse immediato, il risultato è una paralisi decisionale che impedisce qualsiasi avanzamento significativo.

Un altro elemento critico riguarda la mancanza di un vero bilancio europeo. A differenza degli Stati Uniti, dove il bilancio federale rappresenta circa il 25% del PIL, l'Unione europea dispone di risorse pari a circa l'1% del PIL. In queste condizioni è impossibile sviluppare politiche industriali, tecnologiche o anticicliche di scala adeguata. Esperienze come il Next Generation EU rappresentano un passo importante, ma restano eccezioni, non ancora consolidate in una struttura permanente.

Le trasformazioni demografiche rappresentano un ulteriore fattore di pressione. L'Europa è una delle aree più anziane del mondo, mentre altre regioni — in particolare l'Africa — presentano una popolazione

molto più giovane. Questa divergenza rende inevitabile affrontare il tema delle migrazioni in modo strutturale.

L'esperienza americana dimostra come l'inclusione possa essere una fonte di forza economica e sociale. Al contrario, l'assenza di una politica migratoria europea condivisa rischia di generare costi elevati nel lungo periodo, scaricati sulle generazioni future.

Sul piano economico c'è il rischio di un uso distorto degli strumenti di intervento pubblico, come il golden power. Il ricorso a questi strumenti anche in operazioni interne tra soggetti italiani evidenzia una tendenza a un eccesso di interventismo politico.

Il principio dovrebbe essere diverso: la politica deve stabilire regole chiare e poi lasciare che il mercato operi al loro interno. Quando questo equilibrio viene meno, si creano opacità e inefficienze che danneggiano il sistema nel suo complesso.

In questo scenario, il contributo di figure come Mario Draghi assume un rilievo particolare. La capacità di coniugare visione strategica ed equilibrio istituzionale rappresenta un elemento essenziale per rafforzare il ruolo dell'Italia e dell'Europa.

Il problema non è solo tecnico o istituzionale, ma anche culturale. Serve una classe dirigente capace di guardare oltre il breve periodo e di assumersi la responsabilità di scelte anche impopolari, ma necessarie.

È importante esercitare il potere con distacco e trasparenza. Il potere, infatti, non garantisce automaticamente consenso. Al contrario,

richiede la capacità di prendere decisioni orientate all'interesse generale, anche quando queste comportano costi politici.

L'interesse generale non coincide con la somma degli interessi particolari, ma rappresenta una sintesi più alta, capace di riequilibrarli senza esserne condizionato. Questa impostazione, radicata nella cultura politica del dopoguerra, appare oggi indebolita, ma resta fondamentale per affrontare le sfide contemporanee.

Il ruolo internazionale dell'Italia dipende, in ultima analisi, dalla sua capacità di collocarsi con coerenza all'interno del progetto europeo e di contribuire al suo rafforzamento. In un mondo sempre più competitivo e instabile, la dimensione nazionale non è più sufficiente.

Recuperare una visione politica di lungo periodo, rilanciare l'integrazione europea e riaffermare il primato dell'interesse generale sono condizioni indispensabili per evitare una progressiva marginalizzazione. La sfida non è soltanto geopolitica o economica, ma profondamente culturale e politica: riguarda il modo in cui l'Italia e l'Europa intendono stare nel mondo nei prossimi decenni.

Energia, ambiente e sviluppo: oltre i falsi dilemmi

Decarbonizzazione e adattamento climatico come opportunità per la crescita

Rebecca Maria Mari

La decarbonizzazione rappresenta una delle principali opportunità strategiche per l'Italia e per l'Unione europea. Non si tratta soltanto di una risposta alla crisi climatica, ma di una scelta che incide direttamente sulla sicurezza economica, sulla competitività industriale e sulla capacità dei Paesi europei di ridurre la propria esposizione ai rischi geopolitici.

Negli ultimi anni è apparso con particolare evidenza quanto la dipendenza energetica dall'esterno possa tradursi in instabilità, aumento dei costi e vulnerabilità per famiglie e imprese. In questo quadro, la transizione verso fonti rinnovabili assume una valenza che va oltre la dimensione ambientale: essa costituisce anche una leva di autonomia strategica. Maggiore autosufficienza energetica significa infatti minore dipendenza da fornitori esterni e, dunque, una riduzione dell'impatto che shock geopolitici improvvisi possono avere sui prezzi e sulla disponibilità dell'energia.

La decarbonizzazione produce benefici importanti soprattutto sul piano della stabilità. Da un lato, le fonti rinnovabili riducono il rischio di interruzioni legate ai flussi di approvvigionamento internazionale; dall'altro, permettono di costruire un sistema di prezzi più prevedibile.

È vero che, sul piano della continuità del flusso energetico, le rinnovabili pongono sfide connesse all'accumulo e alla gestione della produzione intermittente. Tuttavia, dal punto di vista economico, il loro contributo alla stabilità dei prezzi è potenzialmente molto rilevante.

A differenza dei combustibili fossili, il cui prezzo è fortemente condizionato dalle tensioni internazionali e dalla volatilità dei mercati, le rinnovabili si basano più spesso su contratti di lungo periodo, come i contratti per differenza, che consentono una maggiore prevedibilità dei costi. Questa prevedibilità si trasferisce poi all'intero sistema produttivo: famiglie e imprese possono programmare con maggiore sicurezza i propri consumi, le proprie strategie industriali e i propri investimenti. La riduzione dell'incertezza operativa diventa così un fattore che favorisce anche la crescita.

Esiste naturalmente anche il tema del costo dell'energia. Le rinnovabili hanno già oggi un costo di produzione inferiore rispetto al gas e ad altri combustibili fossili. Tuttavia, questo vantaggio non si riflette ancora pienamente nel prezzo finale pagato dai consumatori, poiché il sistema di formazione del prezzo continua a essere determinato dal generatore marginale più costoso. In Italia, nella grande maggioranza dei casi, questo ruolo è ancora svolto dal gas. Ne consegue che, finché le rinnovabili non copriranno una quota molto più elevata del fabbisogno energetico quotidiano, il sistema continuerà a riflettere in parte il costo del gas.

Proprio per questo, però, la conclusione non può che essere una: bisogna accelerare ancora di più gli investimenti nelle rinnovabili. Anche prima di raggiungere una copertura tale da modificare strutturalmente il meccanismo del prezzo marginale, una maggiore presenza delle energie rinnovabili nel mix energetico è comunque in grado di attenuare gli effetti degli shock, riducendo la velocità e l'intensità con cui gli aumenti del prezzo del gas si trasmettono all'economia reale.

Un altro elemento decisivo nel quadro europeo è rappresentato dal Carbon Border Adjustment Mechanism, destinato a entrare pienamente in vigore nel 2026. Si tratta di uno strumento importante, perché consente di riequilibrare il commercio internazionale in un contesto in cui l'Europa è più avanzata di altri attori nella decarbonizzazione dei processi produttivi. Il CBAM nasce proprio per evitare che l'impegno europeo nella riduzione delle emissioni si traduca in uno svantaggio competitivo rispetto a sistemi produttivi meno regolati dal punto di vista ambientale.

Tuttavia, questo strumento presenta anche alcune criticità, almeno nel breve periodo. In primo luogo, può generare effetti inflazionistici temporanei. In secondo luogo, rischia di aumentare il costo di importazione di beni e componenti essenziali per la stessa transizione energetica, come semiconduttori, macchinari e materiali utilizzati nella costruzione di impianti rinnovabili. In questo senso, il CBAM richiede una gestione attenta, capace di bilanciare la tutela del sistema europeo con l'esigenza di non rallentare gli investimenti necessari alla decarbonizzazione.

Accanto a queste difficoltà, però, vi sono opportunità significative. Un'Europa più avanzata nella produzione e nell'integrazione di energia pulita potrà rafforzare anche la propria capacità di importare energia decarbonizzata dai Paesi partner. È già ciò che accade, ad esempio, nel Regno Unito con l'energia nucleare francese, e potrebbe accadere in misura crescente anche con altre fonti, come l'idroelettrico norvegese. La costruzione di un sistema energetico europeo più integrato e più pulito rappresenta quindi una direzione strategica di lungo periodo.

Alla questione della decarbonizzazione si affianca quella, altrettanto cruciale, dell'adattamento climatico. Il cambiamento climatico non produce soltanto la necessità di ridurre le emissioni, ma comporta anche un aumento della frequenza e dell'intensità di eventi estremi, come precipitazioni eccezionali, alluvioni ed erosione costiera. È un fenomeno ormai diffuso in molti Paesi europei, ma l'Italia presenta una particolarità: possiede una lunga esperienza nella gestione del post-disastro, maturata storicamente soprattutto a causa della sua esposizione al rischio sismico.

Questo patrimonio di esperienza costituisce un vantaggio relativo, perché consente al Paese di interrogarsi con maggiore consapevolezza sul ruolo dello Stato nella ricostruzione e nella ripresa economica dopo un evento calamitoso. Quando si verificano disastri naturali, è fondamentale che famiglie e imprese sappiano di poter contare su strumenti pubblici di supporto efficaci. La capacità di garantire continuità economica e ricostruzione fa una differenza sostanziale nella tenuta dei territori colpiti.

Naturalmente, tuttavia, la sola capacità di intervenire dopo un disastro non è sufficiente. Serve una strategia più avanzata di prevenzione e adattamento. Questo significa aumentare gli investimenti destinati alla riduzione del rischio climatico, sia sul piano delle grandi opere pubbliche sia sul piano degli interventi individuali di famiglie e imprese.

Sul versante pubblico, rientrano in questa logica opere infrastrutturali come il Mose, le barriere contro l'erosione costiera o gli interventi per contenere l'esondazione dei fiumi. Sul piano privato, invece, occorre sostenere misure di adattamento più capillari, come le paratie anti-allagamento per abitazioni e attività produttive. Dopo le recenti alluvioni in Emilia-Romagna, ad esempio, sono stati introdotti sussidi proprio per finanziare questo tipo di strumenti. Anche nel Regno Unito queste pratiche sono ormai diffuse, soprattutto nelle aree più esposte al rischio.

Il problema, però, è spesso quello del coordinamento e della tempestività. Troppo spesso i programmi di sostegno arrivano dopo il disastro, invece di anticiparlo. Eppure la prevenzione, oltre a essere più efficace, è anche economicamente più razionale. Investire prima significa infatti ridurre i costi economici e sociali che derivano dagli eventi estremi.

Un nodo ulteriore riguarda il finanziamento di questi investimenti. Perché famiglie e imprese possano adattarsi, è necessario che abbiano accesso al credito. Ma questo richiede un sistema finanziario stabile. In Italia, la stabilità finanziaria non dipende soltanto dalla solidità delle

singole banche, ma anche dalla stabilità complessiva dello Stato, poiché il legame tra sistema bancario e debito pubblico resta particolarmente forte.

Inoltre, molte opere di adattamento pubblico richiedono un ricorso al debito. Qui si inserisce il dibattito sul cosiddetto “debito buono”. In linea generale, un investimento che riduce il rischio di alluvioni o protegge infrastrutture e territori può certamente essere considerato produttivo e giustificabile. Tuttavia, questo giudizio non può essere formulato in astratto. Occorre sempre chiedersi quale sia l’uso alternativo possibile di quelle stesse risorse.

Non in tutti i casi la risposta migliore consiste nel costruire nuove difese fisiche. Se un’area è strutturalmente esposta a un rischio elevato e persistente, e se al tempo stesso presenta una limitata rilevanza strategica sotto il profilo economico, può essere più razionale immaginare politiche di rilocalizzazione di famiglie e imprese verso territori meno vulnerabili. Si tratta di una prospettiva difficile, ma che va considerata seriamente all’interno di una strategia matura di adattamento climatico.

Per questo, sui temi del clima e dell’energia, è necessario adottare un approccio più selettivo, più critico e più strategico. Non basta affermare in astratto che la decarbonizzazione è necessaria o che l’adattamento è importante. Occorre individuare priorità, valutare i costi e i benefici delle diverse opzioni, coordinare meglio gli strumenti pubblici e costruire una capacità di investimento che guardi al lungo periodo.

La transizione energetica e la gestione del rischio climatico non sono dunque soltanto sfide ambientali. Sono, a tutti gli effetti, grandi questioni di politica economica, industriale e territoriale. Ed è da come l'Italia e l'Europa sapranno affrontarle che dipenderà una parte decisiva della loro crescita futura, della loro sicurezza e della loro capacità di restare competitive in un mondo sempre più instabile.

Sostenibilità e sviluppo: una sintesi possibile

Diana Severati

Il rapporto tra sostenibilità ambientale e crescita economica è uno dei punti centrali del dibattito pubblico ed è un tema caratterizzato da una crescente polarizzazione. Negli ultimi anni, infatti, la questione ambientale è stata spesso affrontata attraverso categorie rigide e contrapposte; da un lato il negazionismo trumpiano che minimizza o nega l'urgenza della transizione ecologica e dall'altro la decrescita felice, che tende a identificare la sostenibilità con una riduzione necessaria dell'attività economica. Non si tratta di scegliere tra ambiente e sviluppo, ma di comprendere come questi due elementi possano essere integrati in un modello coerente e duraturo.

All'interno di questa riflessione si inserisce il tema del quadro normativo europeo, che rappresenta oggi uno dei principali fattori della trasformazione in atto. L'approvazione del pacchetto Omnibus I ha inciso in modo significativo sull'impianto delle politiche ESG. Le modifiche intervenute sulla CSRD e sulla CSDDD hanno ridotto la platea delle imprese coinvolte e ne hanno posticipato l'applicazione, nel tentativo di trovare un equilibrio più sostenibile tra ambizione

normativa e capacità operativa delle aziende europee. Parallelamente, il Regno Unito sta aggiornando i propri standard di rendicontazione della sostenibilità, rafforzando l'allineamento agli standard internazionali.

Questo passaggio è stato interpretato non come un arretramento, ma come un segnale di maturazione del sistema. La sostenibilità, per essere efficace, deve essere anche praticabile. Norme troppo complesse o troppo onerose rischiano infatti di produrre effetti controproducenti, rallentando invece di accelerare la transizione. In questo senso, il tema non è ridurre l'ambizione, ma renderla compatibile con la realtà economica e produttiva.

La sostenibilità sta progressivamente uscendo dalla dimensione della mera compliance per assumere un valore strategico. Sempre più aziende non adottano criteri ESG solo per rispondere a obblighi regolatori, ma perché riconoscono in essi una leva di competitività. Questo cambiamento è alimentato anche dalla crescente attenzione del sistema finanziario, che integra tali criteri nella valutazione del rischio e nelle decisioni di investimento. In questo scenario, la sostenibilità diventa un elemento che incide concretamente sull'accesso al credito, sul costo del capitale e sulla reputazione complessiva. A tal proposito il Documento per il dialogo di sostenibilità tra PMI e banche, promosso dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, prova a risolvere un problema concreto: come far dialogare mondi che parlano linguaggi diversi. Le banche hanno bisogno di dati strutturati, comparabili e affidabili. Le PMI, spesso, hanno pratiche sostenibili reali ma non sanno come renderle leggibili all'esterno. Questo

documento tenta di colmare proprio questo divario, offrendo una cornice comune per raccontare la sostenibilità non come un vezzo decorativo, ma come la base di una relazione finanziaria.

Le istituzioni europee hanno avviato un processo di razionalizzazione che mira a ridurre gli oneri per le imprese più piccole, chiarendo che la tassonomia non è pensata per essere applicata indistintamente da tutti, ma per fungere da riferimento comune lungo la catena del valore finanziario. In particolare, le semplificazioni vanno nella direzione di una maggiore proporzionalità, di un uso più mirato delle informazioni richieste e di una migliore integrazione con strumenti come VSME e reporting volontario.

In parallelo, continua a evolversi la tassonomia dell'Unione Europea, spesso percepita come uno degli strumenti più complessi (e temuti) del quadro europeo sulla sostenibilità. Negli ultimi mesi, però, è emersa una direzione chiara: semplificare senza svuotare. Il messaggio che passa è importante: la tassonomia resta il perno concettuale della finanza sostenibile europea, ma non deve diventare un ostacolo operativo per chi non è direttamente soggetto agli obblighi più stringenti. La proliferazione di standard, indicatori e obblighi di rendicontazione può generare complessità eccessiva e, in alcuni casi, distogliere l'attenzione dagli impatti reali. Il punto centrale, quindi, non è solo misurare, ma misurare ciò che conta davvero. La sfida consiste nel costruire sistemi di rendicontazione che siano al tempo stesso rigorosi e significativi, capaci di restituire in modo chiaro il contributo delle imprese alla transizione ecologica e sociale.

In questo quadro, il riferimento agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile resta fondamentale, ma richiede una traduzione concreta nei modelli operativi delle aziende, soprattutto di quelle di dimensioni medio-piccole, che rappresentano l'ossatura del sistema produttivo italiano. Senza un'adeguata semplificazione e senza strumenti accessibili, il rischio è che la sostenibilità rimanga un tema distante dalla quotidianità di molte imprese.

Considerando infine il legame tra sostenibilità e innovazione, la sostenibilità, lungi dall'essere un vincolo, può rappresentare un potente fattore di trasformazione. Le imprese che investono in questa direzione non solo rispondono a nuove esigenze normative e sociali, ma spesso anticipano le dinamiche future del mercato. Questo si traduce nello sviluppo di nuovi prodotti, nell'efficientamento dei processi e nella capacità di intercettare nuove opportunità di crescita.

È necessario superare sia le derive ideologiche sia le resistenze al cambiamento, per costruire un ambientalismo pragmatico, capace di coniugare tutela ambientale, sviluppo economico e competitività. In questo approccio, le imprese non sono un problema da regolare, ma una parte essenziale della soluzione.

La sostenibilità, in questa prospettiva, non è più un tema settoriale, ma una dimensione trasversale che attraversa politiche pubbliche, strategie aziendali e comportamenti individuali. Affrontarla richiede una visione di lungo periodo e una capacità di coordinamento tra attori diversi. È una sfida sistemica, che implica non solo cambiamenti tecnologici e normativi, ma anche culturali. È proprio in questa

capacità di costruire una sintesi nuova che si gioca il futuro della transizione ecologica: non come rinuncia, ma come evoluzione del modello di sviluppo.

Le opportunità dell'energia nucleare

Raffaella di Sipio

Il Comitato Nucleare e Ragione nasce nell'aprile 2011, nelle settimane successive a Fukushima, con una missione precisa: fornire informazione rigorosa, scientifica e oggettiva all'opinione pubblica e ai decisori. Da allora svolgiamo attività di divulgazione e confronto a livello locale, nazionale e, dove possibile, internazionale, tramite un nucleo indipendente di studiosi, docenti universitari, tecnici e ricercatori attivi in Italia e all'estero.

Oggi, in Italia, siamo a un passaggio cruciale per la politica energetica: dopo oltre un decennio di sospensione in seguito al referendum del 2011, l'Italia riapre il dossier nucleare, con strumenti normativi tra loro complementari e con adesioni ad alleanze internazionali nel settore.

Primo strumento: il disegno di legge delega d'iniziativa del Governo, approvato in via preliminare dal Consiglio dei Ministri a fine febbraio 2025. Dopo l'approvazione definitiva, il Governo avrà 12 mesi per adottare i decreti legislativi che disciplinino la produzione di energia da fonte nucleare. È un disegno di legge strategico, che affida al Governo una delega per disciplinare l'intero ciclo; allo stato, riguarda il solo nuovo nucleare sostenibile, non le tecnologie esistenti.

Auspichiamo che il perimetro sia esteso anche a queste, specie considerando che il DDL deve tornare in Consiglio dei Ministri per l'approvazione definitiva, prima di essere inviato in Parlamento per l'iter.

Secondo strumento: una proposta di legge di iniziativa popolare — fatto rivoluzionario per il settore — presentata da una rete civica che ha visto in prima linea il Comitato Nucleare e Ragione e associazioni ambientaliste come Amici della Terra. In poche settimane ha raccolto oltre 50.000 firme certificate, segno di un interesse crescente dell'opinione pubblica. Il testo è stato depositato in Senato, ma non è ancora calendarizzato. Quindi: il DDL governativo è preliminarmente approvato e attende l'ok definitivo; la legge popolare è depositata e attende l'avvio dell'iter.

La proposta popolare non limita l'intervento al nuovo nucleare, ma include le tecnologie esistenti e stabilisce principi vincolanti per il Governo su: valutazione ambientale, istituzione di un'autorità indipendente per la sicurezza, campagne pubbliche di informazione, meccanismi di compensazione per le comunità ospitanti, razionalizzazione dei tempi autorizzativi e del licensing.

Terzo elemento: il ministro Pichetto Fratin ha annunciato che l'Italia aderirà all'Alleanza Nucleare Europea come membro, non più solo osservatore. È una piattaforma di 13 Paesi UE per promuovere il nucleare nella transizione verde, condividere know-how e attrarre investimenti. È un segnale politico chiaro: l'Italia torna nel dibattito

europeo e contribuisce a una politica energetica comune anche sul nucleare.

La sfida non è solo normativa o tecnologica, ma anche — e soprattutto — culturale: riaprire il dibattito significa parlare di autonomia energetica, clima, ma anche di fiducia nella scienza, trasparenza e coinvolgimento dell'opinione pubblica.

È utile ricordare da dove veniamo: nel 2008 il Governo tracciò una strada simile (DL 112/2008 e D.Lgs. 31/2010), pianificando il ritorno al nucleare con nuovi impianti, procedura autorizzativa centralizzata, incentivi ai territori, autorità di sicurezza. Nel 2011, dopo Fukushima, con oltre il 94% di Sì al referendum abrogativo, quelle norme furono cancellate.

Oggi sta a noi — cittadini, tecnici, studiosi, decisori — evitare che la storia si ripeta e costruire un impegno di coinvolgimento e confronto fondato su evidenza scientifica, responsabilità politica e una narrazione rigorosa e onesta, capace di spiegare e costruire fiducia. Il Comitato Nucleare e Ragione continuerà a dare il proprio contributo con competenza, indipendenza e rigore.

Il Mediterraneo nella nuova geografia dell'energia. Intervista a Peter Stevenson

Matteo Cocco

Il Mediterraneo è tornato al centro delle dinamiche energetiche e geopolitiche europee: dal gas del Mediterraneo orientale alle fragilità del Nord Africa, fino al ruolo crescente dell'Europa nel ridisegnare le

proprie rotte energetiche. Lo Stretto di Hormuz è stato chiuso dall'Iran a seguito dei bombardamenti di Stati Uniti e Israele iniziati il 28 Febbraio 2026.

Ne parliamo con Peter Stevenson del Middle East Economic Survey (MEES), uno degli osservatori più autorevoli delle trasformazioni energetiche e politiche della regione, per capire cosa sta realmente cambiando e cosa rischiamo di non vedere.

Se guardiamo al Mediterraneo oggi, qual è secondo lei il cambiamento più sottovalutato degli ultimi due o tre anni?

Il cambiamento più sottovalutato è stato il consolidamento silenzioso dell'Egitto come hub di bilanciamento energetico de facto del Mediterraneo orientale. Mentre le scoperte a Cipro e in Israele hanno catturato l'attenzione mediatica, il vero cambiamento strutturale è stato la crescente dipendenza dalle infrastrutture egiziane — impianti di GNL, gasdotti e domanda interna — per sostenere le strategie di commercializzazione in tutto il bacino. Questo ha creato un sistema regionale di fatto in cui le decisioni commerciali convergono sempre più sull'Egitto, rimodellando in modo sottile il potere negoziale, i flussi di investimento e gli allineamenti geopolitici, senza un quadro istituzionale formale.

Ha ancora senso descrivere il Mediterraneo come la “periferia” dell'Europa, o stiamo entrando in una fase di reale centralità strategica?

Descrivere il Mediterraneo orientale come periferia dell'Europa sta diventando sempre più obsoleto. La guerra in Ucraina, le interruzioni

dei flussi di gas russo e l'instabilità persistente in Medio Oriente hanno aumentato la rilevanza strategica della regione come corridoio di diversificazione che collega le risorse mediorientali alla domanda europea. Anche volumi relativamente modesti di gas acquisiscono un peso geopolitico sproporzionato quando sono inseriti in infrastrutture allineate alle priorità di sicurezza energetica dell'UE. Il Mediterraneo difficilmente sostituirà i bacini di approvvigionamento tradizionali, ma sta sempre più funzionando come interfaccia strategica tra la transizione energetica europea e la sua architettura di sicurezza.

Dal vostro punto di osservazione al MEES, in che modo pensa che l'attuale conflitto in Iran possa ridisegnare la regione?

L'attuale conflitto rafforza una realtà strutturale: le infrastrutture energetiche sono ormai un asset geopolitico di prima linea. Le ripetute chiusure precauzionali, gli attacchi alle infrastrutture e le interruzioni delle forniture evidenziano quanto rapidamente la logica commerciale possa essere subordinata a considerazioni di sicurezza. Nel Mediterraneo orientale, questa dinamica rafforza la necessità di rotte di esportazione diversificate, ridondanza infrastrutturale e un maggiore allineamento tra pianificazione energetica e framework di difesa. Nel tempo, il conflitto potrebbe accelerare il consolidamento dei corridoi energetici regionali, con gli investitori che privilegiano giurisdizioni capaci di dimostrare sia stabilità normativa sia sicurezza infrastrutturale credibile.

In definitiva, il Mediterraneo sta rapidamente passando da "periferia" a nodo strategico nella nuova geografia dell'energia.

L'Egitto emerge come hub regionale di riferimento, mentre le tensioni geopolitiche e le debolezze infrastrutturali evidenziano quanto sicurezza e approvvigionamento energetico siano oggi intrecciati. Per l'Europa, la regione non è più solo un corridoio secondario, ma una piattaforma critica per diversificare le fonti, garantire resilienza e ridefinire le relazioni con il Medio Oriente e il Nord Africa. Chi sarà in grado di leggere questi cambiamenti e investire nella stabilità e sicurezza energetica avrà un vantaggio decisivo nella transizione verso un sistema energetico più sicuro e sostenibile.

La società. Cultura, inclusione e informazione

Quale politica culturale per l'Italia?

Prof. Andrea Mattiello, Danny Casprini, Federica Di Lascio

Con il termine “cultura” ci si riferisce ad una pluralità di oggetti e pratiche che contribuiscono alla formazione della nostra identità e ad arricchire il nostro patrimonio condiviso. Se da un lato è facile identificare il patrimonio culturale con i monumenti e gli artefatti – mobili e immobili - di riconosciuto valore artistico, architettonico, scientifico o sociale, più complesso è il riconoscimento e la valorizzazione degli elementi intangibili e delle pratiche culturali. In questo breve testo vogliamo promuovere un’idea di cultura ampia e dinamica che comprenda sia gli elementi materiali del patrimonio – siano essi fisici come monumenti, sculture, quadri, oppure performativi come il teatro, la musica o la danza - che le pratiche necessarie per la loro produzione e valorizzazione, così come gli aspetti immateriali – conoscenze, tecniche, ecc. Nella nostra visione, la cultura è un elemento fondante delle identità locali, ma non è immobile, anzi è un elemento permeabile, capace di adattarsi e pronto a recepire e scambiare conoscenze, competenze e pratiche.

In questa lettura ampia della cultura comprendiamo gli artefatti architettonici e artistici, i prodotti performativi, ma anche le pratiche necessarie per la loro conservazione e valorizzazione, così come la produzione culturale e il lavoro di tutto un settore ad alta competenza. La cultura, così, non è soltanto un insieme di prodotti che fanno parte

del nostro patrimonio, ma questa riveste una funzione dinamica capace di contribuire alle identità personali e collettive. Da questo emerge l'idea di adottare un approccio dinamico che riesca a congiungere la visione della cultura come oggetto e quello della cultura come processo (o percorso), innovando i modelli di produzione, conservazione e valorizzazione delle opere, e coniugando interventi in campo culturale con interventi di welfare, inclusione e coesione sociale. Solamente lavorando in sinergia tra ambiti di policy diversi si può superare la frammentazione e la logica per silos che ha contraddistinto le politiche attuate finora.

Negli ultimi decenni si assiste ad un progressivo affidamento sulla cultura come il “motore di crescita” dell'Italia, come il settore che, insieme al turismo, può trainare lo sviluppo economico del nostro Paese e attrarre investimenti. Tuttavia, questo non ha prodotto investimenti sostenibili in campo di produzione culturale o di sviluppo di modelli erogativi di welfare a base culturale. Anzi, si assiste ad una progressiva riduzione degli investimenti pubblici nel settore della produzione culturale, mercificando e rendendo iniquo l'accesso al patrimonio culturale e alle risorse artistiche di cui il nostro paese è ricco. Insieme a questo assistiamo ad un sovraffollamento dei siti archeologici e culturali italiani (basti pensare agli scavi di Pompei o al centro storico di Venezia) che oltre a portare visibilità a livello nazionale e internazionale potrebbero inficiare la capacità di conservazione degli stessi e la loro trasmissione alle future generazioni. Ancora, gli enti di produzione culturale e i professionisti del settore della cultura sono visti spesso come i “salvatori” e

catapultati in qualunque situazione e qualunque progetto tramite forme di arte partecipata o arte pubblica, ma senza una vera connessione con i territori e con le comunità nelle quali lavorano, rischiando di espandere quelle disuguaglianze che sono chiamati a ridurre (si pensi soprattutto ai contesti di rigenerazione urbana a base culturale). Questo porta ad attribuire un ruolo sproporzionato agli artisti e ai professionisti culturali, richiedendo formule di successo, senza lasciare che sia la cultura stessa ad influenzare le traiettorie di sviluppo dei diversi settori economici.

Tutto questo ci fa capire che ancora oggi, in Italia, non abbiamo una visione del settore culturale come di un'industria e questo pone problemi sia per la conservazione dei monumenti e dei siti archeologici, ma anche per la produzione culturale che risulta essere sottofinanziata e impoverita dalle continue richieste di coinvolgimento dei professionisti culturali. Inoltre, vi è un problema di inadeguatezza delle metriche con cui vengono valutate le attività culturali e che in molti casi permettono l'accesso a finanziamenti pubblici. Ad oggi, si fa ampio ricorso a metriche di tipo quantitativo (es. numero di aperture di sipario per teatri, utilizzato anche in caso di matinée senza pubblico; oppure il numero di biglietti strappati) in un tentativo di comprendere ogni attività umana in logiche di efficienza tipiche dei meccanismi di mercato, senza considerare che effetto produce l'accesso o l'esposizione alla cultura. Ancora meno si è in grado di valutare la capacità di incrementare l'accesso a risorse artistiche e culturali delle politiche pubbliche, o delle attività di enti filantropici attivi nel settore culturale.

Quindi serve un cambio di passo per lo sviluppo di politiche culturali che sappiano coniugare le diverse istanze della conservazione e fruizione dei monumenti, della loro valorizzazione, ma anche della produzione artistica e culturale e dell'arte dal vivo. La cultura dovrebbe sganciarsi sempre più dal turismo, per ridare dignità alla produzione culturale. Il turismo, infatti, come i grandi eventi, riguarda perlopiù attività economiche a scopo di lucro e di visibilità, mentre quel che produce la cultura ha effetti nel lungo termine, valorizzando la creatività personale e incentivando processi economici più ampi.

Tra i maggiori problemi rilevati dal gruppo di lavoro, vi sono:

l'incapacità di comunicare il valore dei luoghi e del nostro patrimonio, e un marketing incentrato su una "coolness" escludente, e che non dà alcun beneficio all'utente e ancor meno al cittadino residente nei posti affetti da overtourism. Questo rischia di trasformare le attività e i prodotti culturali in esperienze da offrire sul mercato e non come attività che possono contribuire allo sviluppo delle persone;

la comunicazione dei luoghi della cultura è ancora didascalica e scarsamente inclusiva, riflettendo un'idea di museo fatto per le collezioni e non per le persone. Questo limita fortemente l'accesso e la capacità di interazione con i prodotti artistici e culturali, portando anche ad una disaffezione del cittadino;

la scarsa valorizzazione del lavoro culturale nonostante l'elevato potenziale, dove tutto diventa esperienza da consumare (commodification). Si ha una scarsa considerazione degli artisti e dei luoghi di produzione culturale che si trovano a lavorare sempre più in

contesti di scarsità di risorse. Riconoscere e valorizzare il lavoro necessario per sviluppare le esperienze culturali è necessario per dare maggiore risalto ai lavoratori del settore culturale;

i nostri musei e archivi hanno un grande potenziale, ma mancano di un sistema unico di catalogazione delle opere. Questo permetterebbe una maggiore accessibilità al patrimonio diffuso e una maggiore capacità di reperire informazioni sulle opere. Allo stesso modo i musei hanno grandi collezioni, la gran parte non esposta, limitando la possibilità di condivisione con il pubblico;

la cultura è vista come motore di sviluppo economico per il paese, mentre è scarsamente riconosciuta la sua capacità di creare aggregazione tra le persone. Serve ripensare alla cultura come una componente della cittadinanza attiva, capace di promuovere una maggiore conoscenza dei luoghi della cultura e un maggiore senso di cura verso le opere e i luoghi della cultura;

il settore culturale è molto ancorato al ruolo dei direttori e delle loro scelte, mentre sono ancora poco sviluppati modelli collaborativi per il finanziamento e la gestione dei luoghi della cultura che promuova un attivismo civico delle persone e delle organizzazioni di mercato e dell'economia sociale.

La nostra prima idea è quindi quella di spingere affinché la cultura venga vista come veicolo di valori di cittadinanza, alimentando la partecipazione, l'identità e la consapevolezza tramite la conoscenza. Si possono pensare a modelli che vedano protagonisti i partner locali e che rendano i luoghi più partecipati, coinvolgendo per esempio attori

intermedi quali le scuole, l'università della terza età, il terzo settore. Dal punto di vista legislativo non riscontriamo alcuna necessità di introdurre delle novità, poiché già nel testo unico sui beni culturali si trovano strumenti avanzati di gestione condivisa del patrimonio, anche se scarsamente utilizzati. Se da un lato, la legislazione apre le porte per forme di collaborazione con privato di mercato e privato non-profit, dall'altro lato manca l'attitudine e la spinta delle amministrazioni locali nel collaborare con questi enti per la valorizzazione del patrimonio e delle attività culturali, rinunciando ai benefici che queste collaborazioni possono portare.

Sulla base di queste premesse, il tavolo di lavoro ha sviluppato le seguenti proposte:

1. Creare un istituto nazionale del catalogo, come ente preposto alla ricerca e allo sviluppo di standard di raccolta e presentazione dei prodotti culturali a livello nazionale per facilitare l'accesso al patrimonio anche online. Questo permette di catalogare le collezioni artistiche dei vari in formato digitale online, secondo modelli uniformi e facilmente accessibili per il pubblico, omologando il brand e la grafica di tutti i siti dei musei civici e statali, impiegando i tanti operatori qualificati in beni culturali affiancati da informatici. Inoltre, questo permette di impiegare le persone formate nelle scuole di specializzazione e di offrire nuovi modi di lavoro, basati sulla comunicazione pubblica con il cittadino al centro.

2. Smobilitare le collezioni dagli archivi, distribuirle nel sistema italiano partendo dai piccoli borghi e dalle piccole realtà di provincia, dando visibilità a tutte le collezioni di archivio immaginando delle mostre basate tematiche geografiche o legate ad un periodo storico. Questo modello di museo diffuso nel territorio, nonostante ponga ostacoli come il finanziamento o le assicurazioni, rappresenta anche un'opportunità per promuovere nuove forme di partenariato pubblico privato con il coinvolgimento di fondazioni, enti di terzo settore e enti privati specializzati nell'allestimento di mostre e nell'organizzazione di eventi. Esistono tanti piccoli musei cittadini vuoti, riempiamoli e cerchiamo di spalmare il patrimonio artistico in maniera diffusa, al di là delle solite grandi città e capitali. Le imprese locali, mediante la sponsorizzazione di logistica, assicurazioni e sicurezza, possono ricavarne un ritorno d'immagine, mentre il cittadino può avere una maggiore esposizione a prodotti artistici e culturali.
3. Mettere in mostra arte antica con arte contemporanea, rompendo gli schemi dei vecchi musei, creando un dialogo con il contemporaneo, in cui l'artista vivente abbia l'opportunità di muoversi sul territorio, farsi conoscere ed ottenere una dignità museale. Questo diventa un modo di stimolare la produzione artistica e di creare un dialogo tra la storia e la contemporaneità che porterà beneficio anche al cittadino. Inoltre, in questo modo si può aumentare la sensibilizzazione al linguaggio dell'arte contemporanea, spesso negletta poiché non comprese dal pubblico.

4. Aprire i musei dopo l'orario di chiusura, a partire da quelli privati, per organizzare festival, momenti di socializzazione, eventi. In questo senso, promuoviamo un'idea che i luoghi della cultura debbano dialogare con le attività del territorio, ospitarle e incubarle, facendo sì che gli eventi o i festival diventino anche dei modi per avvicinare la cittadinanza ai luoghi della cultura.
5. Introdurre l'idea dell'impresa culturale per promuovere interventi di lungo termine e costruire le identità dei luoghi della cultura, guardando oltre la capacità di organizzare eventi nel breve termine. Questo promuove una maggiore capacità di produzione artistica e culturale, oltre che rafforzare la comunicazione culturale ponendo il cittadino al centro.
6. Consolidare il valore sociale e pedagogico del consumo di prodotti culturali, incentivandone il consumo, anche senza un ritorno economico. Pensare a programmi in cui l'incentivo a frequentare musei ed attività culturali rientri anche nei percorsi sanitari di prevenzione e cura di varie patologie oggi diffuse (ansia, depressione, dipendenze dai social network, solitudine, ecc.), educando non solo alla cittadinanza e alla bellezza, ma anche al benessere psicologico.
7. Pensare percorsi di educazione alla storia dell'arte sganciati dalle scuole, anche per le fasce di età adulta. Promuovere modelli di formazione per diverse fasce d'età così da promuovere una maggiore consapevolezza sul ruolo dell'arte e della cultura nella vita quotidiana e in altri settori della vita economica del paese.

L'investimento sulla cultura deve partire da noi come cittadini attivi che possono essere coinvolti a diverso titolo nella tutela e gestione della produzione e del patrimonio culturale.

8. Immaginare percorsi di formazione per gli amministratori locali che spesso non hanno competenze e coraggio di interfacciarsi con il privato. Sviluppo di percorsi di accompagnamento, anche tramite collaborazioni con fondazioni ed enti di terzo settore, per promuovere l'acquisizione di competenze per gestire i luoghi della cultura in modo innovativo e promuove la condivisione di buone pratiche e di competenze tra i luoghi della cultura. Questo permette di superare la resistenza culturale rispetto alla collaborazione con il privato come previsto nella legislazione, e può facilitare gli amministratori nella creazione di progettualità innovative senza incorrere in sanzioni amministrative.
9. Sviluppare modelli di gestione dei budget culturali al di fuori delle linee guida ministeriali, così da poter innestare la finanza privata nel settore culturale in modo innovativo. Stimolare forme di finanziamento innovativo come il crowdfunding o il matchfunding, così che i cittadini imparino a sentirsi azionisti del patrimonio culturale.

Coesione sociale e lotta alle discriminazioni: la sfida dell'inclusione in Italia

Mattia Peradotto

L'inclusione rappresenta oggi una delle principali sfide per la tenuta sociale del Paese. In un contesto segnato da trasformazioni

demografiche, tensioni globali e rivoluzione digitale, il tema delle discriminazioni assume una centralità crescente, richiedendo strumenti istituzionali, culturali e operativi sempre più efficaci.

Il ruolo dell'Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali (UNAR) è quello di garantire la parità di trattamento tra le persone, indipendentemente dalle loro caratteristiche personali. L'UNAR è l'organismo di parità nazionale, incardinato presso la Presidenza del Consiglio, e opera nel quadro delle direttive europee che individuano le principali categorie protette: origine etnica e nazionale, religione o convinzioni personali, orientamento sessuale, identità di genere, disabilità ed età.

La funzione dell'UNAR non si limita alla rimozione delle discriminazioni esistenti, ma si estende anche alla prevenzione, attraverso politiche pubbliche, formazione e interventi sul territorio. Le sfide si collocano su tre piani.

Il primo riguarda la coesione sociale in un mondo sempre più polarizzato. Le tensioni internazionali e le fratture globali tendono infatti a riflettersi anche a livello nazionale, alimentando conflitti identitari e sociali che mettono a rischio la convivenza.

Il secondo è di natura demografica. L'Italia è profondamente cambiata negli ultimi decenni: dagli anni Ottanta, quando la presenza straniera era limitata a circa 500 mila persone, si è passati oggi a oltre 5 milioni di residenti stranieri, a cui si aggiungono circa 1,5 milioni di nuove cittadinanze. Questo significa che oltre 7 milioni di persone contribuiscono a ridefinire il tessuto sociale del Paese. La sfida

consiste nel garantire una tenuta sociale capace di accompagnare questo cambiamento strutturale.

Il terzo riguarda la rivoluzione digitale. Le piattaforme online hanno amplificato in modo esponenziale la diffusione dell'*hate speech*, rendendo possibili attacchi coordinati e fenomeni di viralità difficili da contenere. Questo richiede risposte rapide e coordinate, non solo a livello nazionale ma anche europeo.

Negli ultimi anni, il quadro delle politiche di inclusione si è rafforzato anche grazie all'impulso europeo. L'Unione ha adottato nuove direttive per potenziare il ruolo degli organismi di parità, che dovranno essere recepite entro il 2026. In questo contesto, l'UNAR svolge un ruolo di coordinamento nazionale per diverse strategie europee, tra cui quelle dedicate alle persone LGBTIQ, alla lotta contro il razzismo e all'inclusione delle comunità Rom, Sinti e Caminanti.

A livello nazionale, sono state adottate diverse strategie e piani d'azione. Tra questi, la Strategia nazionale per Rom, Sinti e Caminanti (2021), la Strategia LGBTIQ (2022) e, più recentemente, il Piano nazionale contro razzismo, xenofobia e intolleranza, approvato nel maggio 2024 dopo un lungo percorso di elaborazione. Quest'ultimo rappresenta un intervento multilivello, che coinvolge amministrazioni centrali, Regioni, Comuni e società civile.

Sul piano operativo, l'UNAR gestisce risorse provenienti dai fondi europei, in particolare attraverso il Programma Nazionale Inclusione 2021–2027 e il Fondo Asilo, Migrazione e Integrazione (FAMI).

Questi strumenti consentono di finanziare progetti territoriali, rafforzare le reti antidiscriminazione e costruire servizi di prossimità.

Un ambito particolarmente delicato è quello del monitoraggio dei fenomeni discriminatori. Il caso dell'antisemitismo è emblematico: dopo il 7 ottobre 2023 si è registrato un aumento significativo degli episodi, sia in rete che dal vivo. Il sistema di rilevazione coinvolge diversi attori istituzionali e comunitari, e si inserisce in una strategia più ampia che include anche il contrasto all'odio anti-islamico.

Un elemento chiave è la capacità di intervenire tempestivamente, soprattutto quando fenomeni globali si riflettono rapidamente sul piano nazionale. La distinzione tra critica legittima e discriminazione diventa, in questi casi, particolarmente delicata e richiede un equilibrio tra libertà di espressione e responsabilità.

Uno dei problemi principali resta la scarsa conoscenza degli strumenti esistenti. L'*under-reporting*, cioè la mancata segnalazione delle discriminazioni, è spesso legato proprio alla mancanza di consapevolezza. Per questo, l'UNAR ha investito in campagne di comunicazione e sensibilizzazione, utilizzando canali digitali e raggiungendo milioni di utenti.

Parallelamente, è fondamentale il lavoro sul linguaggio e sulla rappresentazione mediatica. In collaborazione con organismi come l'Ordine dei Giornalisti e la Carta di Roma, vengono promossi percorsi di formazione per migliorare la qualità dell'informazione, evitare stereotipi e contrastare narrazioni distorte.

Un altro ambito di intervento riguarda la pubblica amministrazione. Attraverso programmi di formazione e linee guida, si lavora per prevenire pratiche discriminatorie anche nella redazione dei bandi pubblici e nell'accesso ai servizi.

L'inclusione si gioca anche sul piano concreto dei servizi. Il Programma Nazionale Inclusione prevede interventi per rafforzare le reti territoriali e offrire supporto diretto alle persone. Tra questi, centri antidiscriminazione, servizi di mediazione, orientamento al lavoro e sostegno alle categorie più vulnerabili.

Particolare attenzione è dedicata anche alle discriminazioni legate all'orientamento sessuale e all'identità di genere. In questo ambito, l'Italia dispone di un programma strutturato che finanzia centri e case rifugio per persone vittime di violenza, rappresentando uno dei sistemi più avanzati tra i grandi Paesi europei.

Un ulteriore nodo riguarda il riconoscimento delle competenze e l'asimmetria tra qualifiche e occupazione, soprattutto per le persone provenienti da Paesi terzi. Il mancato riconoscimento dei titoli di studio e delle competenze professionali può generare fenomeni di demansionamento e sotto-utilizzo del capitale umano.

Le politiche in questo ambito richiedono un coordinamento tra livello nazionale ed europeo, ma sono sempre più centrali nelle strategie di inclusione, anche in relazione al mercato del lavoro e alla crescita economica.

La costruzione di una società inclusiva richiede un equilibrio complesso tra diritti individuali, coesione sociale e trasformazioni

economiche. Le discriminazioni non sono fenomeni isolati, ma si inseriscono in dinamiche più ampie che riguardano identità, sicurezza, comunicazione e cambiamento demografico.

Per affrontare queste sfide, è necessario rafforzare gli strumenti istituzionali, migliorare la consapevolezza pubblica e sviluppare politiche integrate, capaci di intervenire sia sulla prevenzione sia sulla gestione dei fenomeni discriminatori.

L'inclusione, in definitiva, non è soltanto una questione di diritti, ma una condizione essenziale per la stabilità e lo sviluppo del Paese.

Informare nell'era dei social: community, linguaggi e sostenibilità dei nuovi media

Imen Jane

L'esperienza dei nuovi media digitali mostra con chiarezza quanto il modo di informarsi sia cambiato negli ultimi anni, soprattutto tra le generazioni più giovani. La nascita e la crescita di Will si collocano proprio dentro questa trasformazione: non come semplice adattamento dei contenuti giornalistici ai social network, ma come tentativo di costruire un linguaggio nuovo, capace di rendere accessibili temi complessi senza rinunciare al rigore.

Prima di Will, il mio percorso si è sviluppato nella comunicazione politica e nelle campagne elettorali, a partire da Milano fino ad arrivare ai contesti nazionali. In quella fase, i social network erano ancora considerati strumenti marginali, quasi ancillari rispetto ai canali tradizionali. Erano percepiti come spazi leggeri, utili al massimo per

una presenza di contorno, mentre oggi sono diventati il luogo in cui si forma una parte rilevante dell'opinione pubblica.

Da questo cambiamento è nata l'intuizione di Will. Sei anni fa, negli spazi digitali italiani, quasi nessuno parlava in maniera strutturata di attualità, economia, politica o innovazione con un linguaggio adatto ai social. I contenuti dominanti appartenevano ad altri mondi — moda, viaggi, intrattenimento — mentre mancava un'offerta capace di rendere la complessità del dibattito pubblico più accessibile. L'idea è stata quindi quella di occupare questo spazio vuoto, cercando di parlare sia a chi già si informava, sia a chi ne restava normalmente escluso.

Alla base di questa intuizione c'è una constatazione precisa: gran parte dei media tradizionali tende a dare per scontato il contesto. Molte notizie vengono raccontate senza le “puntate precedenti”, senza cioè offrire al lettore o allo spettatore gli strumenti minimi per orientarsi. Il risultato è che l'informazione diventa poco accessibile, soprattutto per chi non possiede già familiarità con i temi trattati. Da qui l'esigenza di un lavoro editoriale che non si limiti a semplificare, ma che ricostruisca contesto, renda leggibili i processi e fornisca chiavi di accesso.

Naturalmente, questo obiettivo porta con sé un rischio evidente: quello della banalizzazione. E qui la risposta non consiste nel rinunciare ai formati brevi, ma nel diversificare i livelli di approfondimento. Il contenuto veloce — la pillola, il *reel*, il carosello — serve a intercettare l'attenzione e a offrire una prima soglia di

accesso. A questo, però, devono affiancarsi strumenti diversi: video lunghi su YouTube, podcast, newsletter, prodotti editoriali in grado di sviluppare davvero la complessità. In altre parole, la velocità dei social può essere usata come porta d'ingresso, a patto che esistano poi spazi in cui la profondità venga recuperata.

Questa costruzione richiede però una grande consapevolezza anche sul piano tecnico e comunicativo. Nei social media l'attenzione si conquista in pochi istanti, e ciò impone un lavoro molto accurato sulla forma: grafica, colori, font, parole, montaggio, riconoscibilità visiva. Non si tratta di un'operazione superficiale o manipolatoria, ma del modo attraverso cui si rende l'informazione visibile dentro un ecosistema dominato dalla distrazione e dalla competizione per il tempo degli utenti. Il marketing, in questo senso, non è l'opposto dell'informazione: può diventare il veicolo che la rende raggiungibile.

Anche le persone che raccontano le notizie hanno un ruolo decisivo. Non si tratta di aderire a standard estetici, ma di riconoscere che presenza, voce, capacità di stare in video e forza comunicativa incidono profondamente sull'efficacia del messaggio. Allo stesso tempo, è importante offrire pluralità di voci, di generi, di accenti, di stili, perché l'identificazione del pubblico passa anche attraverso questa varietà.

Un altro elemento fondamentale è la costruzione di una *community* valoriale. Il successo di un progetto come Will dipende in larga misura dalla sua capacità di avere un'identità chiara, riconoscibile e coerente. Questo vale non solo sul piano editoriale, ma anche su quello

economico. Quando un media costruisce un rapporto forte con la propria *community*, ogni scelta commerciale diventa anche una scelta di coerenza reputazionale. È qui che si vede quanto il rapporto tra contenuto editoriale e contenuto sponsorizzato sia delicato, soprattutto in un sistema, come quello italiano, in cui gran parte dei media dipende dalla pubblicità o da altri flussi di finanziamento che possono generare autocensure o zone ambigue.

Will non nasce come progetto ideologico, ma come startup che deve stare in piedi economicamente. Questo significa fare scelte editoriali coerenti con il proprio pubblico e con il proprio modello di sostenibilità, concentrandosi soprattutto su temi come economia, innovazione e sostenibilità, che permettono di sviluppare contenuti di interesse pubblico senza essere schiacciati interamente sulla politica quotidiana. La politica, infatti, occupa solo una parte ridotta dell'offerta, anche per evitare di appiattire il progetto su una sola dimensione.

Il rapporto con i media tradizionali, almeno all'inizio, è stato segnato da un certo snobismo. I nuovi formati venivano considerati una sorta di "bigino dei social", come se l'accessibilità fosse di per sé sinonimo di semplificazione impropria. Eppure proprio questa diffidenza ha mostrato la distanza tra una parte del giornalismo tradizionale e i nuovi modi di fruizione dell'informazione. Nel tempo, però, questo atteggiamento è cambiato, anche grazie all'incontro con giornalisti capaci di cogliere il valore di un approccio diverso.

All'inizio non cercavamo tanto giornalisti generalisti quanto persone con forte verticalità e passione su temi specifici. L'idea è che il talento giornalistico non consista semplicemente nello scrivere di tutto, ma spesso nella capacità di padroneggiare davvero un ambito, trovando poi con l'editing il formato giusto per renderlo efficace.

La scelta di non diventare testata giornalistica nasce anche da ragioni pratiche e di modello. Da un lato, c'è la volontà di evitare l'esposizione a rischi legali molto elevati; dall'altro, la necessità di mantenere una flessibilità maggiore nel rapporto tra contenuto editoriale e contenuto commerciale, che nel sistema dell'editoria tradizionale è disciplinato in modo molto più rigido. Questo non significa rinunciare alla credibilità, ma scegliere una forma organizzativa diversa.

Gli influencer non sono i nuovi editorialisti, anche perché spesso si muovono secondo logiche molto simili a quelle della politica: seguono i trend, evitano i temi più divisivi, cercano di non compromettere il proprio posizionamento. La loro capacità di influenzare realmente opinioni e comportamenti è spesso sopravvalutata: i numeri dell'engagement non coincidono automaticamente con una reale forza di persuasione.

Un tema decisivo è poi quello della sostenibilità economica dei nuovi media. Will è stato venduto in una fase in cui si trovava attorno al break-even, cioè a un punto di equilibrio economico ancora fragile. La scelta è stata anche una forma di de-risking, maturata osservando quanto fosse difficile consolidare in autonomia un progetto editoriale

di queste dimensioni. Oggi, dentro un gruppo più ampio, Will impiega decine di persone, molte delle quali non sono giornalisti in senso classico ma data analyst, grafici, videomaker, professionisti che rendono possibile quell'ibridazione tra informazione, formato e distribuzione che è ormai essenziale.

L'illusione contemporanea è quella di vivere in una società iper-informata, perché l'accesso alle informazioni è apparentemente immediato e continuo. In realtà, molto spesso ciò che circola è chiacchiericcio, frammentazione, superficialità. Gli algoritmi premiano le interazioni tra simili, rinforzano le bolle, riducono il confronto e il dubbio. Questo rende sempre più difficile costruire spazi condivisi di discussione e comprensione reciproca.

All'interno di questa dinamica, la componente emotiva tende a prevalere su quella analitica. Le grandi questioni internazionali, come Gaza o l'Ucraina, vengono spesso recepite non attraverso una comprensione dei processi storici e geopolitici, ma tramite immagini e storie ad alto impatto emotivo. È una trasformazione profonda del rapporto tra opinione pubblica e notizia, che impone ai media nuove responsabilità.

Per questo il nodo del fact-checking resta centrale. In un ecosistema in cui la velocità spinge costantemente a pubblicare subito, la scelta di verificare, rallentare e talvolta non uscire affatto diventa un atto di responsabilità editoriale. È anche ciò che dovrebbe distinguere un'informazione credibile da una qualsiasi produzione di contenuti. In una fase in cui l'intelligenza artificiale renderà sempre più difficile

distinguere il vero dal falso, questa funzione sarà ancora più importante.

L'esperienza di Will mostra dunque che il futuro dell'informazione non dipende soltanto dai contenuti, ma dalla capacità di tenere insieme accessibilità, rigore, identità editoriale, sostenibilità economica e consapevolezza delle trasformazioni culturali indotte dalle piattaforme. Il punto non è banalizzare la complessità, ma trovare le forme giuste per renderla condivisibile.

Il Partito del PIL. Più mercato, più investimenti, più lavoro

La questione salariale in Italia. Sei proposte.

Francesco Armillei e Andrea Fodale

Perché in Italia i salari risultano relativamente bassi e, in termini reali, mostrano una tendenza al calo negli ultimi decenni? Questo è il risultato di dinamiche strutturali profonde, intrecciate con scelte politiche ed economiche adottate nel corso di diversi decenni. L'evoluzione dei salari italiani riflette sia vincoli macroeconomici interni, sia le pressioni della competizione internazionale, spesso affrontati con politiche economiche e sociali discutibili e poco coraggiose.

Quattro fattori principali contribuiscono a spiegare l'origine del problema, fornendo un quadro complessivo dei meccanismi che hanno determinato la stagnazione dei redditi da lavoro.

Un sistema fiscale penalizzante

La pressione fiscale sul lavoro in Italia rimane strutturalmente elevata, tra le più alte in Europa, attestandosi oggi intorno al 42–43%. Come rilevato dall'Università Cattolica, negli ultimi trent'anni il carico fiscale complessivo è oscillato di circa quattro punti attorno alla soglia del 40% del PIL. Dopo la crisi del debito, le manovre correttive hanno spinto la pressione fiscale fino al 43,4% nel 2013; da allora, il livello si è stabilizzato su valori prossimi al 42%. Tra il 2023 e il 2024 è risalita dal 41,4% al 42,6%, trainata da un aumento delle entrate

(+5,7%) superiore alla crescita del PIL (+2,9%). Le proiezioni per il 2025 indicano una sostanziale continuità con questo quadro.

Un carico fiscale così elevato ha effetti diretti sul reddito disponibile: riduce il salario netto dei lavoratori e comprime il potere d'acquisto, anche quando il costo lordo per l'impresa rimane già di per sé molto alto.

Partendo dal reddito medio netto delle famiglie italiane, pari a circa €37.500, emerge chiaramente come la pressione fiscale e contributiva sul lavoro riduca significativamente il reddito effettivamente disponibile rispetto ad altri grandi Paesi occidentali. In Italia, per ottenere questo netto servirebbe un reddito lordo di circa €55.500 (variabile in base al caso specifico). Questo valore è circa il 38–40% più alto rispetto al Regno Unito e agli USA e circa il 5–10% più alto rispetto alla Francia. Questo confronto evidenzia come, a parità di reddito netto, le famiglie italiane affrontino un carico fiscale molto più gravoso nel confronto internazionale, con implicazioni dirette sul potere d'acquisto e sulla competitività del Paese.

L'erosione della quota di valore aggiunto del lavoro

Negli ultimi vent'anni, la quota di valore aggiunto generata dal lavoro si è progressivamente ridotta, mentre è aumentata quella generata da profitti, rendite e imposte. In termini sostanziali, i lavoratori partecipano oggi in misura inferiore alla ricchezza che contribuiscono a produrre.

Da un lato, è un tema di partecipazione nelle scelte aziendali. Tale tema trova un fondamento anche nell'articolo 46 della Costituzione

italiana, che afferma: “*Ai fini della elevazione economica e sociale del lavoro e in armonia con le esigenze della produzione, la Repubblica riconosce il diritto dei lavoratori a collaborare, nei modi e nei limiti stabiliti dalle leggi, alla gestione delle aziende.*”

A oltre sette decenni dall’entrata in vigore della Costituzione, tuttavia, l’ordinamento italiano non ha ancora dato piena attuazione a questo principio: manca una legislazione organica che garantisca una partecipazione effettiva dei lavoratori ai processi decisionali dell’impresa.

Eppure, modelli di partecipazione esistono da decenni in molti Paesi europei, con forme più o meno incisive. Il caso più noto è quello della co-determinazione tedesca, che fin dal secondo dopoguerra prevede la presenza paritaria dei rappresentanti dei lavoratori negli organi di amministrazione delle grandi imprese. Strumenti simili, con differenti intensità e funzioni, sono presenti anche in Francia (con i *Comités d’entreprise*), in Belgio (con i *Conseils d’entreprise*) e in Austria (con i *Betriebsräte*).

Sul tema della redistribuzione, possiamo avvalerci del rapporto INAPP del 2023: il PIL nominale ha continuato a crescere, mentre il PIL reale ha mostrato una capacità molto più limitata di espansione. Questo fenomeno si è accentuato soprattutto nel periodo successivo alla pandemia da Covid-19, in un contesto caratterizzato da forti pressioni inflazionistiche. In tale fase, molte imprese sono riuscite, almeno in parte, a trasferire l’aumento dei costi sui prezzi finali, preservando i margini nominali. Al contrario, i redditi da lavoro hanno

faticato ad adeguarsi, infatti, dal 2021 al 2025, i salari reali in Italia sono scesi di circa l'8%.

Secondo l'INAPP, la riduzione della quota salari fino all'inizio degli anni Duemila – stabilizzatisi intorno al 58-60%, mentre i profitti costituiscono circa il 40% - ha prodotto un mutamento strutturale del modello di sviluppo italiano ed europeo, segnando il passaggio da un regime di crescita trainato dai salari (*wage-led*) a uno trainato dai profitti (*profit-led*). In questo assetto, la domanda interna legata ai redditi da lavoro perde centralità, mentre la crescita dipende sempre più dai margini di profitto, dagli investimenti orientati all'export e dalla competitività di costo. Tale trasformazione è stata favorita sia dal progresso tecnologico, che tende a premiare il capitale e il lavoro altamente qualificato, sia da una maggiore apertura al commercio internazionale.

Occorre dunque interrogarsi sull'assetto delle istituzioni economiche e del mercato del lavoro e di individuare politiche in grado di riequilibrare la distribuzione del reddito.

Una rappresentanza sindacale in crisi

La diffusione di nuove forme contrattuali atipiche (come i contratti a termine, il lavoro intermittente e il part-time involontario) è stata introdotta con l'obiettivo di rendere i rapporti di lavoro più flessibili e adattabili alle esigenze organizzative delle imprese. Nella pratica, tuttavia, queste forme hanno talvolta contribuito ad accrescere la precarietà occupazionale. L'effetto non riguarda soltanto i lavoratori direttamente coinvolti: la presenza diffusa di occupazione più instabile

e a costo inferiore tende infatti a esercitare una pressione al ribasso anche sul livello medio dei salari, influenzando l'intero mercato del lavoro.

Negli ultimi due decenni il numero dei contratti collettivi nazionali di lavoro è cresciuto sensibilmente. Oggi se ne contano oltre mille nell'archivio del CNEL, contro le circa 200–300 unità presenti all'inizio degli anni Duemila. Accanto alle organizzazioni sindacali e datoriali storicamente più rappresentative sono infatti emersi numerosi soggetti minori, spesso caratterizzati da una base associativa molto limitata. Sebbene molti di questi contratti abbiano un'applicazione concreta ridotta, la loro proliferazione contribuisce comunque a frammentare il sistema della contrattazione collettiva. In questo contesto si sono diffusi anche i cosiddetti *contratti pirata*, accordi firmati da organizzazioni scarsamente rappresentative e spesso caratterizzati da condizioni salariali e normative più deboli. Il risultato è un sistema più disperso, nel quale la moltiplicazione dei contratti può favorire forme di concorrenza al ribasso tra diversi accordi collettivi.

Nonostante la crescente consapevolezza del problema, in Italia non esiste ancora una disciplina legislativa organica della rappresentanza sindacale nel settore privato. Alcuni tentativi di regolazione sono stati realizzati attraverso accordi tra le parti sociali: in particolare, le intese tra CGIL, CISL, UIL e Confindustria tra il 2011 e il 2014, confluite nel Testo Unico sulla Rappresentanza, hanno introdotto criteri di misurazione basati su iscritti e voti nelle RSU, fissando una soglia del 5% per partecipare alla contrattazione nazionale. Tuttavia, trattandosi di accordi tra parti sociali e non di norme di legge, essi non hanno

valore vincolante generale. Anche il Jobs Act del 2015 ha affrontato il tema solo marginalmente, mentre diversi disegni di legge sulla rappresentanza, presentati da governi di diverso orientamento politico, non sono mai arrivati all'approvazione.

Questa è solo una parte del problema. Infatti, i dati più recenti del CNEL ci dicono che oltre il 96% dei lavoratori del settore privato risulta coperto da un contratto collettivo firmato da una delle tre principali confederazioni (CGIL, CISL o UIL). Quindi, nonostante la proliferazione di sigle e contratti, l'ossatura del sistema contrattuale continua a essere dominata dalle organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative. In molti casi, tuttavia, all'interno della stessa "firma contrattuale" una o più di queste confederazioni partecipano alla stipula insieme ad altre organizzazioni minori: CGIL, CISL o UIL sono dunque parte del negoziato, ma non necessariamente gli unici soggetti firmatari.

Proprio per questo motivo il dato della copertura non elimina alcune criticità strutturali. Il restante 4 per cento rappresenta comunque decine di migliaia di lavoratori, spesso concentrati nei segmenti più fragili del mercato del lavoro. Inoltre, la presenza di contratti sottoscritti da soggetti poco rappresentativi può produrre effetti indiretti sull'intero sistema contrattuale. L'esistenza di accordi con standard salariali e normativi più bassi introduce infatti una forma di "concorrenza al ribasso" tra contratti collettivi, esercitando una pressione competitiva anche su quelli maggiormente rappresentativi. In altri termini, pur continuando CGIL, CISL e UIL a firmare la gran parte degli accordi nazionali, la presenza nel sistema di contratti più

deboli può contribuire nel tempo ad abbassare il livello complessivo delle tutele e delle retribuzioni nel mercato del lavoro.

Uno degli aspetti più peculiari del mercato del lavoro italiano riguarda il divario tra densità sindacale e copertura della contrattazione collettiva. In Italia, infatti, una quota relativamente ridotta di lavoratori è iscritta a un sindacato, mentre una parte molto ampia della forza lavoro beneficia comunque dei contratti negoziati dalle organizzazioni sindacali. In altre parole, molti lavoratori usufruiscono degli effetti della contrattazione collettiva pur non partecipando direttamente all'organizzazione che la rende possibile.

La densità sindacale (cioè la quota di lavoratori iscritti a un'organizzazione sindacale sul totale degli occupati) ha registrato un calo significativo nel corso degli ultimi decenni. Negli anni Settanta la percentuale di lavoratori iscritti era stimata intorno al 45–50%. Negli ultimi anni, [secondo uno studio della Bocconi](https://www.dropbox.com/scl/fi/r0r8luvzj52ha6cynltir/AgnolinAnelliColantoneStanigAutomationUnionPolicy_Brief.pdf?rlkey=rdxchs9rv3hdvvggk156ngj7iv&dl=0), il tasso di sindacalizzazione è sceso al 12% circa. Anche questo dato va però interpretato con cautela, poiché una parte rilevante degli iscritti è costituita da pensionati. Le principali confederazioni (CGIL, CISL e UIL) contano complessivamente oltre 11–12 milioni di iscritti, ma circa la metà non appartiene più alla popolazione attiva. Se si considera soltanto il lavoro effettivamente occupato, la densità sindacale tra gli attivi scende quindi intorno al 25–27%, il che significa che circa tre lavoratori su quattro non sono iscritti a un sindacato.

A livello settoriale, la presenza sindacale rimane relativamente elevata nei settori tradizionalmente più organizzati, come la pubblica amministrazione, la scuola, la sanità e le grandi imprese industriali, dove la densità sindacale può superare il 40/50% dei lavoratori e dove la dimensione delle organizzazioni facilita la rappresentanza collettiva. Al contrario, nei comparti che hanno registrato la maggiore espansione occupazionale negli ultimi decenni (come commercio, distribuzione o attività legate alle piattaforme digitali) la sindacalizzazione è molto più bassa, spesso inferiore al 10–15%. Questo squilibrio tende a ridurre la capacità complessiva delle organizzazioni sindacali di incidere sull'evoluzione del mercato del lavoro.

Si tratta di un quadro che produce effetti contrastanti. Da un lato consente di mantenere una copertura contrattuale molto estesa e contribuisce a limitare la dispersione salariale tra imprese e settori. Dall'altro lato riduce in modo significativo la base organizzativa effettiva dei sindacati e, di conseguenza, il loro potere negoziale.

La stagnazione della produttività

Negli ultimi venticinque anni l'Italia ha registrato una delle peggiori performance di produttività dell'area OCSE. La produttività totale dei fattori italiana è cresciuta di appena l'1–2% complessivo dal 1995, contro aumenti di oltre il 15% in Francia e circa il 20% in Germania nello stesso periodo. Si tratta di un divario strutturale, che riflette un ritardo progressivo nella capacità del sistema economico di innovare, riorganizzarsi ed efficientarsi.

In assenza di una dinamica positiva della produttività, i salari non possono crescere in modo sostenibile. La produttività nazionale appare stagnante o cresce molto meno che negli altri Paesi avanzati, ma va ricordato che si tratta di una media che nasconde differenze profonde. Nel nostro sistema produttivo convivono imprese e settori in grado di competere alla pari sui mercati internazionali, altri che arrancano e una quota non trascurabile in cui la produttività è di fatto prossima allo zero.

La media italiana risulta schiacciata anche dalla presenza di imprese che non producono più valore, ma che restano artificialmente in attività per anni grazie a sussidi o ammortizzatori sociali come la Cassa Integrazione. Alcuni casi emblematici lo dimostrano: la Whirlpool di Napoli, sostenuta per sei anni, o l'ex Alitalia, dove strumenti di supporto al reddito sono stati prorogati per oltre un decennio. Queste situazioni incidono sia sul lato del costo del lavoro (poiché gli oneri sono coperti dai contributi versati dai lavoratori attivi) sia nel calcolo della produttività aggregata, che ne risulta inevitabilmente depressa.

A ciò si aggiunge una profonda frattura territoriale: il Mezzogiorno presenta livelli di produttività nettamente inferiori rispetto al Centro-Nord, contribuendo ad abbassare ulteriormente la media nazionale. E tuttavia questo dato contiene anche una componente positiva: una parte rilevante del tessuto produttivo italiano è già oggi altamente efficiente. Se il sistema facilitasse il trasferimento di lavoratori dalle imprese meno produttive a quelle più dinamiche, si genererebbe proprio l'aumento di produttività di cui il Paese ha urgente bisogno. Ma accade l'opposto: gli incentivi pubblici finiscono spesso per

mantenere i lavoratori ancorati a imprese marginali, sotto-marginali o già “morte”, ostacolando la riallocazione verso attività più produttive.

Un’ulteriore criticità strutturale è l’eccessiva frammentazione del sistema produttivo. La prevalenza di microimprese (che costituiscono l’ossatura del nostro tessuto economico) rende difficile raggiungere livelli di scala, innovazione e internazionalizzazione necessari per generare elevata produttività media. Crescere nelle dimensioni significa accrescere la capacità competitiva delle imprese, attrarre capitali e investire in tecnologie. A una certa resistenza culturale ai capitali esteri si sommano ostacoli strutturali (giustizia lenta, burocrazia complessa, costo dell’energia elevato) che limitano la capacità del Paese di attrarre investimenti diretti esteri. Il risultato è che l’Italia continua a collocarsi nelle ultime posizioni europee per capacità attrattiva, con un impatto negativo sulla produttività complessiva.

A fronte di quest’analisi avanziamo sei diverse proposte con l’intento di rilanciare la crescita dei salari in Italia.

Salario minimo con adeguamento regionale

Come già evidenziato nelle sezioni precedenti, l’introduzione di un salario minimo legale riguarda direttamente una quota relativamente contenuta della popolazione occupata, che come già detto, è stimabile intorno al 4% della forza lavoro. Tuttavia, il salario minimo rappresenta innanzitutto una misura di tutela per le fasce più vulnerabili del mercato del lavoro, garantendo una soglia retributiva sotto la quale la remunerazione del lavoro non può scendere. In

secondo luogo, esso svolge anche una funzione sistemica: stabilendo un livello minimo di riferimento, contribuisce a definire una base su cui si struttura l'intera scala salariale, influenzando indirettamente anche i livelli retributivi superiori.

Il sistema contrattuale italiano attuale non funziona male soltanto perché i rinnovi arrivano in ritardo o con incrementi insufficienti. Funziona male soprattutto perché circa il 95% del monte salari viene determinato da un minimo tabellare nominale, identico da Palermo a Milano. Un salario minimo nominale uniforme può risultare troppo alto per le imprese meno produttive del Sud e troppo basso per quelle più dinamiche del Nord, così come per i lavoratori che vivono in contesti dove il costo della vita è più elevato. Questo meccanismo crea un paradosso nella contrattazione: il problema non sono le imprese produttive, spesso disposte a incrementi salariali superiori a quelli richiesti, ma le imprese marginali, che non potrebbero sostenere aumenti uniformi. Di conseguenza, i rinnovi contrattuali arrivano in ritardo e fissano valori che soddisfano solo parzialmente sia i lavoratori sia le imprese più avanzate.

Determinare i minimi contrattuali in termini di potere d'acquisto reale, e non solo nominale, non sarebbe una misura diseguale, ma più equa: uno stipendio identico a Milano può valere fino al 30-40% in più in termini reali al Sud. Adeguare i minimi al costo della vita potrebbe sbloccare la contrattazione, liberandola dall'obbligo di trovare un numero unico valido per contesti produttivi e territoriali estremamente diversi, e al tempo stesso orientare il lavoro verso le imprese più produttive e i territori più dinamici. Gli effetti distorsivi del sistema

attuale si manifestano anche nel settore pubblico: molti dipendenti del Nord chiedono trasferimenti al Sud, dove lo stesso salario reale vale di più, causando organici sovradimensionati al Sud e carenze croniche al Nord. Il fenomeno si ripropone nel settore privato, irrigidendo la mobilità del lavoro e ostacolando l'incontro tra domanda e offerta.

Ogni volta che si discute di queste problematiche, scatta l'accusa di voler reintrodurre le "gabbie salariali". In realtà, si tratta del contrario: "sgabbiare" la contrattazione, permettendo di adattare i salari reali alle diverse realtà produttive e territoriali, con maggiore equità ed efficienza. Solo così è possibile favorire la transizione dei lavoratori dalle imprese meno produttive a quelle più competitive, sostenendo sia le persone sia la crescita complessiva del Paese.

Un esempio concreto riguarda il dibattito sul salario minimo di 9 euro, che considera la retribuzione complessiva, inclusa la parte differita. Una corretta contabilizzazione porta a valori effettivi di 10,5 o 11 euro. Questo livello può essere sostenibile nelle aree più forti del Paese, ma rischia di risultare insostenibile nelle regioni più fragili dal punto di vista produttivo, generando lavoro nero o disoccupazione anziché miglioramento della qualità del lavoro. Al contrario, in aree come Milano, il mercato potrebbe reggere senza problemi un minimo di 10 o 11 euro. Il problema centrale resta quindi il potere d'acquisto reale: senza affrontare questa variabile, non si può risolvere seriamente la questione salariale.

Una soluzione semplice e trasparente consiste nell'applicare un valore base, ad esempio 9 euro, moltiplicato per un coefficiente

territoriale legato al costo della vita, calcolato dall'Istat a livello regionale o provinciale. In questo modo, il minimo reale si adegua alle differenze territoriali: in alcune aree potrebbe diventare $9 \times 1,3$, in altre $9 \times 0,9$. Non si tratta di gabbie salariali, ma di un metodo equo per adeguare il salario minimo al potere d'acquisto reale.

Per ultimo, il nodo istituzionale. Se si vuole davvero costruire un salario minimo che tenga conto del potere d'acquisto reale, non basta introdurre un coefficiente calcolato centralmente: occorre ridefinire la governance del sistema. Una soluzione efficace sarebbe prevedere un livello base fissato dallo Stato (un “minimo del minimo”, uguale per tutti) e demandare alle Regioni la possibilità di applicare aggiustamenti specifici, entro una cornice nazionale definita. In questo modo, il salario minimo rimarrebbe uno strumento unitario, ma diventerebbe anche capace di riflettere la pluralità delle economie locali.

A questo punto è necessario distinguere chiaramente tra due possibili modelli di adattamento territoriale del salario minimo, che devono essere considerati alternativi e non complementari. Il primo è un modello centralizzato, basato sull'applicazione di un coefficiente territoriale definito a livello nazionale, che consente un adeguamento automatico al costo della vita. Il secondo è un modello decentrato, che attribuisce alle Regioni la responsabilità di definire gli aggiustamenti locali entro una cornice nazionale. In questo caso, l'adattamento non avviene tramite formula, ma attraverso un processo istituzionale e negoziale.

Questo approccio avrebbe tre vantaggi. Primo, consentirebbe agli attori territoriali (Regioni, parti sociali, organismi di concertazione) di calibrare gli adeguamenti sulla base di informazioni dirette sulle condizioni del mercato del lavoro, dell'offerta abitativa, dei livelli salariali effettivi e della produttività locale. Secondo, ridurrebbe il rischio di fissare soglie nominali che risultano incompatibili con la struttura produttiva di alcune aree. Terzo, favorirebbe un assetto più cooperativo tra Stato e territori, superando la logica delle decisioni calate "dall'alto" e rafforzando il principio di sussidiarietà in ambito salariale.

Riformare la rappresentanza sindacale e gli strumenti della contrattazione

Sul tema della contrattazione collettiva, uno dei problemi strutturali del sistema italiano è l'assenza di un criterio vincolante di rappresentatività, tanto sul versante sindacale quanto su quello datoriale. Questa lacuna alimenta la proliferazione di contratti frammentati e di contratti "pirata", che indeboliscono le tutele dei lavoratori e generano concorrenza al ribasso tra imprese.

Le evidenze empiriche non mancano. Nel settore della logistica, ad esempio, osservatori come CNEL, Fondazione Di Vittorio e ADAPT hanno documentato la diffusione, tra il 2018 e il 2021, di contratti firmati da associazioni imprenditoriali e sindacali minoritarie (come ANPIT sul fronte datoriale e UPLI, UNICA o CIDEDEC su quello sindacale) che prevedevano minimi retributivi inferiori del 20-30% rispetto al CCNL siglato da CGIL, CISL e UIL con Confetra e

AssoLogistica. Cooperative e piccole imprese di facchinaggio li utilizzavano sistematicamente per presentare offerte più competitive nei subappalti, comprimendo i salari dei lavoratori e generando un dumping salariale così esteso da comparire in più rapporti parlamentari. Dinamiche analoghe si osservavano nel settore dei multiservizi, dove contratti paralleli stipulati da sigle di dimensioni ridotte (come CONFESAL Fesica, UIL Mediterranea, FISMIC o FLAI) fissavano retribuzioni inferiori anche di 300–400 euro mensili rispetto al contratto di riferimento firmato da Filcams, Fp e Uiltrasporti con le principali associazioni datoriali. La loro applicazione era frequente soprattutto negli appalti di pulizie e nei servizi scolastici, favorita da procedure che premiavano l'offerta economicamente più bassa, amplificando così gli incentivi al ribasso.

Un primo passo per affrontare questa distorsione sarebbe riprendere l'accordo interconfederale del 2014 e trasformarlo in legge, eventualmente integrandolo con elementi del modello francese del 2009, che introduce un sistema di misurazione della rappresentanza basato su elezioni trasparenti e sul voto diretto dei lavoratori. L'accordo del 2014, firmato da CGIL, CISL, UIL e Confindustria, nasceva infatti con l'obiettivo di creare un sistema condiviso, verificabile e misurabile per stabilire chi ha titolo a firmare un contratto collettivo nazionale. Per la prima volta veniva definita una metrica comune che combinava due indicatori: il numero di deleghe sindacali, cioè quanti lavoratori versano i contributi a ciascuna organizzazione (un indicatore di forza organizzativa), e i voti ottenuti nelle elezioni delle RSU, che misurano il consenso democratico nei

luoghi di lavoro. I due elementi, ponderati, determinavano la rappresentatività effettiva di ciascuna sigla. Solo i sindacati che superavano una soglia del 5% potevano accedere alla titolarità contrattuale, e la validità del CCNL per l'intero settore era garantita solo se i firmatari rappresentavano almeno il 50%+1 della rappresentanza complessiva.

Pur senza fissare direttamente i livelli salariali, l'accordo aveva implicazioni potenzialmente decisive sulla dinamica retributiva. Limitando la possibilità di firmare contratti a sigle realmente rappresentative, mirava infatti a contrastare la leva principale attraverso cui si genera dumping salariale: la possibilità di stipulare CCNL ultra-minoritari con minimi molto più bassi e utilizzarli come strumento competitivo negli appalti. La standardizzazione delle regole di rappresentanza avrebbe contribuito a ridurre il numero di contratti, rafforzarne la qualità e innalzare le tutele effettive, consolidando un quadro contrattuale più ordinato, più stabile e meno permeabile a pratiche opportunistiche.

In questa prospettiva, tuttavia, l'obiettivo non è una semplice eliminazione indiscriminata delle sigle sindacali esistenti. L'intento è piuttosto promuovere un duplice processo di selezione e riorganizzazione della rappresentanza: da un lato ridurre la frammentazione eccessiva che indebolisce la contrattazione collettiva, dall'altro favorire l'emergere di forme organizzative più coerenti con la struttura attuale del mercato del lavoro. Proprio per questo diventa fondamentale sviluppare nuove modalità di rappresentanza del lavoro capaci di adattarsi alle trasformazioni intervenute negli ultimi anni.

Ciò implica, tra le altre cose, estendere gli strumenti di tutela e di organizzazione collettiva anche ai settori emergenti dell'economia digitale e del terzo settore, dove i modelli occupazionali tradizionali risultano sempre meno diffusi. In questi contesti, caratterizzati da rapporti di lavoro più frammentati e spesso intermediati da piattaforme, il rafforzamento di forme di rappresentanza dedicate (ad esempio organizzazioni o sindacati specificamente rivolti ai lavoratori delle piattaforme) potrebbe contribuire a offrire maggiore sostegno e protezione in un mercato del lavoro in rapida evoluzione.

Un ulteriore ambito di intervento riguarda le regole che governano il processo di contrattazione salariale, cioè la frequenza e le modalità con cui salari e condizioni di lavoro vengono rinegoziati. In molti paesi europei lo Stato non interviene direttamente nella determinazione dei salari, ma stabilisce un quadro istituzionale che garantisce tempi certi e meccanismi regolari di confronto tra le parti sociali.

Nel caso italiano emerge tuttavia una criticità evidente. Secondo i dati ISTAT, circa il 40% dei lavoratori dipendenti è coperto da un contratto collettivo scaduto, in attesa di rinnovo, e il tempo medio necessario per il rinnovo si avvicina a un anno dalla scadenza formale. Questo ritardo rappresenta un limite strutturale della contrattazione collettiva: la dinamica salariale non riesce ad adeguarsi con tempestività alle condizioni economiche. In presenza di inflazione, ciò si traduce in una perdita diretta di potere d'acquisto per i lavoratori e in un progressivo scollamento tra salari e andamento dei prezzi.

In questo senso, l'esperienza francese offre un riferimento utile. In Francia esiste ad esempio l'obbligo di aprire negoziazioni annuali sui salari a livello aziendale, la cosiddetta *négociation annuelle obligatoire* (NAO). Questo meccanismo non impone aumenti salariali, ma obbliga le imprese e i sindacati a sedersi al tavolo ogni anno per discutere retribuzioni e condizioni di lavoro. Il risultato è che la dinamica salariale viene riesaminata con maggiore regolarità e che il ritardo tra inflazione e adeguamento dei salari tende a essere più contenuto rispetto ai sistemi in cui la contrattazione si riapre solo sporadicamente. Durante il recente shock inflazionistico del 2022–2023, ad esempio, molte imprese francesi hanno negoziato aumenti salariali intorno al 4–4,5%, significativamente superiori rispetto agli anni precedenti.

Il sistema italiano funziona invece in modo diverso. La contrattazione si articola tradizionalmente su due livelli — contratti collettivi nazionali di categoria (CCNL) e contrattazione aziendale o territoriale — e, dopo l'accordo interconfederale del 2009, i contratti nazionali hanno generalmente una durata triennale. Tuttavia questa periodicità non è stabilita dalla legge, ma deriva da accordi tra le parti sociali. Se le trattative si bloccano o vengono rinviate, non esiste alcun obbligo giuridico di riaprirle. Di conseguenza i rinnovi contrattuali arrivano spesso con forte ritardo: nel 2023 oltre la metà dei lavoratori dipendenti risultava coperta da contratti nazionali scaduti, e in alcuni settori i rinnovi sono arrivati anche dopo due o tre anni.

La differenza tra i due modelli è quindi soprattutto istituzionale. In Francia la legge garantisce una negoziazione periodica obbligatoria,

mentre in Italia la contrattazione resta interamente volontaria e dipende dalla capacità delle parti sociali di auto-organizzarsi. Per questo motivo, una possibile riforma deve puntare a rafforzare il funzionamento della contrattazione collettiva attraverso un sistema di questo tipo, introducendo meccanismi che assicurino tempi di negoziazione più regolari. In questo modo lo Stato non determinerebbe direttamente i salari, ma creerebbe le condizioni affinché la contrattazione possa adattarsi più rapidamente ai cambiamenti economici.

Politiche attive e migrazione del lavoro

Sul fronte delle politiche attive servirebbe favorire la migrazione del lavoro dalle imprese meno produttive verso quelle più produttive. Significa smettere di incentivare la permanenza in posti di lavoro destinati comunque a scomparire, e invece costruire percorsi reali di riqualificazione e ricollocazione.

L'idea che "il lavoro non c'è" è smentita dai fatti: oggi in metà dei casi le imprese non trovano le figure che cercano, a tutti i livelli, dal manovale all'ingegnere informatico. Il lavoro, dunque, ci sarebbe: quello che manca è un sistema che aiuti le persone a incrociarlo.

Quindi, sul piano delle politiche attive, la priorità è creare percorsi di riqualificazione credibili e incentivare la migrazione dei lavoratori verso il lavoro "buono", cioè verso le imprese e i settori più produttivi. Ma uno dei principali limiti delle politiche attive italiane è la scarsa capacità di sapere dove c'è domanda di lavoro e quali competenze servono davvero, territorio per territorio.

Diversi paesi europei hanno sviluppato strumenti semplici ma estremamente funzionali, come gli *occupational barometers* utilizzati in alcuni paesi del Nord Europa: i servizi pubblici per l'impiego raccolgono sistematicamente le informazioni provenienti da imprese e lavoratori e le sintetizzano in previsioni di breve periodo sulle professioni in surplus, equilibrio o carenza nei vari territori. Questi dati sono pubblici e guidano scuole, orientatori, centri per l'impiego e imprese nelle scelte operative. Il metodo è poco costoso, ma consente di orientare i lavoratori verso i luoghi dove la domanda è reale, programmare la formazione sulle competenze realmente richieste e aiutare le imprese a trovare manodopera nei territori più favorevoli.

Applicare questo modello in Italia significherebbe chiedere ad ANPAL di coordinare il lavoro delle Regioni e definire una metodologia comune, così che i dati siano comparabili e affidabili.

Parallelamente, occorre rafforzare la funzione dei servizi pubblici per l'impiego come intermediari del mercato del lavoro. Oggi questa capacità è debole: i centri per l'impiego dovrebbero supportare le imprese nella definizione dei fabbisogni, svolgere attività di preselezione, valorizzare le competenze trasversali dei lavoratori e mediare anche profili qualificati. Le PMI, in particolare, necessitano di un supporto strutturato per individuare correttamente le competenze richieste.

Ma il sistema mostra lacune evidenti: manca una piattaforma nazionale per la pubblicazione delle posizioni lavorative aperte, non esistono strumenti adeguati per il *matching* automatico tra profili e

offerte, e l'incrocio della domanda tra Regioni è quasi impossibile, riducendo la mobilità territoriale.

In alcuni paesi avanzati, come il Canada, esistono portali digitali nazionali aperti al pubblico, che permettono sia di candidarsi sia di ricercare profili, integrando anche offerte provenienti da siti privati. Il caso francese è emblematico: la piattaforma pubblica incorpora automaticamente le offerte di oltre cento portali partner ed ha un funzionamento standardizzato. Il risultato è un matching più veloce, più preciso e meno costoso.

L'adozione di strumenti analoghi, integrati con l'intelligenza artificiale, renderebbe finalmente operativa la mobilità occupazionale: i lavoratori avrebbero indicazioni chiare su dove andare e su quali competenze acquisire; le imprese avrebbero un accesso più ampio e immediato ai profili ricercati; e l'intero sistema ridurrebbe lo spreco di capitale umano, riallineando l'offerta di lavoro alle reali necessità produttive del Paese.

Formazione continua sul lavoro

L'Italia continua a collocarsi tra i Paesi con il più basso livello di competenze fra i paesi sviluppati. Il fenomeno riguarda tanto la popolazione giovane (che presenta uno dei livelli di istruzione più bassi tra le economie avanzate) quanto quella adulta. Tra le cause principali di questo fenomeno vi potrebbero essere le prospettive occupazionali relativamente modeste offerte ai lavoratori con un titolo di studio elevato rispetto a quelli con qualifiche inferiori, così come i bassi ritorni salariali associati ai livelli di istruzione più alti.

In questo contesto, è necessario ripensare in profondità il ruolo della formazione permanente, spesso percepita dalle imprese come un costo più che come un investimento strategico. Serve un cambiamento culturale e istituzionale: la politica non dovrebbe limitarsi a sostenere corsi brevi di aggiornamento professionale, ma sviluppare una funzione più strutturata di orientamento e accompagnamento.

In questa prospettiva, i centri pubblici per l'impiego potrebbero assumere un ruolo rinnovato, favorendo il rientro negli itinerari di istruzione formale degli adulti a bassa scolarizzazione. Parallelamente, le università potrebbero ampliare l'offerta formativa in collaborazione con le imprese, per promuovere percorsi di upskilling coerenti con l'evoluzione della domanda di competenze. Anche i sindacati dovrebbero contribuire attraverso la contrattazione collettiva, incentivando forme più strutturate di formazione continua: un passaggio cruciale soprattutto in vista dell'impatto della trasformazione digitale e dell'intelligenza artificiale sui profili professionali.

L'integrazione degli adulti nei percorsi di istruzione potrebbe inoltre essere agevolata da borse di studio mirate per i lavoratori meno qualificati, in particolare quando disoccupati e privi di altre fonti di reddito.

A livello europeo, alcuni interventi sono stati avviati. Tra questi, un ruolo significativo è stato svolto dalla *Youth Guarantee* (Garanzia Giovani), un'iniziativa concepita per migliorare l'incontro tra domanda e offerta di competenze. Sebbene i risultati siano stati solo

parziali (e meriterebbero un'analisi dedicata), l'esperienza dimostra che la qualificazione professionale resta un nodo strategico e tuttora irrisolto per la competitività e l'inclusione nel mercato del lavoro.

Bonus e integrazioni salariali: il “salario scomposto”

Accanto all'introduzione di un salario minimo legale, sarebbe opportuno affiancare un meccanismo strutturale di collegamento tra salari e risultati economici, in modo da consentire alla dinamica retributiva di riflettere, almeno in parte, l'andamento della produttività e della redditività dei settori. Nel sistema italiano, infatti, la contrattazione collettiva nazionale tende a fissare minimi salariali relativamente uniformi, mentre gli strumenti di partecipazione ai risultati (come i premi di produttività) rimangono in larga misura limitati alla contrattazione aziendale e coinvolgono una quota ridotta dei lavoratori. Questo crea una frattura evidente: da un lato imprese e settori che registrano aumenti di valore aggiunto e di margini, dall'altro salari che restano sostanzialmente scollegati da tali dinamiche.

Per ridurre questo disallineamento, ogni contratto collettivo nazionale potrebbe prevedere un premio di produzione di settore applicato automaticamente, salvo diversa pattuizione a livello aziendale. Il meccanismo potrebbe essere ancorato a indicatori economici aggregati e verificabili, ad esempio la variazione del margine operativo lordo (MOL) del settore, destinando ai lavoratori una quota predefinita dell'incremento registrato da un anno all'altro. In termini esemplificativi, si potrebbe stabilire che circa il 30%

dell'aumento del MOL settoriale venga redistribuito sotto forma di premio salariale. La percentuale dovrebbe tuttavia essere modulata in funzione delle caratteristiche dei diversi comparti: nei settori labour intensive, dove il lavoro rappresenta la componente principale del valore aggiunto, la quota redistribuita potrebbe essere più elevata; nei settori capital intensive, dove una parte maggiore dei profitti deriva dall'impiego di capitale e tecnologia, la quota potrebbe essere più contenuta.

Per evitare rigidità eccessive, il premio di settore dovrebbe comunque poter essere sostituito da un sistema aziendale più specifico, qualora esista una contrattazione decentrata in grado di riflettere meglio le condizioni economiche della singola impresa. Tuttavia, per prevenire fenomeni opportunistici o forme di dumping contrattuale, tale sostituzione dovrebbe avvenire solo attraverso un accordo sottoscritto da organizzazioni sindacali effettivamente rappresentative a livello aziendale, secondo criteri di rappresentatività verificabili.

Un simile meccanismo contribuirebbe a rafforzare la capacità del sistema contrattuale di adattarsi alla dinamica economica. Oggi, infatti, la componente variabile della retribuzione rappresenta una quota molto limitata del monte salari (spesso tra il 2% e il 5%) e rimane confinata in una minoranza di imprese. Se i contratti nazionali destinassero una quota significativamente più elevata della massa salariale, ad esempio intorno al 20%, alla retribuzione variabile legata ai risultati, gli effetti potrebbero essere rilevanti. Da un lato si determinerebbe un aumento delle retribuzioni nelle imprese e nei settori più produttivi, consentendo ai lavoratori di partecipare

direttamente ai benefici della crescita economica. Dall'altro lato, la maggiore variabilità delle retribuzioni renderebbe più evidente la relazione tra performance economica e remunerazione del lavoro, creando incentivi più forti all'efficienza e all'innovazione.

Favorire la crescita dimensionale delle imprese e della produttività

La Commissione europea ha presentato un piano articolato (*AI for Europe* e gli *AI Act Implementation Plans*, ancora poco discussi nel dibattito italiano) con l'obiettivo di accelerare l'adozione dell'intelligenza artificiale nelle imprese, in particolare in quelle tradizionali e meno digitalizzate. La logica è evidente: aumentare la produttività attraverso un salto tecnologico diffuso. Per un Paese come l'Italia, questo rappresenta una leva strategica che meriterebbe molta più attenzione nel confronto pubblico.

L'Italia nello specifico, negli ultimi anni, ha progressivamente indebolito le proprie politiche per l'innovazione. Dopo una fase iniziale in cui Industria 4.0 aveva rappresentato una svolta (grazie a forti incentivi automatici) le scelte successive non hanno consolidato quei risultati. Il quadro degli incentivi è stato frammentato: le aliquote per l'acquisto di tecnologie 4.0 sono state ridotte, il credito d'imposta per ricerca e sviluppo è stato più volte ristretto, e la Formazione 4.0 è stata lasciata senza una strategia chiara. In questo contesto, l'annuncio del passaggio a Industria 5.0, pur teoricamente in linea con l'evoluzione europea, sta arrivando prima che il Paese completi la fase precedente del piano. Dunque, rimane auspicabile la proposta avanzata

da alcune forze politiche di portare a compimento il piano 4.0 prima di passare oltre.

Accanto al tema dell'innovazione si pone quello, strutturale, della dimensione d'impresa. Il nanismo del nostro sistema produttivo, combinato con una diffusa ostilità culturale verso le grandi imprese, costituisce un vincolo storico allo sviluppo e ai salari. I lavoratori impiegati in imprese di piccole e medie dimensioni, con un organico tra dieci e quarantanove addetti, percepiscono in media un salario inferiore del 33,3% rispetto a chi lavora in aziende con oltre mille dipendenti, spesso multinazionali, come rilevano i dati ISTAT. Comprendere le radici di questa avversione è essenziale: non si tratta solo di retoriche fuorvianti (come quella secondo cui “il nostro petrolio è il turismo”) ma anche di scelte politiche che per decenni hanno orientato il Paese verso settori poco scalabili, contribuendo alla frammentazione del tessuto produttivo. In questo quadro, risulta interessante la proposta dell'onorevole Marattin di introdurre una forma di detassazione mirata per le microimprese che decidono di unirsi o aggregarsi.

A ciò si aggiunge una dimensione cruciale del contesto globale: la fiscalità internazionale. Alcune grandi multinazionali beneficiano ancora oggi di vantaggi derivanti dal cosiddetto *tax shopping*, alterando sia le condizioni di concorrenza sia il gettito fiscale degli Stati. È un problema europeo (non esclusivamente italiano) ma che incide anche sulla percezione interna del ruolo e dell'impatto delle grandi imprese.

Come attirare più investimenti esteri? Incentivi, barriere e potenziale inespresso

Luigi Bartone

L'attrattività di un Paese non si misura soltanto dalla capacità di richiamare talenti, ma anche da quella di attirare capitali internazionali. Se l'Italia vuole tornare a essere un luogo competitivo per gli investimenti esteri, deve interrogarsi seriamente su quali siano i fattori che la rendono interessante agli occhi della finanza globale e, al tempo stesso, su quali ostacoli continuino a frenarla.

Nella mia esperienza, maturata in oltre vent'anni di lavoro internazionale e poi nel ritorno in Italia per aprire l'ufficio milanese del fondo che rappresentavo, offre una prospettiva particolarmente significativa. Il rientro non avviene mai per una sola ragione: è sempre il risultato di una combinazione di motivazioni personali, familiari e professionali. In questo quadro, gli incentivi fiscali possono certamente avere un ruolo importante.

Nel mio caso gli incentivi si sono rivelati particolarmente utili non tanto per la decisione personale di rientrare, quanto per la possibilità di convincere professionisti italiani altamente qualificati, già ben inseriti all'estero, a trasferirsi a Milano. Parliamo di figure senior, con carriere consolidate, famiglie, figli inseriti in sistemi scolastici stranieri e un forte radicamento nei contesti internazionali in cui vivevano. Senza un sostegno fiscale adeguato, attrarre queste persone sarebbe stato molto più difficile. Il risultato concreto è stato la

creazione o il trasferimento in Italia di una decina di posizioni ad alto valore aggiunto.

Tuttavia, proprio questa esperienza mostra anche il limite dell'approccio attuale. Gli incentivi fiscali sono utili, ma non sono inseriti dentro una strategia complessiva. Da soli non bastano a rendere l'Italia davvero attrattiva. Sono un tassello importante, ma non sostituiscono la necessità di affrontare le barriere sistemiche che continuano a frenare sia il rientro dei talenti sia l'arrivo dei capitali.

Questo è particolarmente evidente nel caso di ricercatori e docenti universitari, la cui assenza tra i profili che tornano in Italia appare particolarmente problematica. In una fase storica segnata dall'avanzata dell'intelligenza artificiale e dalla crescente centralità della ricerca, la capacità di attrarre queste figure è decisiva. Ma qui il tema non è solo economico. Chi fa ricerca non cerca soltanto stipendi competitivi: cerca percorsi di carriera chiari, contesti meritocratici e disponibilità di risorse adeguate. E da questo punto di vista l'Italia soffre un ritardo evidente, non solo rispetto ai grandi poli americani, ma anche rispetto a molte università francesi o britanniche.

Se si guarda invece al punto di vista degli investitori internazionali, il quadro italiano appare insieme molto promettente, e profondamente contraddittorio. Da un lato, il Paese dispone di straordinarie eccellenze industriali. Il Made in Italy non è uno stereotipo, ma una realtà che si manifesta in numerosi settori, dall'agroalimentare al farmaceutico, fino alla meccanica industriale. In Italia esistono imprese che sono leader mondiali nelle loro nicchie, spesso costruite con straordinaria

capacità imprenditoriale e con risorse limitate. Per gli investitori di *private equity*, queste aziende rappresentano piattaforme ideali su cui costruire crescita, consolidamento e internazionalizzazione. Inoltre, l'Italia resta una delle principali economie del mondo, e questo, in teoria, ne fa un mercato di grande interesse.

Eppure, a fronte di questo potenziale, il Paese continua a scontare limiti rilevanti. Un primo elemento è l'instabilità politica. Il frequente alternarsi dei governi, soprattutto nel passato recente, ha contribuito a trasmettere un'immagine di fragilità che incide direttamente sul costo del capitale. L'investimento, in questi casi, o non si realizza, oppure si realizza a condizioni peggiori. È vero che negli ultimi anni il quadro italiano è apparso relativamente più stabile rispetto ad altri grandi Paesi europei, ma il tema resta aperto e continua a essere osservato con attenzione da chi investe.

Più profondo ancora è però il tema culturale. Molti imprenditori italiani sono straordinari nel creare aziende di successo, ma spesso faticano a distinguere tra il talento imprenditoriale e la necessità, a un certo punto, di dotarsi di management forte per scalare. È proprio nel passaggio da "gioiellino" a impresa capace di diventare multinazionale che spesso il sistema si blocca. Questo rende difficile anche l'ingresso dei fondi di investimento, che vedono opportunità notevoli ma incontrano resistenze nel momento in cui si tratta di accompagnare l'impresa in una fase di crescita strutturata.

Il risultato è il permanere di uno stato di nanismo industriale. L'Italia è piena di eccellenze che restano piccole. Per anni questo

modello ha funzionato, ma in un'economia globalizzata non è più sufficiente. Le piccole e medie imprese investono meno in ricerca e sviluppo, sono più fragili, più esposte ai cambiamenti di mercato e più facilmente acquistabili da operatori stranieri. In assenza di crescita dimensionale, il tessuto economico si indebolisce progressivamente.

Questa dinamica ha anche un altro effetto, meno discusso ma altrettanto importante: riduce gli sbocchi professionali per i laureati. In passato l'Italia disponeva di grandi imprese capaci di assorbire capitale umano qualificato, offrendo percorsi di carriera manageriale e industriale. Oggi, in molti casi, queste strutture non sono state sostituite, e le imprese rimaste, essendo più piccole, hanno una capacità molto inferiore di valorizzare giovani con alta formazione.

Un ulteriore ostacolo è rappresentato dall'incertezza normativa e dai tempi della giustizia. Questo aspetto pesa enormemente nella valutazione del rischio da parte degli investitori. Si pensi ad alcuni esempi concreti: quando un creditore deve escutere un pegno o far valere una garanzia, in Paesi come il Regno Unito, il Lussemburgo o quelli scandinavi può farlo in tempi molto rapidi. In Italia, invece, la procedura può richiedere uno o due anni, con il risultato che il creditore non riesce a tutelare tempestivamente i propri interessi. Questo aumenta il rischio e si traduce in costi più elevati del capitale per le imprese italiane.

Lo stesso vale per il capitale di rischio: se i patti parasociali vengono impugnati e l'esito della controversia si trascina per anni, l'investitore si trova in una posizione di incertezza che rende

l'operazione più complessa e costosa. I fondi più seri e strutturati, di fronte a questo quadro, continuano a investire, ma sono costretti a utilizzare architetture contrattuali più pesanti e costose per proteggersi. Alla fine, il prezzo di questa inefficienza ricade sul sistema produttivo italiano.

Nonostante ciò l'Italia non è un Paese respinto dai capitali internazionali. Al contrario, il giudizio resta positivo sul potenziale di investimento. Il problema non è l'assenza di interesse, ma il fatto che investire in Italia sia spesso più difficile, più costoso e più rischioso che altrove. Esiste anche un certo pregiudizio internazionale sul Paese, alimentato dalla percezione di instabilità e da livelli di corruzione percepita più alti rispetto ad altri contesti europei, ma questo non è sufficiente a fermare gli investimenti: li rende semplicemente più complicati.

Quanto ai settori su cui puntare un ambito particolarmente promettente è quello dei servizi informatici, della digitalizzazione, della cybersecurity e del software gestionale. In Italia, esistono realtà molto interessanti in questo comparto, che appare strategico anche perché sarà il veicolo principale attraverso cui l'intelligenza artificiale si diffonderà

L'Italia possiede un potenziale enorme, fondato su eccellenze industriali reali, creatività imprenditoriale e una posizione di rilievo nell'economia mondiale. Ma questo potenziale resta in parte inespresso. Gli incentivi fiscali sono utili, ma insufficienti. Ciò che manca davvero è un quadro sistemico più favorevole: maggiore

stabilità, una cultura manageriale più aperta alla crescita, tempi della giustizia più rapidi e minore incertezza normativa.

Solo affrontando questi nodi sarà possibile trasformare l'Italia da Paese interessante ma difficile a Paese davvero competitivo nell'attrarre capitali internazionali.

Per crescere occorrono mercati aperti

On. Luigi Marattin

La questione della crescita italiana va affrontata partendo da un dato di realtà: il contesto internazionale è profondamente cambiato rispetto a pochi anni fa e non possiamo più dare per scontate alcune condizioni che, in passato, sembravano acquisite. In particolare, l'atteggiamento dell'amministrazione Trump nei confronti dell'Europa ha riportato al centro il tema della protezione delle imprese europee e italiane, ma anche quello della nostra capacità di reagire senza rifugiarci in risposte difensive e di corto respiro.

Sul versante commerciale, lo scenario è certamente minaccioso, ma non ancora irreversibile. I dazi americani su acciaio e alluminio rappresentano un segnale preoccupante, ma non si è ancora materializzato il quadro più estremo che, in alcuni momenti, era stato evocato. Ciò non toglie che la strategia americana appaia chiara: alzare il livello dello scontro, forzare la negoziazione e ottenere il massimo risultato possibile.

Di fronte a questa impostazione, la risposta europea e italiana non può consistere nell'ennesimo ricorso al sussidio temporaneo. L'idea di

utilizzare una parte delle risorse del PNRR per tamponare le difficoltà delle imprese significa ancora una volta guardare all'indietro: proteggere, compensare, rinviare. La vera risposta deve invece essere l'apertura di nuovi mercati. In questo senso, l'Italia ha una responsabilità particolare, perché il suo voto può risultare decisivo nella ratifica dell'accordo tra l'Unione Europea e il Mercosur. È lì che si gioca una parte importante della nostra strategia economica futura.

La diffidenza verso gli accordi di libero scambio continua però a essere trasversale. Non appartiene solo alla destra sovranista, ma anche a una parte della sinistra populista e protezionista. Eppure questa diffidenza si fonda su una rappresentazione falsa. L'idea secondo cui gli accordi commerciali distruggerebbero la produzione interna e inonderebbero il Paese di merci straniere è smentita dai fatti. L'esperienza del CETA con il Canada, ad esempio, ha mostrato risultati molto positivi, anche per l'export agroalimentare italiano. I numeri dimostrano che l'apertura commerciale non indebolisce il sistema produttivo italiano, ma lo rafforza.

Per questo la priorità deve essere una chiara strategia di espansione commerciale: ratificare il Mercosur, guardare all'India, rafforzare gli accordi con i Paesi del Sud-Est asiatico, sostenere ogni iniziativa utile ad allargare gli sbocchi per le imprese italiane. In un mondo che torna a chiudersi, l'Italia ha interesse a stare in prima fila tra coloro che scelgono di aprire.

Ma la vera questione strutturale dell'economia italiana non riguarda solo il commercio internazionale. Riguarda la produttività. È questo il

nodo che spiega, più di ogni altro, il nostro declino relativo. Dal secondo dopoguerra fino agli anni Settanta l'Italia ha conosciuto una forte crescita della produttività, che è stata la base del cosiddetto miracolo economico. Poi quel motore si è fermato. Per anni il Paese ha compensato questo blocco con scorciatoie macroeconomiche: prima la svalutazione competitiva, poi il ricorso crescente al debito pubblico. Quando, con l'ingresso nella moneta unica, queste due leve non sono più state disponibili, è emersa con chiarezza la debolezza profonda del sistema.

Dal 1995 in avanti, l'Italia è il Paese che cresce meno al mondo in termini di PIL reale, con rarissime eccezioni marginali. E questo avviene precisamente perché non cresce la produttività. Eppure questa diagnosi non è condivisa dai due principali schieramenti politici. Una parte del centrodestra continua a sostenere che il problema sia la globalizzazione, l'euro, il mercato aperto. Una parte del centrosinistra insiste invece sull'idea che il nodo sia la mancanza di spesa pubblica. Ma nessuna delle due letture regge all'analisi dei dati. La globalizzazione non ha colpito solo l'Italia, e l'Italia non è certo un Paese in cui lo Stato abbia smesso di spendere: al contrario, la spesa pubblica è cresciuta molto più che nella media europea.

Se si vuole incidere davvero sulla produttività, servono riforme profonde e coerenti. Una prima leva riguarda la dimensione media delle imprese. Il sistema produttivo italiano è ancora troppo frammentato, troppo spesso composto da microimprese che, per struttura e scala, non sono in grado di sostenere investimenti, innovazione, salari elevati e crescita dimensionale. Favorire le

aggregazioni dovrebbe essere una priorità strategica, ad esempio attraverso un forte alleggerimento fiscale per le imprese che si fondono e aumentano dimensione e capacità competitiva.

Un secondo nodo è il funzionamento dei mercati. Dove i mercati funzionano male, i fattori produttivi non vengono allocati in modo efficiente, l'innovazione si riduce, il dinamismo economico si spegne. Da questo punto di vista, il problema italiano è evidente. Le liberalizzazioni, che dovrebbero essere uno strumento essenziale per aumentare produttività e concorrenza, restano pressoché assenti dal dibattito e dall'azione di governo. Il disegno di legge sulla concorrenza approvato dal governo non contiene nulla di significativo sotto questo profilo, nonostante le proposte avanzate su servizi pubblici locali, commercio, professioni e altri settori cruciali.

Il punto qui è culturale oltre che politico. In Italia, tanto a destra quanto a sinistra, il mercato viene spesso dipinto come un luogo ostile, quasi per definizione ingiusto. Questa impostazione rende estremamente difficile costruire una piattaforma politica riformatrice autenticamente liberale. Eppure senza mercati più aperti, più concorrenziali e più dinamici, non ci sarà alcun recupero di produttività.

Lo stesso vale per il sistema formativo, l'università e la ricerca. Se si vuole competere nel mercato globale della conoscenza, non si può continuare a imbrigliare le università italiane dentro i vincoli del diritto amministrativo tradizionale. Un modello diverso, in cui gli atenei mantengano una natura pubblica ma siano organizzati come

fondazioni di diritto privato a capitale pubblico, consentirebbe una maggiore flessibilità e una maggiore capacità di attrarre risorse, talenti e opportunità internazionali. Ma anche qui manca il coraggio politico di proporre apertamente una riforma di questo tipo.

La questione decisiva è dunque politica: chi ha il coraggio di costruire consenso elettorale su una piattaforma fatta di liberalizzazioni, riforma della spesa pubblica, trasformazione del sistema formativo e riduzione della pressione fiscale su chi produce? Le riforme sulla produttività non possono essere improvvisate una volta al governo. Devono diventare il centro di una proposta politica presentata con chiarezza agli elettori. In assenza di questo, si continua a governare in modo contraddittorio, rincorrendo la realtà senza avere la forza di cambiarla davvero.

Anche sul tema della spesa pubblica il problema è prima di tutto culturale. L'esempio argentino di Javier Milei, pur in un contesto molto diverso da quello italiano, mostra due elementi di interesse. Il primo è la portata delle liberalizzazioni: centinaia di misure che hanno riguardato settori diversi dell'economia e che hanno contribuito a rimuovere rigidità e rendite. Il secondo è il taglio della spesa pubblica. Naturalmente non si può trasporre meccanicamente il caso argentino all'Italia, ma da lì si può trarre una lezione: senza una revisione seria della spesa e senza una lotta radicale alle inefficienze, non si alleggerirà mai davvero il carico fiscale.

Per l'Italia, una riduzione di tre punti del rapporto tra spesa pubblica e PIL nell'arco di cinque anni sarebbe già un obiettivo importante e

realistico. Vorrebbe dire circa 66 miliardi di euro, da destinare interamente alla riduzione della pressione fiscale. Non si tratta di un esercizio astratto, ma di una scelta politica precisa: riportare la fiscalità italiana verso livelli medi dell'area OCSE e dare ossigeno al ceto medio produttivo, oggi compresso da una pressione fiscale eccessiva.

Gli sprechi non si eliminano con annunci generici o con figure commissariali chiamate a intervenire dall'esterno. Si eliminano cambiando il modo in cui la spesa si forma, si autorizza e si controlla. Un esempio concreto viene dalla riorganizzazione delle spese di manutenzione degli uffici giudiziari, che per anni erano distribuite tra soggetti diversi: chi chiedeva, chi anticipava e chi rimborsava. Quando la responsabilità è dispersa, l'inefficienza diventa inevitabile. Riunificando competenze e responsabilità, a parità di servizio si è ottenuta una riduzione della spesa del 60%. Non perché si sia tagliato il servizio, ma perché si è cambiato il meccanismo di formazione della spesa.

Questo dimostra che nella pubblica amministrazione italiana esistono margini enormi di recupero di efficienza. Ma per farlo servono valutazioni serie sugli effetti della spesa pubblica. Non si può continuare a discutere di misure come il Superbonus o il reddito di cittadinanza soltanto sulla base della simpatia politica per chi le ha proposte. Esistono strumenti statistici e metodologie in grado di misurarne l'efficacia: devono entrare stabilmente nel dibattito pubblico e nel processo decisionale.

Lo stesso discorso vale per la frammentazione delle stazioni appaltanti: ridurle, concentrare le gare, rafforzare i centri unici di committenza significa aumentare efficienza, economie di scala e qualità della spesa. Ma anche su questo terreno la politica italiana continua a rinviare, perché spesso ha costruito consenso proprio attorno alle proprie inefficienze.

Il nodo finale resta quello della pressione fiscale. Un sistema in cui chi guadagna 2.500 euro al mese viene trattato come un reddito alto è un sistema che penalizza il ceto medio, scoraggia la crescita e comprime la mobilità sociale. Ridurre la spesa improduttiva per alleggerire il fisco su chi lavora e produce non è solo una misura economica: è una scelta di giustizia e di modernizzazione.

Il punto, in definitiva, è che oggi un programma di questo tipo non trova piena cittadinanza né nel centrodestra né nel centrosinistra. Entrambi, per ragioni diverse, si sono allontanati da una cultura della crescita fondata su produttività, concorrenza, libertà economica ed efficienza della spesa pubblica. E finché questa distanza resterà, l'Italia continuerà a essere il Paese che cresce meno e che meno riesce a generare nuova ricchezza, benessere e sviluppo.

Le istituzioni. Quali riforme per una democrazia decidente?

Referendum, forma di governo, autonomie locali e giustizia

Prof. Stefano Ceccanti

La mia riflessione si sviluppa lungo tre assi fondamentali per il funzionamento della democrazia italiana: il ruolo del referendum, l'evoluzione della forma di governo e la riforma della giustizia. In tutti e tre i casi emerge una linea coerente: adattare le istituzioni a un contesto radicalmente cambiato rispetto a quello in cui la Costituzione è nata, preservandone però l'impianto di fondo.

1. Il referendum: tra sconfitta politica e necessità di riforma

Il mancato raggiungimento del quorum nei referendum del 2025 rappresenta una sconfitta politica evidente per i promotori. Non si tratta di un'anomalia del sistema, ma di un esito coerente con le regole vigenti.

Tuttavia, proprio per restare fedeli allo spirito della Costituzione, è necessario aggiornare gli strumenti. Il contesto è profondamente mutato:

- il numero degli elettori è aumentato significativamente;
- la raccolta firme è oggi facilitata dalla digitalizzazione;
- la partecipazione elettorale complessiva è più bassa rispetto al passato.

Da qui alcune proposte di riforma:

- innalzamento del numero di firme (da 500.000 a 800.000 o 1 milione);
- controllo preventivo della Corte costituzionale già a 100.000 firme, per evitare derive demagogiche;
- revisione del quorum, mantenendolo ma rendendolo più realistico (ad esempio “mobile”, legato alla partecipazione alle elezioni politiche).

Respingo con decisione l'ipotesi di eliminazione del quorum, il che consentirebbe a minoranze ristrette di incidere su decisioni generali, snaturando l'equilibrio della democrazia rappresentativa.

2. Forma di governo: istituzioni forti per partiti deboli

Il secondo tema riguarda la necessità di rafforzare la capacità decisionale dello Stato. Mentre i costituenti operarono in un contesto di partiti forti e istituzioni deboli, oggi ci troviamo nella situazione opposta, quella di sistemi politici con partiti deboli necessitano di istituzioni più forti.

Riguardo la proposta di riforma del cosiddetto “premierato”, l'invito è a concentrarsi sull'unica proposta concretamente sul tavolo, pur riconoscendone i limiti.

Due sono le criticità principali dell'attuale sistema, ovvero il doppio rapporto fiduciario con due Camere, che complica la stabilità dell'esecutivo e l'assenza di una disciplina chiara sul potere di scioglimento delle Camere.

In molte democrazie mature il potere di scioglimento sta in capo al primo ministro, con un rischio politico diretto: se perde le elezioni, decade. Questo rafforza la responsabilità politica.

3. Autonomie e integrazione europea: il nodo irrisolto

Sul tema dell'autonomia differenziata la portata del dibattito politico va ridimensionata in quanto molte competenze sono ormai vincolate dal livello europeo. La vera riforma mancata, è la trasformazione del Senato in una camera delle autonomie, capace di rappresentare le regioni nel processo legislativo nazionale ed europeo.

L'assenza di questa riforma rende il dibattito sull'autonomia parziale e poco incisivo, perché manca un quadro istituzionale coerente.

4. Separazione delle carriere: terzietà del giudice e limiti del sistema attuale

Sul tema della giustizia, sono a favore della separazione delle carriere tra magistrati giudicanti e requirenti. Il principio di fondo è semplice: se il giudice deve essere terzo, non può appartenere alla stessa carriera di chi accusa.

È da respingere quindi l'argomento secondo cui la separazione implicherebbe automaticamente una subordinazione al potere esecutivo, si tratta di una connessione priva di fondamento logico.

Allo stesso tempo ci sono alcune criticità nelle modalità di attuazione, in particolare il ricorso al sorteggio negli organi rappresentativi, che rischia di indebolire la rappresentanza, e le disfunzioni attuali del sistema, segnato da correntismo e inefficacia

disciplinare. Proprio queste criticità rendono difficile, costruire una difesa credibile dello status quo.

Una democrazia efficace oggi richiede istituzioni più robuste, strumenti aggiornati e una maggiore coerenza tra regole formali e realtà politica.

Preservare l'equilibrio tra poteri e la qualità della rappresentanza

Dott. Davide Ragone

La qualità del funzionamento democratico dipende non solo dalle regole formali, ma anche dalle trasformazioni sociali, culturali e demografiche che incidono sulla partecipazione e sulla legittimazione delle istituzioni.

È necessario riformare gli strumenti referendari, specie il referendum abrogativo, tramite l'innalzamento del numero di firme necessarie alla presentazione e la revisione del quorum, che secondo me non dovrebbe più essere basato sul 50% più uno degli aventi diritto ma sull'affluenza alle ultime elezioni politiche (per esempio 50% più uno di quel dato).

C'è un elemento ulteriore spesso trascurato nel dibattito pubblico: l'astensionismo non è solo una scelta politica o tattica, ma anche un fenomeno fisiologico. Oggi infatti incidono fattori nuovi rispetto al passato, come l'invecchiamento della popolazione, le condizioni di salute di una parte crescente dell'elettorato e mutamenti nelle modalità di partecipazione civica.

Questo significa che le regole pensate per un'Italia degli anni Cinquanta — più giovane e con livelli di partecipazione molto elevati — rischiano di essere oggi parzialmente inadeguate. La riforma del quorum, quindi, non è solo una scelta politica, ma una necessità di adeguamento alla realtà sociale.

Un secondo punto centrale riguarda il ruolo degli organi di garanzia, in particolare la Corte costituzionale. Il punto chiave è questo: non basta decidere, bisogna anche spiegare. In un contesto democratico contemporaneo la motivazione pubblica delle decisioni diventa parte integrante della legittimazione, la trasparenza contribuisce a rafforzare la fiducia dei cittadini e per questo motivo anche gli organi tecnici devono confrontarsi con un'opinione pubblica più esigente e più informata.

Questa “espansione della responsabilità argomentativa” riguarda non solo la Corte costituzionale, ma anche altre istituzioni di garanzia come la Presidenza della Repubblica.

Sul tema della riforma dell'autonomia differenziata penso che la presenza di quel quesito nel referendum avrebbe probabilmente avuto un impatto significativo sulla partecipazione, in particolare nelle regioni del Sud. Anche senza garantire il raggiungimento del quorum, avrebbe contribuito a mobilitare maggiormente l'elettorato e a rendere il dibattito politico più intenso e partecipato, evidenziando le diverse sensibilità territoriali. Insomma, la partecipazione non dipende solo dalle regole, ma anche dalla rilevanza percepita dei temi in gioco.

Sul tema della riforma della forma di governo, come la proposta del premierato avanzata dal governo Meloni, il nodo critico è rappresentato dall'idea di eleggere direttamente il vertice dell'esecutivo e quindi di condurre “a traino” il Parlamento. Questa impostazione rischia di determinare una ulteriore compressione del ruolo del Parlamento, un indebolimento degli equilibri tra poteri e quindi una riduzione della centralità della rappresentanza. Il Parlamento, già oggi in difficoltà, verrebbe così reso ancora più subordinato all'esecutivo, con effetti potenzialmente problematici per la qualità della democrazia.

Sul tema della separazione delle carriere nella magistratura, il dibattito è complesso e in particolare invito ad una valutazione prudente sul sorteggio negli organi di autogoverno in quanto può avere effetti sulla rappresentatività rischiando di indebolire il legame tra eletti e elettori e dunque richiede un bilanciamento accurato tra neutralità e legittimazione.

In tema di riforme istituzionali non esistono soluzioni puramente tecniche. Ogni intervento sulle regole democratiche deve tenere conto dei vari cambiamenti demografici e sociali, delle trasformazioni delle modalità di partecipazione politica e delle diverse esigenze di trasparenza e legittimazione. Rafforzare la capacità decisionale dello Stato è senza dubbio necessario, ma deve avvenire senza compromettere l'equilibrio tra i poteri e la qualità della rappresentanza democratica.

Conclusione

Sermoneta 2026: Costruttori di Futuro, l'Europa chiama!

Giulio del Balzo

Giungiamo alla fine della seconda edizione di "Costruttori di Futuro", il raduno estivo di Italia Chiama. Siamo nati per unire quanti vogliono riformare l'Italia, partendo dai suoi problemi profondi e confrontandosi in un contesto libero da scadenze elettorali e dal fazionismo che ha contaminato il dibattito pubblico del Paese.

Le campagne referendarie degli ultimi vent'anni rappresentano il più emblematico esempio di quanto in Italia manchi un confronto sul merito delle questioni: riforme tecniche sull'architettura istituzionale vengono regolarmente trasformate in plebisciti sul leader di turno. Chi propone una modifica istituzionale finisce indebolito politicamente, perché è più facile coalizzarsi contro qualcuno che costruire consenso intorno a qualcosa.

Su queste macerie ha prosperato negli ultimi trent'anni una forza trasversale e invisibile, radicata nelle istituzioni: l'Antipartito. Antiberlusconiani, antirenziani, antimeloniani, anticomunisti, antifascisti. Un fronte eterogeneo unito da un denominatore semplice e potentissimo: opporsi a chiunque tenti di governare davvero. Un partito che evoca di continuo l'emergenza democratica, il rischio autoritario, lo spettro dell'*uomo solo al comando*, ma che nella sostanza mira a impedire a chiunque di decidere.

Per questo fronte la Costituzione è sacra e intoccabile. Chi ha osato metterla in discussione è stato accusato di eresia, di voler sovvertire l'equilibrio faticosamente raggiunto dai Padri costituenti. Eppure, proprio quei Padri ne ammisero le imperfezioni, giustificate dalla contingenza del dopoguerra. Calamandrei la definì «una Costituzione di compromesso, molto aderente alle contingenze politiche dell'oggi e del prossimo domani: e quindi poco lungimirante»; Togliatti parlò di «compromesso deteriore» che aveva sostituito «la confusione alla chiarezza».

Non a caso, nelle prime legislature i costituenti stessi posticiparono l'attuazione di parti importanti della Carta: la Corte costituzionale nacque nel 1955, le Regioni furono elette solo nel 1970. C'è chi sostiene che il boom economico di quegli anni sia stato favorito anche da un'architettura istituzionale più semplice e da una maggiore concentrazione di poteri a livello nazionale.

L'unica riforma costituzionale approvata di recente - la riduzione del numero dei parlamentari nel 2020, confermata dal referendum - ha compresso la rappresentanza senza rafforzare l'efficacia decisionale. Il Parlamento è diventato sempre più un organo di ratifica: la quota di leggi derivanti da decreti-legge si attesta stabilmente intorno al 35-40% nelle ultime legislature, con picchi durante la pandemia. Paradossalmente, i principali sponsor di quel taglio coincidono spesso con i più strenui oppositori di tutte le altre riforme istituzionali.

Avremmo potuto scegliere di rendere la magistratura più garantista e indipendente dalle sue correnti interne (2022); superare il

bicameralismo paritario e riformare il Titolo V (2016); istituire un premierato rafforzato per dare all'esecutivo più forza e responsabilità (2006). Queste riforme erano discutibili, imperfette, non sempre condivisibili e trovavano sia sostenitori sia avversari tra i grandi giuristi, ma un solo dato rimane incontrovertibile: abbiamo scelto di non riformarci, di non cambiare, di non imboccare una strada diversa da quella del declino attuale.

L'Italia registra da decenni una crescita anemica: media annua del PIL inferiore all'1% dal 1990, con lunghi periodi di stagnazione. La produttività totale dei fattori è cresciuta di appena lo 0,3% annuo dal 1995, nettamente sotto i principali partner europei. I salari reali restano tra i più bassi d'Europa rapportati al costo della vita. Il debito pubblico si attesta al 137% del PIL (2025). Su questo sfondo pesano oltre 16 milioni di pensionati. La spesa pensionistica oscilla intorno al 16% del PIL, con un disavanzo coperto in larga parte dalla fiscalità generale, costringendo chi lavora e produce a mantenere chi oggi è in pensione a causa di scelte politiche sbagliate, compiute decenni fa.

Il carico fiscale grava in modo sproporzionato su una base contributiva ristretta: una minoranza di lavoratori e imprese versa la gran parte del gettito IRPEF, mentre la pressione fiscale complessiva supera il 43%. Siamo diventati il Paese di Crono: prendiamo ai figli per dare ai genitori, senza incentivi istituzionali o elettorali per invertire la rotta, perché i giovani sono ormai minoranza nel corpo elettorale.

Il Paese regge grazie a un tessuto industriale prevalentemente concentrato al Centro-Nord: il solo Nord genera oltre il 56% del PIL nazionale, con la Lombardia che contribuisce per il 23% da sola con 490 miliardi nel 2023. Grazie all'innovazione, allo sviluppo e al saper fare italiano, questo tessuto produttivo genera un gettito fiscale che costituisce la principale fonte di finanziamento del debito pubblico e dei trasferimenti verso il resto del Paese. Ma si tratta di un equilibrio sempre più fragile: le risorse per investimenti, infrastrutture e servizi pubblici essenziali si assottigliano di anno in anno, erose dalla spesa previdenziale e dalla scarsa crescita della base produttiva.

Italia Chiama è qui per riunire tante persone di buona volontà - professionisti, imprenditori, studenti, cittadini impegnati - e restituire alle nuove generazioni il senso di responsabilità verso il futuro. La storia italiana lo dimostra: le giovani generazioni hanno sempre saputo esserci nei momenti decisivi, dall'Unificazione con Mazzini e Garibaldi, alle grandi guerre mondiali, all'impegno dei partigiani laici e cattolici per liberare il Paese dall'occupazione nazista, passando per il Manifesto di Ventotene fino ad arrivare alle grandi battaglie per i diritti civili.

Oggi la nostra piccola grande Italia si trova in un mondo ancor più complesso, dove i grandi interessi economici e geopolitici si allontanano sempre più dal vecchio continente. Per rilanciare il nostro ruolo politico, economico e culturale, dobbiamo tutelare la nostra sovranità su due livelli: più autonomia decisiva a livello nazionale attraverso riforme istituzionali coraggiose, e un'Europa davvero federale - con governo eletto direttamente, politica estera e difesa

comuni, semplificazione burocratica e una lingua condivisa - capace di agire come soggetto unico sulla scena globale. Perché è nel rafforzamento della sovranità europea che l'Italia potrà continuare a essere sovrana e riconosciuta.

Un Paese che non riesce a riformare sé stesso non muore all'improvviso: si svuota lentamente, finché chi può andarsene se ne va. La domanda è: restiamo a guardare, o decidiamo che tocca a noi?

Elenco degli autori

Armillei, Francesco — economista, Uni.Bocconi, Tortuga

Bartone, Luigi — investitore, già Private Equity ICG

Bonomi, Federico — imprenditore, Asimov AI

Brugora, Andrea — analista geopolitico, già ISPI, Italia

Carabetta, Luca — già Deputato, M5S

Ceccanti, Stefano — Prof. Diritto Costituzionale, La Sapienza

Cocco, Matteo — esperto di energia, divulgatore, Italia Chiama

Dalla Zuanna, Antonio — economista del lavoro, Banca d'Italia

Del Balzo, Giulio — Senior Policy Manager, Bolt, Italia Chiama

Di Sipio, Raffaella — Comitato Nucleare e Ragione

Fodale, Andrea — analista finanziario e economista, Italia Chiama

Jane, Imen — divulgatrice, co-fondatrice di Will Media

Marattin, Luigi — Deputato, Partito Liberal-Democratico

Maria Mari, Rebecca — Dept. Climate Policies, Bank of England

Mattiello, Andrea — Prof. Storia dell'Arte, Uni.Oxford, Courtauld

Mauro, Raffaele — investitore, Primo Space

Nallo, Vittoria — Consigliera Regione Piemonte, Italia

Pastorella, Giulia — Deputata, Vice-Presidente Azione

Peradotto, Mattia — Coordinatore UNAR

Ragone, Davide — giurista, già Consigliere del Min.Riforme

Rosa, Brunello — economista LSE/Oxford, Talented Italians UK

Scalfarotto, Ivan — Senatore, Italia Viva

Severati, Diana — formatrice e consulente, Italia Chiama

Stevenson, Peter — analista energetico presso MEES

Tabacci, Bruno — Deputato, Partito Democratico

