

# COSTRUIRE LA LEADERSHIP DEL FUTURO

a cura di **Enrico Sassoon**

In un contesto globale  
sempre più perturbato  
occorrono capacità  
di governance solide  
e consapevoli

Inserito redazionale riservato ai lettori di Harvard Business Review Italia, Strategiqs Edizioni, Piazza Borromeo 5, 20123 Milano, Partita Iva 05113160963, Iscrizione al Tribunale di Milano n. 192 del 20.3.2006. Supplemento allegato al n. 12.2024 di Harvard Business Review Italia. Distributore per l'Italia: Direct Channel - Gruppo Mondadori

In collaborazione con





# **COSTRUIRE LA LEADERSHIP DEL FUTURO**

a cura di **Enrico Sassoon**

In un contesto globale  
sempre più perturbato  
occorrono capacità  
di governance solide  
e consapevoli

## Harvard Business Review

ITALIA

### Direttore responsabile

Enrico Sassoon (sassoon@hbritalia.it)

### Grafica

Marco Agnisetta (redazione@hbritalia.it)

### Collaborazione redazionale

Marco Arvati (arvati@hbritalia.it)

### Segreteria editoriale

Loredana Pontarolo (info@hbritalia.it)

### Pubblicità

Concessionaria per la pubblicità

#### PUBLIMASTER srl

Via Gallarate 154, 20151 Milano  
Tel. 02 424191 - www.publimaster.it  
Amministratore Delegato: Silvio Conconi  
Responsabile di testata: Alessandro Zonca  
alessandro.zonca@publimaster.it

#### STRATEGIQS EDIZIONI srl

Piazza Borromeo 5, 20123 Milano  
Tel. 02 36599235 - info@hbritalia.it

### Per pubblicità settori Formazione, Professioni, Consulenza

#### MEDIA & CO srl

Tel. 02 29409880  
marketing@mediaedi.it

### Informazioni e abbonamenti

info@hbritalia.it

## Strategiqs EDIZIONI

www.hbritalia.it

### Consiglio di Amministrazione

Stefano Venturi, Presidente  
Gianluca Consonni, consigliere  
Enrico Sassoon, consigliere

### Consulenza aziendale,

**societaria e tributaria** Studio Ricci

**Partner di riferimento:** Gilberto Ricci  
Studio Savorana & Partners

**Partner di riferimento:** Massimo Di Giacomo

Testata registrata presso il Tribunale di Milano  
n. 192 del 20.03.2006

**Stampa:** Industria Grafica-GraphicScalve,  
Località Ponte Formello Vilminore  
di Scalve (BG)

**Distributore per l'Italia:** Direct Channel S.p.A.  
Gruppo Mondadori. **Abbonamenti cartacei:**  
per informazioni telefonare al 02 49572010 dal lunedì  
al venerdì, ore 9-19. Scrivere via mail a: info.abbonamenti@directchannel.it, o per posta: Ufficio  
Abbonamenti c/o CMP Brescia, 25126 Brescia.  
**Garanzia di riservatezza per gli abbonati.** L'editore  
garantisce la massima riservatezza dei dati  
forniti dagli abbonati e la possibilità di richiederne  
gratuitamente la rettifica o la cancellazione ai  
sensi dell'art 7 del D. legge 196.2003 scrivendo a  
privacy.pressdi@pressdi.it



**HBR Academy Italia**  
Formazione ad Alto Impatto

### Responsabile

Enrico Sassoon  
(sassoon@hbritalia.it)

### Amministrazione

info@hbritalia.it

---

# INDICE

---

## INTRODUZIONE

- 4 Enrico Sassoon, **La leadership necessaria**

## PREFAZIONE

- 5 Valerio De Molli, **Creiamo il nostro futuro**
- 

## SCENARI GLOBALI

- 8 Enrico Giovannini, **Un mondo fuori rotta**  
12 Federico Rampini, **La sfida per la leadership globale**  
16 Jared Cohen, **Affrontare la volatilità geopolitica**  
21 Danilo Taino, **Il Sud Globale tra il martello americano e l'incudine cinese**  
25 Morris M. Mottale, **L'Iran e il futuro del Medio Oriente**  
26 Filippo Malinverno e Chiara Gargaglia, **La guerra in Ucraina e la necessità di una nuova Helsinki**  
30 Roberto Menotti, **Leadership e democrazia**
- 

## SCENARI DI ENERGIA E CLIMA

- 36 Stefano Venier, **Oltre la sicurezza energetica: i nuovi equilibri della transizione**  
43 Francesco Gracceva e Daniela Palma, **La difficile transizione energetica europea**
- 

## SCENARI ECONOMICI

- 52 Emilio Rossi, **Leadership e policy per l'economia globale**  
56 Rony Hamoui, **L'incredibile resilienza economica di un mondo frammentato**  
60 Massimo Deandreis e Olimpia Ferrara, **Il grande ridisegno delle supply chain globali**  
67 Cinzia Guerrieri e Alessandro Terzulli, **Il commercio internazionale alla prova della geopolitica**
- 

## SCENARI DELLA TECNOLOGIA

- 74 Luca Colombo, **Metaverso: la prossima frontiera di Internet**  
78 Marcus Pflictsch, **Le promesse della rivoluzione quantistica e i ritardi dell'Europa**  
82 Umberto Bertelé, **Trump e le Big Tech: due grandi poteri a confronto**  
88 Alessandro Hatami, **La grande disfida tecnologica planetaria**
- 

## SCENARI DELLE IMPRESE E DEL LAVORO

- 96 Mario Corti, **Leadership & Trust per guidare la trasformazione**  
100 Alessandro Camilleri, **Nuove traiettorie di leadership e governance organizzativa**  
104 Simonetta Giordani e Andrea Granelli, **Leadership mediterranea: una risposta alla permacrisi**  
109 Odile Robotti, **Longevity leadership**  
114 Andrea Geremicca, Gladys Morales Guevara e Carlo Alberto Pratesi, **Partnership sostenibili**  
118 Rosario Sica, **Il valore del Purpose**  
124 Nicky Dries, Joost Luyckx e Philip Rogiers, **La visione degli esperti sul futuro del lavoro**  
127 Bruno Lamborghini, **Nuove tendenze e nuovi equilibri nel mercato del lavoro**
- 

- 130 **LE EDIZIONI PRECEDENTI DI MACROTRENDS**

# La leadership necessaria

di Enrico Sassoon


**S**olo 10 anni fa la rappresentazione del mondo come è oggi sarebbe sembrata improponibile e ai limiti della fantascienza. Pur sotto i primi colpi disgreganti di un progressivo scollamento dei rapporti internazionali, ci si trovava ancora in un quadro globale di relativa stabilità in tutti i campi, dall'economico al politico, dal tecnologico all'energetico, dal sanitario al sociale. Poi è iniziata l'epoca delle grandi crisi in cui attualmente viviamo e che non poco ci preoccupano. Crisi successive di portata sempre più ampia, molte delle quali addirittura globali. Al punto che ormai è diventato normale e ripetitivo parlare di "policrisi", con i meno ottimisti, o più realisti, propensi a dichiarare ormai in atto una "permacrisi". Non occorre veramente stilare l'elenco, molte sono sotto i nostri occhi, come l'Ucraina, il Medio Oriente, il riscaldamento globale, il degrado delle istituzioni sovranazionali, le minacce antidemocratiche. Altre sono appena sotto l'orizzonte, come la pandemia da Covid, la disfidata tecnologica e le questioni del lavoro, la complessa transizione energetica, il crescente protezionismo economico e commerciale. Ne siamo ben consapevoli e ci rendono la vita difficile e non solo sotto un profilo psicologico individuale e collettivo, ma sempre più concreto e materiale. A queste crisi Rapporto Macrotrends ha dedicato le pubblicazioni degli ultimi anni in un crescendo inquietante reso evidente dai titoli: 2021, *Dal new normal al never normal*; 2022, *Il nuovo (dis)ordine globale*; 2023, *Tra globalizzazione e frammentazione*. Si è progressivamente descritto un flusso sempre più intenso di cambiamenti in parte costruttivi, ma in gran parte decisamente destabilizzanti, in un contesto che ha visto crescere i punti di divisione e ridursi le aree di collaborazione e cooperazione multilaterale. Queste analisi ci hanno portato, alle soglie del 2025, a guardare a quello che appare oggi, e in prospettiva, come un fenomeno che sta probabilmente alla base di tutte le crisi che si stanno affrontando: un indebolimento inquietante delle capacità di governo e di leadership nelle diverse situazioni e accezioni.

In questo rapporto, che vede per la prima volta una presenza significativa di saggi provenienti da collaboratori di The European House-Ambrosetti (e dello stesso Valerio De Molli che ne è alla testa), emergono in modo

diffuso le preoccupate considerazioni relative alle difficoltà che sorgono nei diversi ambiti per la crisi della leadership. La osserviamo nelle grandi istituzioni internazionali e sovranazionali, che avevano garantito lo straordinario sviluppo dei primi 75 anni dalla fine della Seconda guerra mondiale. La vediamo esplicitarsi nella crisi delle democrazie che, in numero crescente, in Europa e altrove, hanno ceduto e cedono alla pericolosa lusinga dell'autocrazia o della tirannia vera e propria. La lamentiamo nell'incapacità dei leader di grandi potenze di guardare al futuro con equilibrio e lungimiranza per tornare a logiche belliciste novecentesche o, in qualche caso estremo, medievali. E ne prendiamo atto constatando l'evoluzione scarsamente contrastata di grandi complessi ultra-avanzati di imprese che dominano il campo delle tecnologie e condizionano i mercati e, in alcuni casi, gli stessi assetti competitivi.

La mancanza, in troppe situazioni, di una leadership responsabile è spesso alle origini delle crisi che sperimentiamo o, quando non alla fonte, di cui lamentiamo l'incapacità di affrontarle, governarle e risolverle.

Rapporto Macrotrends, giunto al decimo anno di vita, propone dunque una visione anticipatoria dei nostri futuri possibili in cui, a contrastare le concrete minacce della permacrisi, devono ergersi persone e istituzioni all'altezza del compito, in un quadro che occorre riuscire a far tornare sulle basi della cooperazione e collaborazione multilaterale. I 24 saggi di questa edizione sono concordi nell'indicare la direzione, evocando una "leadership necessaria" aperta, concreta ma anche visionaria, sulla strada che nel dopoguerra è stata segnata da molti protagonisti della ricostruzione dell'epoca.

Il futuro che abbiamo davanti in questo momento non è certamente roseo o rassicurante, ma non è inevitabile poiché è quello che sapremo volere e costruire. 



**Enrico Sassoon** è Direttore responsabile di *Harvard Business Review Italia*.

# Creiamo il nostro futuro

di Valerio De Molli

**V**iviamo un'epoca di poli-crisi che sfociano in quello che molti macroeconomisti definiscono "perma-crisi", ossia una condizione di crisi permanente, caratterizzata dal susseguirsi e sovrapporsi di situazioni d'emergenza. I focolai di incertezza sono in aumento nell'ultimo biennio, e non sembra che torneremo a una situazione di stabilità geopolitica internazionale nel breve termine. Dall'osservatorio di TEHA Group monitoriamo 17 fattori di crisi che contribuiscono ad accelerare l'inquietudine e l'incertezza di cittadini, famiglie e imprese: dalla pandemia di Covid-19 ai dissesti finanziari delle più importanti banche, dal brusco rialzo dei tassi di interesse ai conflitti tra Russia e Ucraina e in Medio Oriente. Questa fase storica di accelerazione del cambiamento rappresenta però l'humus ideale per gli imprenditori italiani che da sempre sono perma-ottimisti e perma-innovatori. In questo contesto dove l'unica certezza è l'incertezza, essere aggiornati sulle dinamiche in atto è cruciale per i professionisti e le imprese che desiderano conoscere, comprendere e anticipare le forze che plasmano il nostro presente. Il Rapporto Macrotrends elaborato da *Harvard Business Review Italia* rappresenta un autorevole strumento di analisi e interpretazione dei fenomeni economici, sociali, geopolitici e tecnologici della nostra epoca. Questo volume celebra anche un importante anniversario: da 10 edizioni e da 10 anni al fianco di imprenditori, manager e decision-maker. Come TEHA Group, siamo orgogliosi di presentare il rapporto Macrotrends, coerentemente con il nostro mantra che ci contraddistingue: "Il futuro, oggi", attraverso cui ci impegniamo a tenere fisso lo sguardo verso l'orizzonte, cercando di leggere in anticipo i cambiamenti e i potenziali impatti sul sistema-imprese e sul sistema-Paese. Siamo orgogliosi che *Harvard Business Review Italia* sia parte del nostro portafoglio dal 2023. Questo rappresenta un importante potenziamento degli strumenti forniti alla business community, offrendo contenuti proprietari, punti di vista esclusivi, raccomandazioni pratiche e strategie proattive per prendere decisioni informate e strategiche. Grazie all'impegno collettivo di numerosi e importanti autori, questo rapporto è il risultato di un'analisi rigoro-

sa e offre una panoramica sulle principali tendenze del presente e del futuro – dalla digitalizzazione alla sostenibilità, dalla geopolitica alle politiche di approvvigionamento – offrendo spunti e strumenti preziosi per le imprese che vogliono non solo affrontare le sfide, ma anche prosperare in un mondo in continua evoluzione. Ringrazio sentitamente il direttore Enrico Sassoon, che dal 2006 guida sapientemente la rigorosa cura editoriale di *Harvard Business Review Italia*, e ciascuno degli autori che ha arricchito questo volume con il proprio prezioso contributo. Infine, desidero esprimere la mia profonda gratitudine a voi lettori, per il continuo supporto, sperando che troviate questo numero stimolante e utile per le vostre riflessioni, ciascuno per il proprio ambito di attività. 🍷



**Valerio De Molli**, Managing Partner e Amministratore Delegato di The European House – Ambrosetti dal 2000 e di TEHA Group dal 2024. Nel 2008 è protagonista, con altri Partner, del management buyout di The European House – Ambrosetti liquidando il fondatore. È inoltre Director

di Ambrosetti Group Limited di Londra, Presidente di The European House – Ambrosetti Middle East, Deputy Chairman di The European House – Ambrosetti Africa, Senior Advisor del fondo di Venture Capital in Italia, United Ventures e Mentor di Kairos Society, associazione di giovani imprenditori americani. Dal 2011 è anche membro di YPO (Young Presidents' Organization). È membro dei Consigli di Amministrazione di numerose aziende.





---

# SCENARI GLOBALI

## **Un mondo fuori rotta**

Enrico Giovannini

## **La sfida per la leadership globale**

Federico Rampini

## **Affrontare la volatilità geopolitica**

Jared Cohen

## **Il Sud Globale tra il martello americano e l'incudine cinese**

Danilo Taino

## **L'Iran e il futuro del Medio Oriente**

Morris M. Mottale

## **La guerra in Ucraina e la necessità di una nuova Helsinki**

Filippo Malinverno e Chiara Gargaglia

## **Leadership e democrazia**

Roberto Menotti

# Un mondo fuori rotta

di Enrico Giovannini

**Per il Summit sul Futuro, ci troviamo di fronte a una serie crescente di rischi catastrofici ed esistenziali che richiedono cambiamenti immediati, senza i quali si rischia di precipitare in una prospettiva di crisi devastanti e persistenti.**

A giugno del 2024 le Nazioni Unite hanno pubblicato il Rapporto in cui si valutano i progressi e i regressi rispetto all'attuazione dell'Agenda 2030. Esso conferma che, a circa sei anni dalla scadenza di questo processo, il mondo è gravemente fuori strada: dei 135 target valutabili a livello globale associati ai 17 Sustainable Development Goal (SDG), solo il 17% mostra progressi in linea con la scadenza del 2030, quasi la metà mostra progressi moderati o marginali, insufficienti per rispettare gli impegni assunti, oltre un terzo è in stagnazione o regresso. Riflettendo sui dati del Rapporto, il segretario generale dell'ONU António Guterres ha sottolineato come sia *“il nostro fallimento nel garantire la pace, nell'affrontare il cambiamento climatico e nel potenziare la finanza internazionale a minare lo sviluppo”*. Per questo, ha indicato la necessità e l'urgenza di operare su tre priorità: perseguire la pace e la sicurezza; garantire il finanziamento delle politiche per gli SDG; impegnarsi nell'attuazione dell'Agenda 2030. Ovviamente, facile a dirsi, molto meno a farsi.

Idealmente, la risposta alle indicazioni di Guterres è venuta dall'approvazione, il 22 settembre 2024, da parte dell'Assemblea Generale, del *“Patto sul futuro”*, i cui lavori preparatori avevano preso l'avvio con il rapporto *Our Common Agenda* dell'agosto del 2021, integrato con 11 *policy brief* pubblicati nel corso del 2023, che hanno affrontato non solo questioni ben note e irrisolte, ma anche temi nuovi

che completano e integrano l'Agenda 2030, assumendo una prospettiva temporale che guarda al resto del secolo: la tutela dei diritti delle future generazioni; il coinvolgimento dei giovani nei processi decisionali globali; la necessità di andare oltre il Prodotto Interno Lordo (Pil) come misura del progresso; la definizione di un accordo globale per la gestione della rivoluzione digitale; l'integrità delle informazioni su media nuovi e tradizionali; la riforma dell'architettura finanziaria internazionale; una nuova agenda per la pace.

All'avvio del Summit sul Futuro del 22-23 settembre, i leader del mondo (con l'opposizione della Russia e dei suoi *“satelliti”* e l'astensione della Cina e di altri Paesi a essa vicini) hanno approvato un *“Patto”*, nella cui premessa si dice chiaramente *“che ci troviamo di fronte a una serie crescente di rischi catastrofici ed esistenziali che spingono a un cambio di rotta, in assenza del quale il mondo rischia di precipitare irreversibilmente in un futuro di crisi devastanti e persistenti”*. Queste parole riflettono correttamente non solo le opinioni degli scienziati di diverse discipline, ma – e questo forse è meno noto – anche quelle delle persone. Infatti, secondo l'indagine di opinione condotta da UNDP in 77 Paesi, il 56% degli intervistati pensa al cambiamento climatico giornalmente o almeno una volta alla settimana e il 53% si dichiara più preoccupato dell'anno scorso; otto persone su dieci chiedono più protezione da eventi climatici estremi e un'azione più decisa nel proprio Paese in materia; il 72% sostiene la necessità di una transizione veloce verso l'energia rinnovabile.

Analogamente, secondo l'indagine condotta per conto di Earth4All e Global Commons Alliance nei Paesi del G20, il 68% dei rispondenti sostiene la proposta di un aumento delle tasse per i ricchi; il 71% si aspetta dai Governi un'azione significativa per ridurre le emissioni e rallentare il riscaldamento globale; il 68% ritiene che il sistema economico dovrebbe dare priorità a salute e benessere delle persone e

della natura; il 75% chiede una sanità pubblica, gratuita o accessibile; il 74% il rafforzamento dei diritti dei lavoratori; il 76% crede che ci sia troppa disegualianza economica.



UN Photo

D'altra parte, si rileva una bassa fiducia nei Governi. Infatti, solo il 39% ritiene che il proprio Governo prenda decisioni che beneficino la maggioranza della popolazione; il 37% non crede che sia in grado di prendere decisioni di lungo termine che beneficino la maggioranza della popolazione in 20-30 anni; il 65% crede che il sistema politico e quello economico richiedano cambiamenti significativi; l'81% considera la democrazia il migliore sistema politico possibile, ma il 40% dichiara di apprezzare leader che non hanno bisogno del Parlamento per decidere.

### IL PATTO SUL FUTURO: 56 AZIONI PER CAMBIARE IL MONDO

Per intraprendere un percorso globale in grado di evitare gli scenari disastrosi che i leader del mondo considerano possibili e sempre più probabili, e di assicurare il benessere delle attuali e future generazioni, il Patto sul Futuro elenca 56 azioni divise in cinque aree tematiche, integrate da due allegati, la Dichiarazione sulle future generazioni e l'Accordo digitale globale:

– **Progredire nello sviluppo sostenibile e finanziare l'attuazione dell'Agenda 2030.** Viene riaffermato l'impegno ad attuare l'Agenda 2030, indicando varie misure per consentire ai Paesi in via di sviluppo di realizzare gli investimenti necessari. Viene sostenuta la proposta di un piano per assicurare almeno 500 miliardi di dollari l'anno di investimenti sull'Agenda 2030 nei Paesi in via di sviluppo e di quella volta a rafforzare la cooperazione internazionale in materia di tassazione, perseguendo l'elusione e l'evasione fiscale, ma anche esplorando opzioni per una tassazione globale delle persone con elevato patrimonio. I leader si sono poi impegnati a individuare misure per garantire la copertura sanitaria universale, l'accesso inclusivo a un'istruzione di qualità e all'apprendimento permanente, il miglioramento delle opportunità di lavoro dignitoso per tutti, l'accesso ai servizi essenziali, dall'alloggio all'acqua e ai servizi igienico-sanitari.

- **Operare per la pace e la sicurezza internazionale.** I leader si sono impegnati ad affrontare le cause all'origine dei conflitti armati e a utilizzare gli investimenti negli SDG come misura per il loro contrasto e prevenzione. Tra le azioni concordate rientrano la valutazione dell'impatto della spesa militare rispetto al conseguimento degli SDG; nuove forme di protezione dei civili e di aiuti umanitari nelle aree di conflitto; l'impegno ad affrontare i rischi per la coesione sociale derivanti dalla disinformazione, dalla disinformazione e dall'incitamento all'odio veicolato dai social media; nuovi impegni per contrastare il terrorismo e la criminalità organizzata, nonché per il disarmo nucleare e delle armi chimiche e biologiche, e per gestire i rischi legati all'uso di armi a funzionamento autonomo con sistemi gestiti dall'IA e di armamenti nello spazio extra-atmosferico.
- **Sviluppare scienza, tecnologia, innovazione e cooperazione digitale.** I leader affermano che è necessario ridurre il rischio che l'innovazione tecnologica allarghi le disegualtanze e si impegnano ad adottare misure per assicurare un'equa accessibilità e partecipazione (anche nella dimensione di genere), specialmente nei Paesi in via di sviluppo. Con il Patto è stato concordato un Accordo Digitale Globale che enuclea cinque obiettivi da perseguire: colmare i divari e le disparità digitali; ampliare l'inclusione e garantire il rispetto dei diritti nell'economia digitale; promuovere uno spazio digitale inclusivo, aperto e sicuro; assicurare una governance equa e interoperabile dei dati; introdurre misure di governance internazionale dell'intelligenza artificiale, affinché questo strumento operi a beneficio dell'umanità. È poi prevista l'istituzione di un gruppo scientifico internazionale multidisciplinare indipendente sull'intelligenza artificiale (sul modello dell'IPCC sul clima) per promuovere la comprensione scientifica dell'impatto, dei rischi e delle opportunità per l'economia e la società dovute alla rivoluzione digitale.
- **Tutelare i giovani e le future generazioni.** Partendo dalla premessa che le/i bambine/i e le/i giovani di

oggi rappresentano il numero più ampio della storia dell'umanità e che la maggior parte di loro vive nei Paesi in via di sviluppo, i leader sottolineano il ruolo che questi possono svolgere come agenti del cambiamento positivo per lo sviluppo sostenibile, il rispetto dei diritti umani, la pace e la sicurezza. Sono, quindi, previste azioni per investire nello sviluppo economico e sociale delle nuove generazioni, coinvolgendole in maniera significativa nei processi partecipativi decisionali sia a livello nazionale che internazionale.

## *Le crisi di questi anni hanno convinto i leader mondiali della necessità di sviluppare una cultura della “governance anticipante” capace di guardare ai futuri rischi e opportunità, per governarli prima che diventino ingestibili.*

Inoltre, l'allegata “Dichiarazione sulle generazioni future”, articolata in principi, specifici impegni e azioni, intende garantire che il processo decisionale e l'elaborazione delle politiche pubbliche tengano conto delle esigenze e degli interessi delle generazioni future, riconoscendo “*il pensiero di lungo periodo*” come determinante per l'equilibrio della nostra società. In particolare, i leader si sono impegnati a promuovere il pensiero e la pianificazione a lungo termine, nonché ad adottare riforme istituzionali che garantiscano un processo decisionale basato su scienza e dati, e che introducano forme di governance anticipante e previsione strategica per rendere l'azione dei governi più adattabile e reattiva alle opportunità, ai rischi e alle sfide future. Per favorire l'attuazione concreta della Dichiarazione, le Nazioni Unite forniranno servizi di supporto agli Stati membri, opereranno per lo sviluppo di una cultura orientata al futuro nelle stesse istituzioni ONU e nomineranno un inviato speciale per le future generazioni.

– **Trasformare la governance globale.** Con il Patto i leader assumono vari impegni volti a rafforzare il multilateralismo, tra cui la riforma degli organi relativi al mantenimento e alla promozione della pace nel mondo e dell'architettura finanziaria globale. Azioni specifiche riguardano la riforma del Consiglio di sicurezza dell'ONU, riconoscendo il bisogno urgente di renderlo “*rappresentativo, inclusivo, trasparente, efficiente, democratico, responsabile*” e il rafforzamento della Commissione per

la Pace, prevedendo una revisione della sua architettura nel corso del 2025. Anche l'Assemblea Generale viene investita di una funzione più incisiva nel mantenimento della pace e sicurezza internazionale, mentre al Consiglio economico e sociale vengono conferite le funzioni di principale organo di coordinamento trasversale per accelerare l'attuazione dell'Agenda 2030, interagendo con altri organismi e il costituendo Forum dei giovani.

Numerose sono le azioni che riguardano la riforma dell'architettura finanziaria globale, finalizzata al conseguimento degli SDG. In particolare, viene richiesto: al Fondo Monetario Internazionale e alla Banca Mondiale di rappresentare meglio, nei rispettivi organi decisionali, la voce dei Paesi in via di sviluppo; alle banche multilaterali di sviluppo di accelerare i processi di riforma per aumentare la loro disponibilità finanziaria; all'ONU, in coordinamento con le istituzioni finanziarie internazionali, di presentare proposte per migliorare l'accesso alla liquidità finanziaria da parte dei Paesi in via di sviluppo.

### **UNA RAFFORZATA PARTNERSHIP GLOBALE**

Per assicurare che tutti gli Stati possano ricevere fondi per investire nei loro piani a lungo termine a favore dello sviluppo sostenibile, una serie di misure contenute nel Patto riguarda un più forte coinvolgimento del G20 e delle agenzie di rating in vista di una ristrutturazione del debito che agevoli gli investimenti per gli SDG e aumenti la resilienza dei sistemi socioeconomici agli effetti dei cambiamenti climatici. Le riforme previste nel Patto dovrebbero fare in modo che l'architettura finanziaria globale possa essere in grado di reagire agli shock in maniera maggiormente equa, rafforzando la sua capacità di rispondere ai bisogni dei Paesi in via di sviluppo.

Il Patto contiene anche proposte per una rafforzata governance dello spazio extra-atmosferico attraverso la definizione di nuovi quadri per il traffico spaziale, la gestione dei detriti spaziali e le risorse spaziali, potenziando le funzioni del Comitato per l'uso pacifico dello spazio extra-atmosferico.

Un'azione specifica è dedicata al rafforzamento della partecipazione dei portatori d'interesse attraverso canali di continua e aperta comunicazione tra gli organi delle Nazioni Unite e la società civile, anche per favorire la discussione di proposte provenienti dal settore privato per affrontare le sfide globali e rafforzare la loro rendicontazione rispetto al perseguimento degli SDG. Attenzione specifica è posta sul coinvolgimento operativo e sul confronto con le realtà regionali e locali: di conseguenza, il Segretario Generale dovrà formulare raccomandazioni specifiche entro settembre 2025 su come rafforzare l'impegno delle autorità locali e regionali per la “territorializzazione” dell'Agenda 2030.

Infine, è da segnalare che nel testo del Patto viene inclusa una specifica azione relativa allo sviluppo di un quadro statistico innovativo per misurare il progresso verso lo sviluppo sostenibile che sia complementare e vada “oltre il

Pil". Come proposto dallo specifico *policy brief*, il Segretario Generale dovrà istituire un gruppo di esperti indipendente per la definizione di un limitato numero d'indicatori universalmente applicabili, per poi coinvolgere le autorità statistiche nazionali e internazionali nell'attuazione delle raccomandazioni degli esperti.

## FANTASCIENZA O REALTÀ?

Di fronte ai conflitti in corso, agli scontri tra diversi blocchi geopolitici, alla crescita del populismo in tante aree del mondo, alla sfiducia nelle istituzioni democratiche, ai drammi dovuti alla crisi climatica, all'aumento delle disuguaglianze, sono sicuro che molti considerino il Patto sul futuro l'ennesima dimostrazione del modo inconcludente con cui l'ONU oggi opera. Sarebbe un grave errore. Infatti, il multilateralismo è condizione necessaria, ancorché non sufficiente, per affrontare in modo efficace gli enormi problemi che caratterizzano il presente e soprattutto il futuro.

Ovviamente, questo non vuol dire disconoscere che il mondo stia andando oggi in un'altra direzione, come l'elezione di Donald Trump a presidente degli Stati Uniti sembra confermare. Ma guardando ai *macrotrend*, come qui stiamo facendo, non si può non riconoscere che il Patto rappresenti un importante passo avanti, almeno sul piano concettuale. Le crisi di questi anni hanno finalmente convinto i leader mondiali della necessità di sviluppare una cultura della "governance anticipante", capace di guardare ai rischi e alle opportunità che caratterizzeranno il futuro per governarli prima che diventino ingestibili.

Firmando il Patto e la Dichiarazione sulle future generazioni l'Italia si è impegnata, tra l'altro, ad *"adottare riforme istituzionali che garantiscano un processo decisionale basato su scienza e dati, e che introducano forme di governance anticipante e previsione strategica per rendere l'azione dei Governi più adattabile e reattiva alle opportunità, ai rischi e alle sfide future"*. Si tratta di un impegno "stravolgente" per la cultura politica del nostro Paese, ma tutt'altro che impossibile, visto che l'Italia e l'Unione europea dispongono di eccellenti strutture e professionalità impegnate su queste tematiche, ma non utilizzate in modo coordinato e sinergico. La nuova Commissione europea avrà un Commissario dedicato alla "giustizia intergenerazionale", concetto introdotto anche nella nostra Costituzione con la riforma del 2022 fortemente promossa dall'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS), e già pubblica un rapporto annuale basato sullo *strategic foresight*, che contribuisce alla definizione delle politiche dell'Unione europea. Ebbene, è venuto il tempo che anche l'Italia faccia un salto di qualità in questo campo. Fin dalla sua costituzione, nel 2016, l'ASviS ha invitato i Governi che si sono succeduti nel tempo ad assumere un approccio alle politiche più *forward looking*, anche attraverso la costituzione di un Istituto pubblico di studi sul futuro, sul modello di quelli esistenti in numerosi Paesi. Come già nota, l'Italia dispone già di enti e centri di ricerca che trattano

questioni fondamentali per il futuro del nostro Paese, ma manca, soprattutto rispetto al disegno delle politiche pubbliche, un approccio strutturato e integrato a queste tematiche. Ne risulta una difficoltà per il Paese di immaginare diversi scenari "di sistema" al 2050 e al 2100, con il risultato di limitare l'efficacia di lungo termine delle decisioni prese oggi.

Per rispondere a questa necessità, e aiutare il Paese ad attuare il Patto sul futuro, l'ASviS sta dando vita a una nuova iniziativa, "Ecosistema Futuro", una partnership che ha l'obiettivo di mettere il futuro o, meglio, i futuri possibili, al centro del dibattito pubblico e politico attraverso attività di ricerca, divulgazione e coinvolgimento dei cittadini. Il lancio dell'iniziativa avverrà all'inizio del 2025 e ci auguriamo che essa sia capace di far fare all'Italia quel salto di qualità indispensabile per costruire un futuro di benessere equo e sostenibile.

Karl Popper ci ricordava che "il futuro è molto aperto e dipende da noi tutti. Dipende da ciò che voi e io e molti altri donne e uomini fanno e faranno, oggi, domani e dopodomani. E quello che noi facciamo e faremo dipende a sua volta dal nostro pensiero e dai nostri desideri, dalle nostre speranze e dai nostri timori. Dipende da come vediamo il mondo e da come valutiamo le possibilità del futuro che sono aperte". Ecco, è giunto il momento, anche per l'Italia, di affrontare il futuro con tutta la serietà che esso merita. 🗣️

### L'AUTORE



**Enrico Giovannini**, economista, statistico e accademico, è Direttore scientifico dell'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS). È stato Ministro delle Infrastrutture e della mobilità sostenibili nel governo Draghi dal 13 febbraio 2021 al 22 ottobre 2022 e Ministro del Lavoro e delle politiche sociali del governo Letta dal 28 aprile 2013 al 22 febbraio 2014. È stato chief statistician dell'Ocse dal 2001 all'agosto 2009 e presidente dell'Istat dall'agosto 2009 all'aprile 2013. È professore ordinario di Statistica economica all'Università di Roma "Tor Vergata" e docente presso la Scuola Nazionale di Amministrazione (SNA). È membro di numerosi board di fondazioni e di organizzazioni nazionali e internazionali. Nell'ottobre del 2014 è stato nominato "Cavaliere di Gran Croce al Merito della Repubblica" e nel gennaio del 2023 ha ricevuto il Dottorato di Ricerca *ad honorem* in "Sviluppo sostenibile e cambiamenti climatici".



# La sfida per la leadership globale

di Federico Rampini

MACROTRENDS 2024.25

**Nei prossimi anni gli equilibri internazionali verranno fortemente modificati in tutti gli scacchieri del mondo, alla ricerca di un nuovo assetto che punta a ridurre l'egemonia occidentale e, in particolare, americana. È il cuore della "profezia di Cernobbio", e non è detto che porti a un mondo migliore.**

Ucraina dell'Est e Ucraina dell'Ovest separate da una "zona smilitarizzata" come le due Coree del Nord e del Sud. Israele e Arabia Saudita uniti da un'alleanza militare. L'estrema destra al governo in Francia. Crisi su Taiwan e shock finanziario globale provocato dalle sanzioni contro la Cina. Scisma Russia-Cina, nel dopo-Putin o nel dopo-Xi. Vittoria finale dell'America nella guerra fredda con la Cina. Sono alcune delle caratteristiche del mondo che verrà, tra alcuni mesi o entro un decennio, secondo quella che ho battezzato la "profezia di Cernobbio".

È un modo di dire. Non credo alle profezie. In quanto alle più prosaiche previsioni, è raro che si avverino. L'annuale Forum The European House-Ambrosetti di Cernobbio, al quale ho partecipato anche nel settembre 2024, non pretende di vedere il futuro in una sfera di cristallo. Ma proprio perché il mestiere di chi fa previsioni è ad alto rischio, e i "cigni neri" (eventi improbabili, come tali destabilizzanti quando si producono) hanno funestato il nostro passato recente, considero coraggioso chi si azzarda a descriverci il nostro futuro.

Lo ha fatto a Cernobbio uno degli studiosi internazionali che stimo di più, un grande storico dell'economia, esperto anche di geopolitica, lo "scozzese prestato a Stanford", Niall Ferguson. Non lo cito tra virgolette per rispettare

le regole di Cernobbio (Chatham Rule), anche se potete trovarlo diffusamente menzionato nel mio ultimo libro (*Grazie, Occidente!*, Mondadori). Vi riassumo, con parole mie e sotto la mia responsabilità, l'esercizio audace al quale si è dedicato.

È partito da una riflessione retrospettiva. Dieci anni fa il compianto Henry Kissinger scriveva uno dei suoi saggi più importanti, *Ordine mondiale*, un'opera fondamentale nel campo della geopolitica. Eravamo nel 2014: che cosa è accaduto da allora che né noi e neppure un gigante come Kissinger aveva previsto? Almeno nove sorprese importanti.

**Uno.** In economia, l'America ha registrato una crescita del 63% in un decennio, surclassando clamorosamente l'Europa (vedi Rapporto Draghi) e deludendo i sogni di sorpasso della Cina.

**Due.** La pandemia nata a Wuhan in Cina, probabilmente in laboratorio; un'altra sorpresa è che nella sola America le *overdose* per droghe hanno fatto altrettante vittime della pandemia.

**Tre.** L'America ha riconquistato una netta leadership nella nuova rivoluzione tecnologica, l'intelligenza artificiale, ma con l'aiuto di microchip fabbricati a Taiwan.

**Quattro.** Tra gli americani, soprattutto giovani, il social media più popolare è cinese (TikTok).

**Cinque:** Brexit.

**Sei.** L'estrema destra al governo in sei nazioni europee.

**Sette.** Trump tre volte candidato alla Casa Bianca, più i suoi dazi contro la Cina.

**Otto.** La Russia lancia un'invasione totale dell'Ucraina otto anni dopo avere annesso la Crimea e il mondo si spacca con Usa-Ue-Giappone che sostengono l'Ucraina mentre Cina-Iran sostengono Putin.

**Nove.** La strage di ebrei massacrati da Hamas il 7 ottobre 2023.

Si può discutere se qualcuno di questi eventi destabilizzanti fosse meno imprevedibile di altri. Io considero

l'invasione dell'Ucraina come un evento annunciato, se soltanto avessimo ascoltato con attenzione quel che Putin diceva da anni. Brexit e Trump ebbero abbondanti segnali premonitori; se invece furono vissuti come due shock è perché l'establishment globalista angloamericano si considerava insostituibile e viveva in una "bolla" mediatica autoreferenziale. Su Hamas si può obiettare, ma è pur vero che il 7 ottobre prese di sorpresa quei servizi segreti israeliani che consideravamo pressoché infallibili.

## DAI CIGNI NERI DEL PASSATO ALLE PROFEZIE SUL FUTURO

Passati in rassegna i "cigni neri" dell'ultimo decennio, eccovi le profezie per il nostro futuro prossimo o a medio lungo-termine. Ve le consegno non solo perché sono stimoli interessanti alla nostra riflessione, ma anche perché molte mi convincono. Alcune si proiettano su un arco di alcuni mesi, altre potrebbero riguardare la fine del decennio.

"Trump rivince le elezioni il 5 novembre". Questa era la previsione più ravvicinata. A Cernobbio Ferguson si sbilanciò in tal senso, due mesi prima dell'Election Day. Ci aveva azzeccato, quando invece sondaggi, guru e media erano in piena luna di miele con Kamala Harris. Questo mi induce a considerare con attenzione e rispetto anche le sue previsioni successive. Eccole.

**L'economia americana** finirà per rallentare e ci saranno aggiustamenti di bilancio dolorosi, ma non si tratta di un declino.

**Ucraina.** Si raggiunge un cessate-il-fuoco con una soluzione di tipo "coreano", cioè senza un trattato di pace, congelando la spartizione territoriale. L'Ucraina occidentale diventa una nuova Corea del Sud, anche nel senso di trasformarsi in una vetrina di prosperità economica grazie agli aiuti occidentali per la ricostruzione.

**Taiwan.** Ci sarà una crisi (non necessariamente un'invasione militare di tipo tradizionale, ma comunque un evento grave e destabilizzante), con ripercussioni economico-finanziarie mondiali. E i giovani americani influenzati da TikTok potrebbero tifare per Pechino.

**L'estrema destra** finirà per conquistare il governo, sia a Parigi sia al vertice dell'Unione europea.

**Israele e Arabia saudita** stringeranno un'alleanza per la difesa contro l'Iran.

**Russia e Cina.** Quando finisce l'era di Putin in Russia o quella di Xi in Cina o tutt'e due (neanche loro sono immortali), le relazioni tra le due potenze entrano subito in una fase di deterioramento.

**L'America** trionfa nella seconda guerra fredda come aveva fatto nella prima.

Eccovi l'intera "profezia di Cernobbio". Alcune di queste previsioni vi sembreranno quasi scontate, forse. Magari ne accoglierete altre con scetticismo o dissenso. Sono un esercizio utile per spingere lo sguardo un po' più in là



dell'immediato. Ciascuna di queste ipotesi ha un retroterra di analisi approfondite. Considero di prenderle seriamente in considerazione prima di scartarle.

## GUARDARE OLTRE

Dopo la netta vittoria di Trump aggiungo qualche aggiornamento e previsione, stavolta farina del mio sacco.

Comincio dall'Ucraina. All'inizio di questa guerra Biden pareva efficace. Se si focalizza l'attenzione su quel che accadde dal giorno dell'invasione russa all'anno successivo, l'azione americana fu coronata da successi reali. L'aggressione venne fermata, "l'operazione militare speciale", che Putin aveva immaginato di concludere occupando Kiev in poche settimane, si arenò. L'America unì l'Occidente in una risposta compatta, con sanzioni dure (almeno sulla carta). La Nato si rafforzò con l'ingresso di Svezia e Finlandia.

Se si allarga lo sguardo, includendovi un prima e un dopo, il bilancio cambia. Forse la storia andrebbe valutata partendo dal 2014, quando cioè Putin operò la prima invasione, con l'annessione della Crimea. Allora l'Amministrazione Obama-Biden reagì in modo blando, con sanzioni minimaliste, a tal punto che Putin poté dedurne un implicito via libera a riprendersi l'Ucraina intera, o comunque l'informazione che di quel Paese non importava nulla all'America. Includendo nel bilancio anche quello che Biden fece subito prima dell'invasione del febbraio 2022, ricordo la sua proposta di portare in salvo Zelensky all'estero: un esilio che avrebbe regalato l'Ucraina a Putin. Poi, oltre alle continue riserve sulle forniture di armi all'Ucraina, oltre alle limitazioni sul loro uso contro le basi russe in territorio russo, bisogna aggiungere l'ossessione di Biden nel garantire a Putin che mai e poi mai la Nato sarebbe intervenuta in quel conflitto; infine le tante debolezze nell'applicazione delle sanzioni contro gas e petrolio russo (in campagna elettorale, per timore dell'inflazione, Biden non voleva che un embargo stringente privasse il mondo di una quota consistente di energie fossili).



Con una Ucraina in netto svantaggio militare già da molti mesi, l'America sotto Biden-Harris non ha mai veramente indicato quale sia il possibile "end-game", quale la strategia per l'uscita dal conflitto. Ripetere che l'Ucraina ha ragione e la Russia ha torto, che la legalità internazionale è stata violata, che bisogna difendere l'agredito contro l'aggressore, è giusto e sacrosanto ma non fa procedere di un millimetro verso la conclusione della guerra.

La narrazione prevalente – tra i democratici Usa e in molti ambienti europei – è quella secondo cui con il risultato dell'elezione Usa del 5 novembre "tutti gli autocrati hanno vinto". Putin otterrà dal suo amico Donald il massimo a cui può aspirare. Con un'America isolazionista, unilateralista, indifferente alle alleanze, in qualche modo disimpegnata dalla Nato, Putin e Xi Jinping saranno liberi di realizzare i propri progetti espansionisti. Gli europei, o almeno alcuni di loro, correranno in ordine sparso a omaggiare lo Zar di Mosca e l'Imperatore Celeste di Pechino. Il popolo ucraino sarà abbandonato.

Non nego che questo scenario abbia qualche verosimiglianza, purtroppo. Va però aggiustato con alcuni correttivi. Putin ha subito dei rovesci che non sono cancellabili. La sua potenza militare è risultata molto inferiore alle aspettative. La resistenza ucraina gli ha inflitto delle umiliazioni che non si dimenticano. Le sue armi hanno sistematicamente perso il confronto con le armi americane, sul terreno. La fine della neutralità di Svezia e Finlandia è un danno geopolitico enorme. L'economia russa è una colonia di quella cinese. E tralascio il bilancio delle perdite umane. Resta il fatto che al termine di una guerra possono esserci molti sconfitti e pochi vincitori. L'Unione europea potrebbe essere fra i perdenti, anch'essa. Soprattutto perché il vuoto di leadership a Berlino e a Parigi rende poco probabile che una difesa comune europea compensi l'indebolimento della Nato. I trattati bilaterali di difesa dell'Ucraina – già firmati da molti Paesi europei – hanno scarsa credibilità visto il pacifismo disarmato che continua a prevalere sul Vecchio continente. L'ingresso dell'Ucraina nell'UE è problematico: Paese povero, da ricostruire, con un'immensa agricoltura, farebbe saltare tutti gli equilibri di bilancio. L'Ucraina si ritroverebbe amputata di parte del suo territo-

rio, sola, costretta alla neutralità e quindi indifesa in vista di futuri attacchi russi. Orrenda prospettiva. Tuttavia, è possibile che Zelensky non veda l'ora di avere Trump alla Casa Bianca per farsi "costringere" a concludere una guerra che sa di non poter vincere.

La Cina la metterei tra i rari vincitori. L'Ucraina e il Medio Oriente hanno assorbito risorse e attenzione strategica dell'America, hanno anche offerto informazioni utili in vista di un eventuale attacco a Taiwan. Meno chiaro è il vantaggio del Trump bis sul fronte economico-commerciale. Xi Jinping con il suo dogmatismo ideologico ha messo la Cina in una situazione difficile: la crescita ristagna, la disoccupazione giovanile è a livelli di guardia, ma la dottrina socialista preclude un vigoroso rilancio della domanda interna. La sovraccapacità industriale deve rovesciarsi sui mercati esteri. Proprio mentre alla Casa Bianca sta per arrivare un leader deciso ad abbattere il deficit commerciale statunitense. Non è uno scenario favorevole.

Sulla strategia complessiva dell'America dal 2025 in poi, l'America trumpiana troverà già una visione consolidata in un pezzo di establishment importante: il Pentagono. Il Trump Uno ebbe un rapporto complicato ma intenso con i militari. Scelse uno di loro nell'incarico influente di Chief of Staff. Alternò diversi militari in altri ruoli di rilievo. Litigò anche con loro, come con tanti consiglieri e collaboratori. Però è difficile per il Commander-in-Chief prescindere dal dialogo con i vertici delle forze armate. Anche se Trump in cuor suo (sobillato da consiglieri come i due Stefani, Bannon e Miller) può considerare che i generali fanno parte del Deep State, la "cupola" tecnoburocratica che spesso gli rema contro e cerca di sabotare i suoi piani o di sovvertire le sue direttive, tuttavia non può fare a meno di loro.

Anche perché l'ideologia trumpiana e la base elettorale di questo presidente simpatizzano con le forze armate. Il suo vice JD Vance ha indossato la divisa in Iraq. Il patriottismo fa parte dei collanti valoriali di questo mondo. Inoltre, il Pentagono ha una delle classi dirigenti migliori del mondo. Per forza: un impero, ma anche una superpotenza leader in un mondo post-imperiale e multipolare, deve esprimere una classe militare di altissimo livello. Le accademie militari americane sono dei centri di sapere straordinari: non insegnano solo a combattere, ma a interpretare il mondo e la sua storia.

Il teorema geopolitico sull'Isola-Mondo è uno dei concetti fondamentali che vengono insegnati nelle accademie militari. Tutti i generali con cui Trump dovrà interloquire sanno di cosa si tratta. È uno strumento di analisi che ha più di cent'anni di storia alle sue spalle. Spiega perché l'America non si può permettere di abbandonare la massa continentale eurasiatica ad altri egemoni: perché nascerrebbero delle minacce esistenziali per lei. Questa cornice teorica ha influenzato (magari a loro insaputa) il presidente Woodrow Wilson nella sua decisione di intervenire nella



Prima guerra mondiale, Franklin Roosevelt nella Seconda, Kennedy-Johnson-Nixon-Carter-Reagan nella guerra fredda con l'Unione sovietica. Trump è il più ignorante di tutti questi presidenti. Ma la tecnostuttura militare con cui dovrà interagire non è affatto ignorante. E cercherà d'influenzarlo, usando come guida dei concetti che si sono rivelati utili per vincere tre guerre mondiali.

### COMPETIZIONE STRATEGICA GLOBALE

Come ha scritto Nicholas Eberstadt, studioso dell'American Enterprise Institute, i contorni emergenti della lotta globale stanno diventando sempre più evidenti. Sembra stia prendendo forma una competizione in stile "Isola-Mondo". Quattro stati ambiziosi e revisionisti nel cuore dell'Eurasia – Russia, Cina, Iran e Corea del Nord – si stanno coordinando sempre più strettamente per sfidare, se non distruggere, l'ordine di sicurezza internazionale prevalente noto come Pax Americana.

"Isola-Mondo" è la memorabile descrizione dell'Eurasia e dell'Africa fatta dal geo-stratega Halford Mackinder nel suo libro del 1919, *Democratic Ideals and Reality*, che ampliava il suo fondamentale saggio del 1904, *The Geographical Pivot of History*. Mackinder profetizzò: "Chi governa l'Est comanda l'Heartland (o "cuore della terra"). Chi governa l'Heartland comanda l'Isola-Mondo. Chi governa l'Isola-Mondo comanda il mondo".

Un'altra prospettiva sul mondo che verrà con il Trump Due: non ho sentito nessun esponente del Grande Sud globale riecheggiare affermazioni iperboliche che in Europa sono diffuse come elezioni "storiche", potenzialmente foriere di una "svolta epocale", dopo la quale "nulla sarà più come prima", eccetera.

La sensazione che l'America conti meno di una volta, e quindi che il risultato elettorale non sia poi tanto rilevante, va messa nel contesto dei cambiamenti avvenuti nelle relazioni internazionali, in particolare nel commercio mondiale. Un autorevole esponente del Brasile lo riassume così: «La Cina è ormai da anni il primo investitore in tutta l'America latina. Nel 2024, la somma delle esportazioni brasiliane verso Indonesia, Malesia e Corea ha superato la somma di quelle dirette in Italia, Francia e Spagna». Il punto di vista dalla Nigeria: «Vent'anni fa la nostra economia aveva relazioni soprattutto con Europa e Stati Uniti. Oggi il nostro primo fornitore è la Cina, e il primo mercato di sbocco per le nostre esportazioni è l'India. Se guardiamo a un'infrastruttura chiave come le telecom, non c'è un solo gruppo americano di rilievo in tutta l'Africa».

### IL GRANDE SUD SI FA STRADA

Il Grande Sud è un mondo dove l'aggregato atlantico Usa-Ue (ovverosia l'Occidente) è meno presente, dove contiamo di meno, e di conseguenza dove le nostre alternanze di governo non suscitano un'attenzione enorme.

Qualche tema specifico emerge, in negativo o in positivo.

*Il Grande Sud è un mondo dove l'aggregato atlantico Usa-Ue, ovverosia l'Occidente, è meno presente, dove contiamo di meno e di conseguenza dove le nostre alternanze di governo non suscitano una grande attenzione.*

Il Brasile fa parte del club dei Brics e auspica una riduzione del ruolo del dollaro, obiettivo che rimane lontano: pertanto, rimanendo assai dipendente dalla moneta Usa, si preoccupa per il continuo aumento del deficit e debito pubblico di Washington, problema ignorato dai due candidati Kamala Harris e Donald Trump (in effetti le promesse elettorali del vincitore, se applicate, peggiorerebbero ulteriormente i conti in rosso).

Un esponente del Kuwait invece offre l'esempio dell'approccio ottimista: per lui l'America rimane leader mondiale dell'innovazione, questa è l'unica «storia del nostro tempo» che conta. E non vede alcuna differenza con Trump che possa incidere sulla rivoluzione tecnologica in corso, in particolare quella dell'intelligenza artificiale. È molto ampio il ventaglio di giudizi dal Grande Sud globale sulle elezioni Usa, e forse l'unico punto in comune è questo: tutti sembrano nostalgici dell'Età dell'Oro della globalizzazione, quando l'America promuoveva accordi di libero scambio a 360 gradi e le barriere si riducevano. Ma per tante ragioni – che vanno dal vincolo del consenso interno, al mutato ruolo della Cina – quell'epoca non tornerà più, e non solo perché ha vinto il re di tutti i protezionisti. La verità è che nessuno nella campagna elettorale del 2024 aveva una teoria alternativa alla sua, neppure la sua rivale democratica. 🗳️

#### L'AUTORE



#### Federico Rampini

è editorialista del *Corriere della Sera*.

Il suo ultimo saggio è "Grazie, Occidente!" (Mondadori)

# Affrontare la volatilità geopolitica

di Jared Cohen

**Le imprese hanno bisogno di un nuovo pensiero strategico per non perdere i propri vantaggi competitivi: deve essere basato su una realistica comprensione di interessi in gioco, rischi e opportunità.**

La geopolitica è un business incerto. L'ordine mondiale a cui la maggior parte dei dirigenti d'azienda era un tempo abituata si trova ora ad affrontare la sfida più grande dai tempi della Guerra Fredda, se non della Seconda Guerra Mondiale. Le guerre in Europa e in Medio Oriente e le crescenti tensioni nell'Indo-Pacifico hanno reso il mondo più turbolento e meno prevedibile. Ci sono poche vie d'uscita a quello che sembra sempre più un atterraggio duro geopolitico che potrebbe minacciare la sicurezza e la crescita globali.

Quando gli amministratori delegati e i consigli di amministrazione si trovano a navigare in un mondo più volatile, la parola che usano più spesso è "rischio". Quali sono i rischi per i dipendenti, le attività, gli azionisti e gli altri stakeholder? Come possono ridurre i rischi per le supply-chain? E a quali rischi, dalle pandemie ai cyberattacchi alla guerra, non stanno ancora pensando o non sono preparati?

Nell'ultimo decennio, abbiamo assistito a nuovi modelli di leadership aziendale attraverso nuove e più impegnative realtà geopolitiche. Questi modelli seguono cinque regole per le aziende che cercano di adattarsi, innovare e crescere, anche in un ambiente geoeconomico in cui la Pax Americana, che ha sostenuto per lungo tempo la pace e la sicurezza globali, è messa alla prova, e per sostenerla è necessaria una leadership seria.

## UN POSTO AL TAVOLO DELLA GEOPOLITICA

Il sistema di libera impresa che ha reso possibile la crescita globale su una scala storica si basa su regole e istituzioni. Ma queste sono anche applicate e salvaguardate dal potere, in particolare da quello esercitato da Stati nazionali democratici con la volontà di usarlo, dagli Stati Uniti e dai loro alleati e partner.

Tuttavia, mentre i Governi proteggono il commercio globale, anche il settore privato ha un posto di rilievo al tavolo della geopolitica. Questo sta diventando sempre più chiaro nella moderna economia della conoscenza e dell'innovazione. I ricavi annuali delle principali aziende globali superano oggi il prodotto interno lordo di circa tre quarti di tutte le nazioni. Molte di queste aziende hanno capacità che i Governi non hanno, dal talento alle tecnologie all'avanguardia. Prima ancora che i carri armati russi attraversassero il confine ucraino nel 2022, le aziende tecnologiche americane stavano difendendo Kyiv dai cyberattacchi. E quella che potrebbe essere la tecnologia che definisce l'odierna competizione tra grandi potenze – l'intelligenza artificiale – viene inventata per lo più in aziende e laboratori privati.

Ma le aziende tecnologiche non sono gli unici attori business che hanno un interesse nella geopolitica. Quasi tutti i settori, da quello biofarmaceutico a quello bancario, fanno affidamento su un'economia globale basata sulle regole e su un potere che le faccia rispettare.

Le imprese non possono avere successo in un mondo che non funziona. Hanno bisogno di regole che siano rispettate, di diritti di proprietà che vengano protetti, di leggi e norme che siano comprese e di innovazioni che non si limitino ad accadere, ma siano premiate e adottate su scala. La Pax Americana ha reso possibile tutto questo. Ma queste condizioni non possono essere date per scontate nel frammentato contesto geoeconomico attuale. Di fron-

te a rischi maggiori, le aziende devono ridefinire le loro catene di approvvigionamento, studiare come i Governi possano considerare il loro settore, o i loro concorrenti, come un mezzo non solo per la crescita economica, ma come leva per adeguati equilibri geoeconomici. Il settore privato ha un ruolo nella vita di ogni Paese, nel garantire società libere e aperte e nel sostenere il sistema di libera impresa che rende possibile fare business.

## APPOGGIARSI AI NUOVI SWING STATES GEOPOLITICI

Gli Stati Uniti e la Cina hanno le due economie e i due eserciti più grandi del mondo. Per la maggior parte delle imprese globali, costituiscono le principali destinazioni per il commercio e gli investimenti. Ma Washington e Pechino non sono gli unici protagonisti della geopolitica. Per capire dove si sta dirigendo la competizione tra grandi potenze, nonché i rischi e le opportunità emergenti, a volte conviene guardare al di fuori. Il primo Paese a vietare il gigante delle telecomunicazioni di proprietà cinese Huawei per problemi di sicurezza non sono stati gli Stati Uniti, ma l'Australia nel 2018. Quattordici anni prima che la Cina ponesse un freno alle esportazioni di terre rare come gallio, germanio e antimonio verso gli Stati Uniti, ha imposto un embargo sulle terre rare contro il Giappone, spingendo Tokyo a cercare mercati altrove. Con le barriere commerciali in aumento a livello globale, non solo tra Stati Uniti e Cina, il Fondo Monetario Internazionale stima che un'economia globale frammentata ridurrebbe il Pil mondiale di 7,4 trilioni di dollari. Ciò equivale alla dimensione combinata delle economie francese e tedesca. Dove si trovano le nuove opportunità? Dalla fine della Guerra Fredda, è emersa una nuova categoria di Paesi, gli *swing states geopolitici*. Questi Stati adottano spesso strategie diplomatiche di multi-allineamento, scegliendo partnership al di là delle divisioni politiche. Le grandi potenze vi si affidano per il loro ruolo nelle catene di approvvigionamento globali (ad esempio Taiwan e i semiconduttori di fascia alta), per i vantaggi di nearshoring, offshoring o friendshoring (ad esempio India, Messico o Vietnam), per l'accesso ai capitali (ad esempio Arabia Saudita, Emirati Arabi Uniti, Qatar, Norvegia e Singapore) o per le visioni globali dei loro leader (ad esempio il Giappone che, a partire dal defunto primo ministro Shinzo Abe, ha avanzato il concetto di un "Indo-Pacifico libero e aperto").

Si è già potuto osservare come l'ascesa degli *swing states geopolitici* abbia rimodellato i flussi commerciali e d'investimento. Gli investimenti diretti esteri in Cina hanno recentemente toccato i minimi da 30 anni a questa parte, mentre molte aziende occidentali hanno avviato operazioni e centri di produzione al di fuori del Paese, in luoghi come l'India e il Vietnam. Nel frattempo, gli investimenti globali della Cina – valutati in 2,5 trilioni

di dollari dal 2005, secondo l'American Enterprise Institute – vanno da progetti di costruzione in Arabia Saudita a operazioni nel settore dell'energia verde e dei minerali critici in America Latina. Per diversi anni, Pechino ha lavorato per arruolare nuovi partner e superare gli Stati Uniti attraverso programmi come la Belt and Road Initiative (BRI), anche se ora ci sono preoccupazioni sul modo in cui il rallentamento dell'economia cinese, unito al debito e alle difficoltà finanziarie dei partecipanti alla BRI, ne plasmerà il futuro.

*Le aziende tecnologiche non sono gli unici attori business che hanno un interesse nella geopolitica. Quasi tutti i settori fanno affidamento su un'economia globale basata sulle regole e su un potere che le faccia rispettare.*

La competizione geopolitica crea attriti che mettono a dura prova la crescita globale. Ma dall'Australia ai Paesi arabi del Golfo in Medio Oriente, fino al Canada e al Messico, gli Stati in bilico si stanno posizionando per trarre vantaggio dalla frammentazione geoeconomica, diventando destinazioni per qualsiasi cosa, dai centri dati alle case automobilistiche. Capire cosa guida gli interessi geoeconomici degli Stati e delle imprese richiede ciò che il tenente generale H.R. McMaster ha descritto come "empatia strategica": evitare la tendenza a considerare le sfide solo dal proprio punto di vista e vederle invece dal punto di vista degli altri, nemici e amici.

Quando esplorano nuovi mercati o decidono se uscirne, i dirigenti dovrebbero porsi una serie di domande sui leader mondiali. Cosa vuole l'altra parte e perché? Quali sono le loro motivazioni e i loro punti deboli? E dove le loro aspirazioni nazionali si scontrano con ciò che è economicamente o geopoliticamente realistico o desiderabile?

## EVITARE DI COMPARTIMENTARE LE CRISI

Molti degli schemi utilizzati dalle aziende per classificare i rischi geopolitici sono utili. Ma possono anche rendere più difficile la comprensione di un mondo più complesso. Ad esempio, gli indici di rischio spesso trattano i rischi in modo isolato, senza mostrare le connessioni tra i rischi stessi e il modo in cui questi potrebbero configurare le contingenze future.



Le realtà geopolitiche interconnesse non sono nuove. La NATO è stata fondata nel 1949, alla fine di un breve periodo in cui gli Stati Uniti possedevano il monopolio nucleare e quando molti credevano che le guerre convenzionali fossero un ricordo del passato. Ma lo scoppio della guerra di Corea nel giugno 1950, per non parlare delle preoccupazioni politiche americane – reali e immaginarie – sull’influenza comunista in patria, ha dato all’alleanza uno scopo non presente al momento della sua creazione. Mentre centinaia di migliaia di soldati di Kim Il Sung e Mao Zedong marciavano verso sud lungo la penisola, gli Stati Uniti e i loro alleati della NATO rimasero scioccati e guardarono alle minacce all’Asia orientale e a Berlino Ovest. Il presidente Harry Truman inviò la Settima Flotta attraverso lo Stretto di Taiwan per evitare che il conflitto si estendesse. La guerra di Corea trasformò anche la NATO. Allarmati dagli eventi dall’altra parte dell’Eurasia, gli Stati membri aumentarono la spesa per la difesa e i livelli di truppe in Europa, l’alleanza nominò il suo primo comandante supremo e si mobilitarono per competere in una guerra fredda in cui erano già coinvolti, ma che non erano ancora pronti a vincere.

Anche i conflitti e le tensioni di oggi sono collegati, dall’Afghanistan all’Ucraina all’Asia orientale. Un mese dopo l’assalto di Hamas contro Israele, il 7 ottobre, i ribelli Houthi hanno iniziato i loro attacchi nel Mar Rosso, infliggendo un colpo al commercio globale che ha visto i flussi commerciali attraverso il Canale di Suez ridursi di circa il 50%. In seguito all’invasione dell’Ucraina da parte della Russia, la Finlandia e la Svezia sono entrate a far parte della NATO e un numero record di 23 Stati membri spende oggi il 2% del proprio PIL per la difesa. Come nel caso della guerra di Corea, ciò che accade da una parte dell’Eurasia si river-

bera anche su coste lontane: alla fine del 2022, Tokyo si è impegnata a raddoppiare la spesa per la difesa in rapporto al PIL entro il 2027. Secondo una ricerca di Goldman Sachs, il Giappone sta già progredendo in questa direzione, con un aumento del bilancio militare del 16,5% nel 2023. Questi investimenti sono guidati dalla geopolitica. Come ha recentemente affermato il primo ministro giapponese Shigeru Ishiba, “l’Ucraina oggi è l’Asia domani”.

In un mondo sempre più connesso, le dispute in Paesi lontani hanno effetti in patria. Probabilmente ci saranno altri conflitti e competizioni in futuro. Anche se questi eventi si verificano a migliaia di chilometri di distanza, i dirigenti dovrebbero chiedersi come potrebbero aggravarsi, come potrebbero reagire i Paesi in cui operano le loro aziende e come altri Governi con cui interagiscono quotidianamente potrebbero avere influenza all’estero.

### **NON AFFIDATEVI ALLE PREVISIONI: PIANIFICATE IN BASE AI PUNTI DI FLESSO**

I leader aziendali cercano certezze. Ma più spesso, in geopolitica, c’è la contingenza casuale. La Cina invaderà Taiwan, continuerà a fare pressioni con altri mezzi o lo status quo resterà inalterato? Ci sarà una guerra regionale su larga scala in Medio Oriente? Potremmo assistere a uno shock inaspettato altrove? Come reagiranno i Governi, le società e i flussi di beni e capitali?

Prevedere gli eventi che cambieranno il mondo è spesso un gioco di ipotesi. Ma gli esperti possono aiutare i leader aziendali a mettere a punto le grandi idee strategiche. Possono poi lavorare insieme per testare queste idee, comunicarle all’interno dell’azienda e adattare e implementare nuove politiche. Tali esercizi possono fornire indicazioni sulle sfide in corso, identificare gli shock che



potrebbero avere un impatto sulle attività dell'azienda, aiutare i vertici a capire se tali shock stanno diventando più o meno probabili e informare i piani conseguenti. Come disse il presidente Dwight D. Eisenhower, "I piani sono inutili, ma la pianificazione è tutto".

Per pianificare i potenziali scenari futuri, le forze armate utilizzano esercitazioni da tavolo almeno dal XVIII secolo. Questi formati sono stati ora adattati per l'uso da parte delle aziende. Una delle loro virtù è che possono istituzionalizzare il dialogo tra le parti interessate di diversi settori che possono trovarsi ad affrontare lo stesso problema, ma che raramente si trovano nelle stesse stanze.

## *Molti degli schemi utilizzati dalle aziende per classificare i rischi geopolitici sono utili. Ma possono anche rendere più difficile la comprensione di un mondo più complesso.*

Questi esercizi possono essere rielaborati in modo che sia la norma – e non l'eccezione – riunire esperti di diversi settori, valutare i potenziali shock futuri e individuare i punti di flesso in modo che le aziende possano innovare e anticipare ciò che potrebbe accadere. Identificare, comunicare e pianificare i punti d'inflessione, dai cambiamenti di leadership ai potenziali conflitti futuri, può aiutare i dirigenti a proteggere meglio il proprio personale, ad aumentare la resilienza dell'azienda e a portare a strategie e risultati migliori.

### **COMPRENDERE I LIMITI DEL POTERE DEL BUSINESS**

Molti leader d'impresa vorrebbero che i capi di Stato agissero di più come amministratori delegati, massimizzando la crescita rispetto alle ambizioni geopolitiche o alle ideologie prevalenti. Nel 1920, il Primo Ministro Lloyd George credeva che il business potesse cambiare l'Unione Sovietica, sostenendo: "Non siamo riusciti a riportare la Russia alla sanità mentale con la forza. Credo che possiamo cambiarla con il commercio". Un secolo dopo, l'idea del "cambiamento attraverso il commercio" non è scomparsa, come dimostra il progetto del gasdotto Nord Stream II tra Russia ed Europa occidentale. Ma le connessioni economiche non sempre favoriscono la buona volontà internazionale, anzi, possono anche creare vulnerabilità geoeconomiche, poiché leader come Vladimir Putin vogliono qualcosa di diverso dalla pace e dalla prosperità.

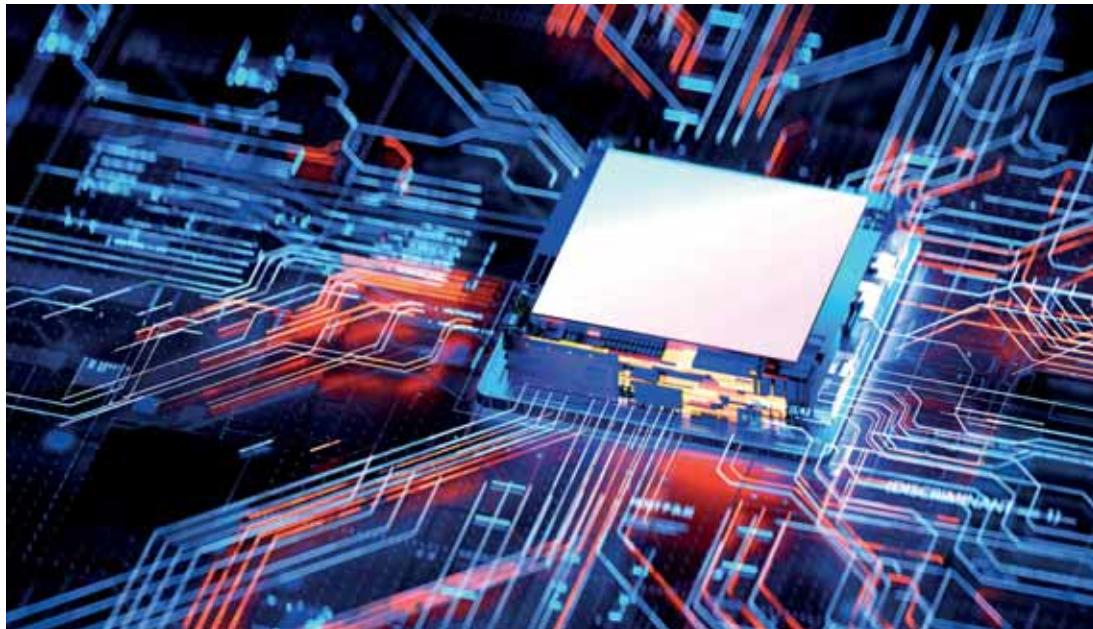
Ma il fatto che il potere del business nella geopolitica sia limitato, non significa che non possa essere trasformativo. Sostenuti dagli impegni degli Stati Uniti e dei loro alleati, il definitivo rientro di Germania e Giappone nell'economia globale dopo la Seconda Guerra Mondiale è stato fondamentale per la costruzione di un ordine stabile nel dopoguerra. Il verdetto della storia è quindi contrastante sul rapporto tra interdipendenza economica e pace.

Oggi, il potere delle imprese di plasmare gli affari mondiali è forse più forte di quanto non sia mai stato, rendendo di nuovo attuale una strategia hamiltoniana che colleghi commercio e vita nazionale. Tuttavia, i dirigenti devono avere una comprensione realistica del mondo, nonché delle opportunità e delle responsabilità che la geopolitica presenta.

L'importanza di Taiwan negli affari globali è un caso emblematico. È fondamentale non solo per la sua posizione nella prima catena di isole o per la sua governance democratica. A migliaia di chilometri di distanza dagli Stati Uniti e con appena 23 milioni di abitanti, Taiwan è il decimo partner commerciale dell'America. Produce forse il 90% dei semiconduttori più avanzati del mondo, svolgendo un ruolo nella produzione globale di chip più importante di quello che l'OPEC svolge sui mercati mondiali del petrolio. La Taiwan Semiconductor Manufacturing Company ha assunto un tale livello di importanza che gli studiosi discutono se abbia fornito all'isola uno "scudo di silicio", proteggendosi dalle invasioni, o se la sua presenza di fatto aumenti i rischi di aggressione.

La crescita dell'industria dei semiconduttori di Taiwan ha implicazioni economiche per l'intera economia globale. È anche un fatto geopoliticamente significativo, avvenuto per ragioni geopolitiche. Le sue radici risalgono agli anni '60, quando i leader dell'isola si adoperarono per rafforzare le relazioni con gli Stati Uniti in un momento in cui la guerra del Vietnam rendeva Washington diffidente nei confronti degli impegni in Asia. Con l'evolversi e la fine della Guerra Fredda, le nuove imprese hanno dato a Taiwan una rilevanza negli affari mondiali, un fatto che può galvanizzare i leader aziendali di oggi a riflettere sul proprio ruolo nella vita nazionale.

L'innovazione collega il commercio alla geopolitica. Con l'avanzare della rivoluzione dell'IA, le aziende di aree geografiche che non sono sempre state leader tecnologici tradizionali, dal Medio Oriente al Canada, ai Paesi nordici, si stanno posizionando come hub per la costruzione di infrastrutture IA, in particolare di centri dati. La costruzione di infrastrutture per l'IA richiederà alti livelli di energia affidabile e conveniente, regimi normativi favorevoli e un clima favorevole agli investimenti. I mercati che possono soddisfare queste condizioni diventeranno ancora più desiderabili come partner.



## UN TEMPO PER UN NUOVO PENSIERO STRATEGICO

Con il ritorno della competizione tra grandi potenze, il carattere della politica globale è cambiato. Lo stesso vale per il carattere del business globale. Come ha osservato Halford Mackinder, stratega geopolitico britannico del XIX secolo, “la democrazia si rifiuta di pensare in modo strategico a meno che non sia costretta a farlo per motivi di difesa”.

Anche le imprese

hanno bisogno di un nuovo pensiero strategico, altrimenti perderanno i loro vantaggi competitivi. Un nuovo pensiero strategico richiede realismo e comprensione di interessi, rischi e opportunità. Gli interessi delle imprese globali – che si affidano alla possibilità di viaggiare, investire e operare in sicurezza in tutto il mondo – rimangono in gran parte invariati. Le turbolenze geopolitiche presentano nuovi rischi, ma anche l'opportunità di tornare ai principi fondamentali delle società libere che rendono possibile fare business. Se il mondo sta diventando più competitivo, competere è ciò che le imprese sanno fare meglio. 🌐

Con l'aumento dell'importanza del business nella geopolitica, nuove aziende e geografie assumeranno una nuova rilevanza. I Paesi Bassi sono oggi un attore chiave in Asia, come forse non lo erano dai tempi della Compagnia olandese delle Indie orientali. Questo non solo grazie a istituzioni politiche come la NATO o l'Unione Europea, ma anche perché è sede di aziende leader a livello mondiale come ASML, che produce gli strumenti per la litografia ultravioletta estrema necessari per la produzione di semiconduttori di fascia alta.

Anche le imprese statali e i partenariati pubblico-privati stanno creando questi legami globali. La Belt and Road Initiative della Cina sta subendo delle frizioni, ma ha dato a Pechino un'impronta in più di 150 Paesi, soprattutto nel Sud globale. L'Arabia Saudita, gli Emirati Arabi Uniti e il Qatar sono guidati da leader ambiziosi, hanno molteplici schemi geoeconomici e hanno lanciato programmi di trasformazione e diversificazione economica come Vision 2030 per posizionarsi come leader dell'innovazione e dell'esportazione non solo di petrolio, ma anche di tecnologia. Sono convinti che l'IA possa accelerare la loro diversificazione economica. Nell'ambito di questi programmi, stanno creando nuove connessioni con aziende dell'Asia orientale e della costa occidentale degli Stati Uniti, navigando in un ambiente geopolitico complesso.

La politica economica crea ruoli ibridi per i politici e i leader aziendali. I dirigenti hanno rapporti con i funzionari pubblici diversi da quelli dei diplomatici tradizionali, ma anch'essi hanno un ruolo nella vita nazionale e internazionale. E anche loro devono navigare tra le esigenze contrastanti dei mercati, della politica e del sistema globale.

### L'AUTORE



**Jared Cohen** è co-responsabile del Goldman Sachs Global Institute e presidente degli affari globali di Goldman Sachs, dove è partner e membro del comitato di gestione dell'azienda.

# Il Sud Globale tra il martello americano e l'incudine cinese

di Danilo Taino

**Dopo la vittoria di Trump l'obiettivo di scalzare l'egemonia occidentale sul sistema economico e politico globale diventa più complesso. E la collaborazione multilaterale rischia di lasciare il posto a un nuovo assetto a somma zero.**

Solo alla fine di una grande guerra è possibile che si formi un nuovo ordine mondiale? La domanda non è nuova, ma la risposta è arrivata nelle settimane scorse, ed è negativa: un nuovo equilibrio internazionale, infatti, può nascere anche da un possente esito elettorale. Negli Stati Uniti, dove altrimenti?

Il ritorno di Donald Trump alla Casa Bianca con un mandato forte e con un programma radicale è probabilmente l'inizio di un processo che porterà a nuovi rapporti tra Paesi e tra blocchi di nazioni. Più che un cambio di stagione siamo di fronte a un salto di epoca. Impossibile, oggi, immaginare in quali termini, ma è su questo che si interrogano i Governi del mondo. E tra i più preoccupati non ci sono solo quelli europei: il cosiddetto Sud Globale sa che nei prossimi anni dovrà aspettarsi di finire tra il martello (figurato) americano e l'incudine (meno figurata) cinese. Non è detto che sia un bel vivere.

Un primo cambiamento potrebbe essere di terminologia. Fino alla presidenza di Joe Biden, definire Global South i Paesi meno ricchi – in via di sviluppo o emergenti – era già una scelta zoppicante: non sono mai stati tutti del Sud, non sono mai stati globali e nemmeno un blocco compatto tale da farli assumere a entità politica. Era l'approccio globalista delle amministrazioni americane, compresa quella uscente, a farli apparire se non un'unità, almeno una tendenza che meritava un nome. Come che sia, con Trump la politica di Washington sarà una rottura rispetto al passato: niente America che garantisce gli equilibri, nessun

approccio globale, solamente rapporti bilaterali. Divide et impera, almeno nell'impostazione del voler dividere. Si vedrà nei risultati se ciò porterà anche una leadership.

## UN NUOVO GIOCO A SOMMA ZERO

La novità, però, non sarà tanto nella definizione, quanto nel fatto che Trump ha un'allergia endemica per le entità sovranazionali, si tratti delle Nazioni Unite, dell'Organizzazione Mondiale del Commercio (WTO), dei tribunali internazionali, forse anche di forum meno formali come il G7 e il G20. Figuriamoci quanto darà retta al BRICS, l'organizzazione attorno alla quale una buona parte dei Paesi del Sud Globale, compresi i più rilevanti, vorrebbero coagularsi: formata oggi da nove Paesi e con decine di candidati. Queste nazioni continueranno a coordinarsi e a chiedere un sistema di regole globali meno centrate sull'egemonia americana. Ma a Washington si troveranno di fronte un'amministrazione che non parlerà il linguaggio degli scorsi decenni, quello più o meno multilaterale, grazie al quale accordi condivisi portano a situazioni win-win, dove

*Il ritorno di Donald Trump alla Casa Bianca con un mandato forte e con un programma radicale è probabilmente l'inizio di un processo che porterà a nuovi rapporti tra Paesi e tra blocchi di nazioni.*



ognuno guadagna qualcosa. Si sentiranno dire che le relazioni sono a due: se do un vantaggio a te, tu devi darne uno a me. Somma zero.

Significa che, vista la potenza economica, militare e politica degli Stati Uniti le istanze comuni dei Paesi cosiddetti del Sud e dello stesso BRICS sono destinati a declinare, a non trovare un terreno di confronto forte con Trump e l'America? Probabilmente no. Dall'altra parte del Pacifico, c'è infatti la Cina, che del Global South vuole essere paladina e che dei BRICS è l'anima, al momento parzialmente egemone. Nemmeno Washington potrà fare finta di non vedere e di non sentire.

### I NUOVI NON ALLINEATI

Le scelte che Trump ha fatto nella formazione del team che condurrà la politica estera americana durante il suo secondo mandato dicono che la questione più importante è considerata di gran lunga quella cinese, lo scontro con Pechino. Ciò creerà tensioni nei Paesi del Sud. Molti di questi, con diverse gradazioni, hanno una politica estera che non è allineata con Washington, ma nemmeno con Pechino. Si muovono sulla base di quello che considerano il loro interesse nazionale (in alcuni casi l'interesse dell'autocrate al potere).

Una volta, tra gli Anni Cinquanta e Settanta, si chiamavano Paesi "non allineati", per marcare una distanza sia dagli Stati Uniti sia dall'Unione Sovietica (in realtà, per scelte anticolonialiste e terzomondiste spesso tendevano più verso Mosca). Oggi preferiscono dirsi "multi-allineati", cioè liberi di scegliere di volta in volta con chi stare o di non stare con nessuno. Il caso più netto è quello dell'India, che rifiuta alleanze formali e cerca partnership in diversi campi e con diversi "amici". La scelta di Delhi di non chiudere i rapporti con Mosca dopo l'invasione russa dell'Ucraina e allo stesso tempo di considerare l'attacco di Putin una violazione delle leggi internazionali dà l'idea della libertà di movimento che non solo l'India ma anche altri Paesi del Sud Globale perseguono.

Per un verso, dunque, i Paesi del cosiddetto Global South – che sono in teoria 134 se si considerano gli aderenti al G77 che si formò nel 1964, e poi è cresciuto di numero – si troveranno a trattare su basi bilaterali con una Washington che promette di credere poco nelle alleanze formali e molto negli interessi reciproci. Si può già dire che Trump non cercherà di parlare al cuore e alle menti dei leader del Sud ma ai loro portafogli. E lo farà in trattative dure. Qui, il martello americano.

Sull'altro versante, c'è la Cina: anch'essa parla di denaro e di interessi, naturalmente, ma quando si tratta dei Paesi in via di sviluppo li vuole portare, più o meno collettivamente, dalla propria parte. L'incudine cinese – per continuare nella similitudine – è più articolata, certamente più sofisticata dell'approccio probabilmente non sempre gentile che terrà la nuova amministrazione americana.



### L'INCERTA LEVA DEI BRICS

Si chiama, appunto, BRICS, vale a dire Brasile, Russia, India, Cina, Sud Africa, ai quali si sono aggiunti nei mesi scorsi Egitto, Etiopia, Iran ed Emirati Arabi, mentre l'Arabia Saudita è sulla porta ma non ha ancora deciso se e quando entrare. Per ora dieci nazioni: un'altra quarantina di governi sarebbe interessata a partecipare (Taiwan non sarà invitata).

Negli obiettivi di Xi Jinping – che ne è il maggiore ispiratore – quella dei BRICS dovrebbe essere l'organizzazione che si batte per sostituire l'egemonia degli Stati Uniti e dell'Occidente negli affari del mondo. La teoria che sta dietro a quest'operazione di portata epocale è che l'Occidente è entrato in un declino irreversibile di lungo periodo e che è compito della Repubblica Popolare Cinese creare un nuovo equilibrio. Che naturalmente la veda al centro, sostenuta dai Paesi del Sud Globale. D'altra parte, dicono a Pechino, i nove BRICS più l'Arabia Saudita realizzano già il 35,6% del Pil mondiale contro 30,3% dei Paesi del G7.

La realtà non è così lineare, però, per Xi. La sua idea di chiudere con l'epoca del sistema fondato sulle regole nato alla fine della Seconda guerra mondiale è certamente condivisa in Russia, con entusiasmo, e ora che al gruppo si è aggiunto l'Iran, pure gli ayatollah hanno quell'obiettivo. Ma molti altri non sono entusiasti dell'idea di passare da un sistema non sempre amichevole ma conosciuto a uno sconosciuto e probabilmente basato più sulla forza dei muscoli, se non sul bullismo, che sulle regole. A una rivoluzione che azzera, preferiscono una riforma del sistema attuale in senso multipolare, di certo non un salto nel buio. Inevitabile, dunque, che nei BRICS si sia creata una competizione tra Pechino e Delhi su chi avrà la leadership del club. Al momento, il governo cinese ha messo a segno un vantaggio, con l'apertura ai nuovi membri, sviluppo che l'indiano Narendra Modi ha visto come passo cinese per avere l'egemonia nel gruppo.

Sul medio periodo, però, un allargamento significativo dei BRICS è destinato ad annacquare la spinta antioccidentale



di Xi e di Putin. L'India, rivale storica e geopolitica della Cina, non ha alcuna intenzione di rompere con gli Stati Uniti e con l'Europa. Anche l'Arabia Saudita ci penserebbe parecchie volte. Come anche il Brasile. L'Argentina del libertario Javier Milei ha già ritirato la candidatura BRICS che il governo precedente di Buenos Aires aveva avanzato. Paesi asiatici come le Filippine e la Thailandia non si allineeranno alla strategia di Pechino e in generale il Sud Est asiatico vorrebbe essere equidistante ed equivicino a entrambe le grandi potenze.

Qui arriva Trump. Da quello che si capisce ora, il suo interesse per alleanze e per partnership internazionali è molto scarso. Certamente, punterà ad avere buoni rapporti con l'India di Modi: li ha già avuti durante la sua prima amministrazione. Sicuramente ne avrà di ottimi con Milei, presidente pro-mercato e pro-business. Con ogni probabilità anche il leader saudita Mohammed bin Salman, che ha avuto un rapporto turbolento con Joe Biden, sa bene quale sia per il suo Paese l'importanza della relazione con Washington. Dall'amministrazione Trump, però, non usciranno proposte di riforma del sistema internazionale, men che meno in senso multipolare: l'America First è la stella polare del prossimo presidente.

## *Negli obiettivi di Xi Jinping quella dei BRICS dovrebbe essere l'organizzazione che si batte per sostituire l'egemonia degli Stati Uniti e dell'Occidente negli affari del mondo.*

Si apre dunque un interrogativo che al momento non può che rimanere senza risposta. La politica decisamente anticinese di Trump e del suo team e il loro approccio di scarso interesse per le istituzioni che per decenni hanno sostenuto l'ordine internazionale avranno l'effetto di compattare maggiormente un buon numero dei Paesi del Sud Globale dietro la leadership cinese? Oppure creeranno fratture all'interno del BRICS? O, ancora, spingeranno verso la creazione di blocchi regionali che non si parlano molto tra loro? Qualsiasi politica Washington decida di intraprendere, è praticamente certo che il disordine mondiale di oggi andrà nella direzione di creare un equilibrio multipolare, con il "monopolio" dell'egemonia americana indirizzato a finire e con la nascita di numerosi centri di potere. Che Trump lo voglia o no. Forse, una nuova forma di Guerra Fredda

tra un blocco cinese e uno occidentale potrà essere evitata, anche se nell'amministrazione americana in arrivo ci sono sostenitori del *decoupling* da Pechino in molti settori e della creazione di una "cortina di ferro digitale". Per arrivare a un esito non distruttivo, Stati Uniti, Europa e G7 dovrebbero avere politiche che li avvicinino al Sud Globale: il disinteresse mostrato negli anni verso le istanze dei Paesi emergenti e in via di sviluppo da parte di Washington e di numerose capitali Ue non ha solo alienato loro simpatie, ha dato forza alla crescita del BRICS e alla parziale egemonia che in esso esercita Pechino. La domanda di riforma che nasce dai Paesi del Sud Globale ha radici in rivendicazioni fondate: nel bisogno di contare di più in un pianeta nel quale non sono più preda del sottosviluppo, ma economie in crescita. L'età del paternalismo nei loro confronti è obiettivamente finita. Il problema, per l'Occidente, è come riconoscerlo e cosa fare affinché una parte consistente del Sud Globale non finisca tra le braccia di Xi Jinping, il che porterebbe verso scontri distruttivi.

### LA DIFFICILE RIFORMA DEL SISTEMA MULTILATERALE

Della necessità di riformare il sistema di Bretton Woods, che ha sostenuto per 80 anni l'egemonia americana e occidentale e un benessere crescente, si parla da anni. Al momento, la riforma delle Nazioni Unite è impensabile. Ma sono disposti i leader di Stati Uniti ed Europa a rinunciare almeno al privilegio di nominare il presidente della Banca mondiale (diritto sempre esercitato da Washington) e il direttore generale del Fondo monetario internazionale (esclusiva degli europei)? Se fossero loro a decidere la rinuncia, e non sotto la pressione di Pechino, aprirebbero una porta ai favori dei Paesi in via di sviluppo. Mettendo in discussione il loro strapotere nelle due istituzioni nate a Bretton Woods nel 1944, si mostrerebbero disposti a discutere di un sistema meno unipolare.

Una riforma dell'Organizzazione Mondiale del Commercio è altrettanto necessaria: la WTO è un luogo fondamentale per i Paesi del Sud Globale, il posto dove gli scambi vengono favoriti e dove la regolarità dei comportamenti commerciali dei Governi dovrebbe essere giudicata. Però, non funziona. La Cina ha comportamenti che la WTO non ha strumenti per condannare e limitare: i sussidi pubblici alle imprese, infrazioni ai diritti di proprietà, appropriazioni di brevetti. Dall'altro lato, Washington blocca sin dal primo governo Trump la nomina di giudici nel sistema di appello per le dispute commerciali, con ciò frenando ricorsi e applicazione delle norme. Se l'Occidente incalzasse seriamente Pechino per riformare la WTO chiarirebbe al Sud Globale che è per un sistema commerciale fondato sulle regole e metterebbe in imbarazzo Xi Jinping.



Soprattutto, le scelte più forti per avvicinarsi ai Paesi in via di sviluppo ed emergenti è però l'apertura delle proprie economie agli scambi. Il fatto che gli Stati Uniti siano usciti dalla Tpp, la Partnership transpacificca che ora si chiama Cptpp, ha segnalato il disinteresse di Washington verso quella libertà di commercio che negli anni ha enormemente beneficiato – più di ogni altra cosa – i Paesi meno ricchi. Solo la Gran Bretagna, tra gli occidentali, sta entrando in questa partnership che fino a una decina di anni fa era considerata strategica anche per limitare l'influenza della Cina nell'Indo-Pacifico: ora succede che, assenti gli Stati Uniti, Pechino ha avanzato la propria candidatura a entrare, la quale però finirà per naufragare in quanto anche Taiwan ha fatto lo stesso e nessuna delle due intende stare sotto lo stesso tetto.

L'influenza commerciale e politica cinese comunque cresce: Pechino fa parte dell'accordo di libero scambio Rcep che lega dieci nazioni del Sud Est Asiatico a Giappone, Corea del Sud, Australia, Nuova Zelanda e appunto Cina (anche qui manca Taiwan). Soprattutto, la Belt and Road Initiative (Nuova Via della Seta) è stata negli scorsi anni un veicolo straordinario con il quale Pechino ha legato a sé una moltitudine di Paesi del Sud Globale, in Asia, in Africa, in America Latina.

La realtà è che è quasi impossibile immaginare che nella Casa Bianca di Trump anche solo lontanamente si possa pensare di "democratizzare" il Fondo monetario o la Banca mondiale, che si voglia rilanciare la WTO, che si cerchino accordi commerciali che non siano strettamente bilaterali. Forse l'Europa potrebbe prendere iniziative del genere e con accordi di libero scambio lo fa, ma senza il sostegno di Washington avrà sempre una portata limitata nella "conquista" del Sud Globale.

Non è però detto che la nuova amministrazione americana non riservi sorprese positive. Nel Global South

ha certamente partner con i quali è disposto ad andare d'accordo, magari dopo qualche scontro commerciale. E probabilmente si muoverà contro alcuni regimi come ha fatto qualche anno fa: Iran a parte, il Venezuela sembra un candidato seduto su una poltrona di prima fila. Ma si muoverà in un mondo complicato. È che il caos globale non poteva non arrivare a smuovere gli equilibri anche della potenza che li ha

garantiti a lungo: ora si è mossa, ha dato un mandato potente, vedremo fino a che punto Trump sarà isolazionista. Nella sua volubilità, il presidente dovrà decidere come parlare al Sud Globale: ha di fatto preso atto della fine di decenni di Pax Americana, deve trovare "amici" al Sud per evitare anni di Pax Sinica. [🔗](#)

#### L'AUTORE



**Danilo Taino**, Laurea in Architettura al Politecnico di Milano (1979), ha vinto nel 1999 il Premio Saint-Vincent per il giornalismo economico. Dopo aver frequentato la Scuola dell'Ordine Nazionale dei Giornalisti (1981-83) ha lavorato come redattore al quotidiano *Reporter* (1985) ed è poi entrato nel Gruppo Sole 24 Ore come redattore nel settimanale *Mondo Economico* (1986-89). Dal 1989 a oggi lavora al *Corriere della Sera*: dall'89 al '92 a Londra; dal '92 al '97 alla redazione economica di Milano; dal '97 al 2002 è stato responsabile dell'inserito *Corriere Economia*; dal 2003 al 2007 è stato inviato speciale di economia e politica internazionali; dal 2007 al 2017 corrispondente da Berlino e columnist; dall'inizio del 2018 è columnist del *Corriere della Sera*.

# L'Iran e il futuro del Medio Oriente

di Morris M. Mottale

Dopo la vittoria elettorale di Donald Trump, gli specialisti di affari internazionali hanno preso a interrogarsi sul futuro ruolo dell'Iran nelle politiche di potenza del Medio Oriente, sul ruolo degli Stati Uniti e sulle prospettive delle guerre a Gaza e in Libano.

Mondo islamico e non si confrontano a partire dall'ascesa dello Stato islamico iraniano nel 1979, plasmato dalla figura carismatica dell'ayatollah Khomeini. La rivoluzione sciita ha sostenuto, nei decenni, movimenti islamici e gruppi terroristici in tutto il mondo, e oggi l'Iran si presenta come una potenza revisionista i cui obiettivi sono esplicitamente rappresentati dalla rimozione del potere americano e britannico dal Medio Oriente e dalla distruzione dello Stato di Israele.

In relazione a quest'ultimo, non c'è dubbio che sia stato l'Iran a ispirare l'attacco di Hamas del 7 ottobre 2023 e quelli di Hezbollah, Houthi e militanti palestinesi in Cisgiordania e all'interno dello Stato ebraico. Una "guerra per procura" sui differenti teatri d'operazione oggi pienamente in atto.

L'azione della leadership iraniana è basata su una visione del mondo secondo cui il futuro del sistema internazionale dovrà fare necessario riferimento a una rete di Stati che comprende esso stesso in coordinamento con Cina, Russia, Venezuela, Brasile, Nicaragua, Corea del Nord e include il Consiglio degli Stati islamici, con l'obiettivo di cambiare l'ordine mondiale e abbattere l'egemonia finanziaria e culturale americana.

Nel perseguire il proprio ruolo di grande potenza regionale, l'Iran è peraltro molto attento a non annunciare mai in modo esplicito i progressi che sta compiendo nell'acquisizione di armi nucleari e a non rendere evidente il tentativo di sovvertire il mondo islamico attraverso agenti sciiti inviati in diversi Paesi (come, ad esempio, Qassem Suleimani in Libano), simpatizzanti e persino organizzazioni radicali sunnite come i Fratelli Musulmani.

L'Iran, entrato nel 2021 a far parte dell'Organizzazione per la Cooperazione di Shanghai, affronta oggi l'avversione culturale delle donne e dei giovani contro le rigide leggi islamiche applicate dalla polizia segreta incaricata del rispetto della morale, come nei casi ben noti di Masha Amini nel 2022 e quello recentissimo di Aho Daryaei.

L'ideologia dello Stato teologico iraniano è stata plasmata dalla visione del mondo degli ayatollah, guidata dalla sharia anticristiana, antiebraica, misogina, omofoba, antimarxista e antibahai. Un orientamento che sempre più contrasta con l'essenza di fondo della società iraniana, che

è potenzialmente molto dinamica sotto il profilo culturale ed economico, grazie a una popolazione di talento che, soprattutto con la diaspora antiregime in Europa e Nord America, prevede il ritorno a una monarchia costituzionale e la creazione di uno Stato laico.

Data questa dinamica interna e la paura del regime nei confronti dell'opposizione laica, la politica estera di Teheran si appoggia in molti Paesi su segmenti della popolazione di orientamento religioso che godono dei benefici di uno Stato petrolifero. In Iran, come nel Medio Oriente in generale, la principale fonte d'instabilità interna è rappresentata dallo scontro in atto tra una cultura secolare di stampo occidentale, che spinge verso una crescente modernizzazione, e uno Stato islamico tradizionale.

Questo scontro è stato una delle cause della rivoluzione sciita iraniana ed è portato avanti dagli ayatollah al potere nel Paese. Oggi il sovrano supremo dell'Iran, definito "il vice di Dio sulla Terra", è l'ottuagenario Ali Hosseini Khamenei, la cui scomparsa porterà molto probabilmente a una rinnovata e radicale instabilità interna. Pertanto, la politica estera iraniana va inquadrata in una visione di relativamente breve termine.

La nuova amministrazione americana è, infatti, destinata a sfidare la visione iraniana. Già durante la sua prima presidenza, Trump ha promosso gli Accordi di Abramo tra alcuni Paesi sunniti e Israele e sembra chiaro che, con la guerra innescata da Hamas, Teheran abbia voluto interrompere il processo. Il ritorno al potere di Trump rappresenta, così, un colpo decisivo alle speranze degli ayatollah iraniani di prendere la leadership in Medio Oriente e distruggere lo Stato ebraico. [🔗](#)

## L'AUTORE



**Morris M. Mottale** è professore di Relazioni internazionali e politica comparata ed ex presidente del Dipartimento di Relazioni internazionali e Scienze politiche della Franklin University Switzerland.

# La guerra in Ucraina e la necessità di una nuova Helsinki

di Filippo Malinverno e Chiara Gargaglia

**In cinque punti la proposta di TEHA per una pace sostenibile, nella quale si sottolinea la necessità di una grande conferenza per ridefinire la sicurezza europea e globale, una potenziale opportunità storica per costruire nuovi accordi di cooperazione e stabilità, adattandosi a un mondo sempre più complesso e instabile.**

A dimostrazione dell'incontrovertibile fluidità della storia, l'invasione russa dell'Ucraina verrà presumibilmente ricordata come uno spartiacque tra l'era dell'unipolarismo a guida statunitense e quella, in fase ascendente, del multilateralismo frammentato, che vede in più Paesi i principali centri di potere geopolitico. La guerra ha riaperto una grave ferita in Europa, rappresentando un tassello chiave nel processo di riconfigurazione degli equilibri internazionali, ricco di rischi e opportunità.

Non sono, del resto, soltanto gli Stati Uniti a ridefinire il proprio ruolo internazionale, oscillando tra l'interventismo democratico e l'isolazionismo repubblicano trumpiano. A emergere c'è naturalmente la Cina, dichiaratamente contraria a qualsiasi intervento in contesti non domestici, ma nel profondo desiderosa di concludere, a proprio favore, l'annosa questione taiwanese.

L'Unione Europea si trova intrappolata in una scomoda contraddizione: da un lato, aspira ad avere una voce di peso nei principali *dossier*; dall'altro, è penalizzata dall'assenza di una politica estera unitaria, di una politica di difesa integrata e dai ritardi di molti comparti industriali in termini di investimenti e innovazione. Vi è, infine, un insieme di Paesi – su tutti Russia, Iran, Israele e India – che cercano di sfruttare a proprio vantaggio,

*manu militari* o meno, i movimenti tettonici dell'ordine globale, tentando di incrementare a seconda della congiuntura il proprio peso internazionale.

In questo contesto, la guerra in Ucraina ha rappresentato un brusco risveglio dall'illusione che la storia potesse non essere mantenuta, quando in realtà richiede continua attenzione: occorre interpretarla, accettarne il dinamismo, leggere le evoluzioni di Stati e popoli e saperle tradurre in periodici rinnovi o revisioni degli accordi internazionali, al fine di rinvigorirli e renderli insensibili alla prova del tempo.

A ben vedere, la mancata manutenzione della storia dopo il 1991 è stata alla base del fallito riavvicinamento tra Occidente e Russia, peccato originale di questo conflitto emerso a seguito del crollo dell'Unione Sovietica e carico di fratture riaperte in un'Europa centro-orientale segnata da profonde differenze storiche, religiose e culturali. Per mantenere la storia in un tale scenario globale di crescente instabilità, il primo e urgente passo da compiere è dunque mitigare la crisi ucraina quanto prima, per evitare che – con altri, gravi focolai accesi come quello del Vicino Oriente – la comunità internazionale sprofondi verso conflitti ancor più estesi.

## CINQUE PUNTI PER UN PERCORSO DI PACE

Forte della tradizione cinquantennale che fa del Forum di Cernobbio una piattaforma privilegiata di dialogo e condivisione, TEHA ha presentato, in occasione dell'ultima edizione, un *position paper* di analisi della guerra russa in Ucraina. Nel documento vengono delineati cinque punti di partenza per la costruzione di un possibile percorso di pace che porti rapidamente alla fine delle ostilità – prima attraverso un cessate il fuoco e poi tramite un vero e proprio accordo che ponga fine allo stato di belligeranza. Lungi dal volersi sovrapporre alle tempistiche della diplomazia e dal pretendere di poter ignorare le complesse





ne globale dell'Agenzia Internazionale dell'Energia (IEA) di 7.300 GW entro il 2028. Le rinnovabili sono così sulla buona strada per superare il carbone come principale fonte di elettricità nel mondo entro l'inizio del 2025. Nonostante questi progressi, tuttavia, la stabilità e la sicurezza a lungo termine dell'Europa dipendono da fattori come la disponibilità e il costo delle forniture di gas e delle fonti energetiche alternative, nonché dall'evoluzione della domanda di gas nel continente. In questo scenario, non è da escludere che la prosecuzione della guerra in Ucraina

dinamiche della guerra sul campo, questo sforzo si posiziona come importante contributo della società civile verso il raggiungimento di un obiettivo che porterebbe benefici a governi, cittadini e imprese di tutta Europa, e non solo. Redatto in collaborazione con *think tank* e istituti accademici internazionali, il suo valore risiede nella capacità di rappresentare una voce forte della società civile a favore della pace, pur riconoscendo l'inevitabile responsabilità del Cremlino.

Il **primo passo** di questo percorso è il riconoscimento, da parte dei belligeranti e della comunità internazionale, degli enormi danni causati dalla guerra, sia a livello regionale che globale, in settori chiave per l'economia come quello energetico e quello agro-industriale. Senza dimenticare la catastrofe umanitaria in corso dal 2022, che ha causato oltre 35.000 morti e feriti tra i civili e più di 14 milioni di sfollati. La consapevolezza del male causato dalla guerra è un prerequisito cruciale per poterla, e volerla, fermare.

Cominciando dal settore energetico, l'invasione russa dell'Ucraina ha trasformato radicalmente la sicurezza europea, costringendo a un rapido passaggio dalla dipendenza dal gas e dal petrolio russi a fonti alternative come il gas naturale liquefatto proveniente dagli Stati Uniti, dall'Australia e dal Qatar. Guidata da gravi interruzioni della fornitura e dall'aumento vertiginoso dei prezzi dell'energia – con il gas che ha raggiunto un record di 240 euro per megawattora nell'agosto 2022 – questa transizione ha spinto l'Unione Europea a implementare misure significative per diversificare le importazioni energetiche, accelerare l'adozione delle energie rinnovabili e migliorare l'efficienza energetica.

La crisi è diventata un catalizzatore per l'adozione di alternative energetiche più pulite: politiche come l'iniziativa REPowerEU stanno accelerando una crescita significativa della capacità di energia rinnovabile, con una proiezione

e l'emergere di altre crisi geopolitiche possano aggravare ulteriormente la situazione in futuro.

Essendo Ucraina e Russia due dei maggiori produttori ed esportatori di cereali al mondo, la guerra sta rimodellando profondamente anche il panorama agroindustriale globale, con gravi impatti in regioni come l'Africa sub-sahariana. La guerra ha completamente devastato il settore agricolo ucraino, portando a un netto calo delle esportazioni e aggravando l'insicurezza alimentare globale.

*La guerra in Ucraina ha rappresentato un brusco risveglio dall'illusione che la storia potesse non essere mantenuta, quando in realtà richiede continua attenzione.*

Il blocco dei porti ucraini e la distruzione delle infrastrutture agricole critiche hanno intensificato la crisi, con danni stimati a 10 miliardi di dollari e perdite per 70 miliardi di dollari al settore agricolo nazionale, innescando l'aumento dei prezzi degli alimenti e una malnutrizione diffusa.

Gli sforzi internazionali, tra cui la Black Sea Grain Initiative promossa dalla Turchia e i corridoi di solidarietà dell'UE, hanno parzialmente mitigato la crisi, ma non sono stati sufficienti a risolvere completamente le interruzioni della catena di approvvigionamento. I Paesi africani, fortemente dipendenti dal grano e dall'olio di girasole ucraini e russi,

stanno tuttora affrontando gravi carenze alimentari e prezzi gonfiati, pur riscontrando – anche grazie a un parziale aumento dell’export ucraino – lievi miglioramenti rispetto alla catastrofe del 2022, quando l’insicurezza alimentare ha colpito 258 milioni di persone in 58 Paesi.

Se il riconoscimento dei danni economici è cruciale anche per un futuro coinvolgimento del settore privato nel processo di ricostruzione dell’Ucraina – che vedrà un momento significativo con la Conferenza di Roma prevista nel giugno 2025 – il **secondo punto** centrale delle raccomandazioni di TEHA è una riflessione critica sulle ragioni del fallimento degli Accordi di Minsk. Le disposizioni dei due Protocolli, almeno sulla carta, regolavano con una certa precisione le principali ragioni di discordia che avevano portato Kyiv e Mosca ai ferri corti dopo gli avvenimenti di *Euromaidan*, a partire dalle autonomie linguistiche e amministrative delle regioni di Donetsk e Lugansk. Tuttavia, sia il primo che il secondo Protocollo si rivelarono rapidamente inefficaci, poiché il loro seguito si limitò, negli anni successivi, al mero consolidamento di un armistizio nel Donbass, congelando *de facto* il conflitto a bassa intensità. Sebbene gli Accordi abbiano concesso all’Ucraina il tempo necessario per rafforzare le proprie forze armate, come dichiarato di recente sia da Angela Merkel che da François Hollande, è tuttavia inverosimile che tale sforzo diplomatico – sviluppatosi tra il 2014 e il 2015 – sia stato promosso da Parigi e Berlino con il solo scopo di dare a Kyiv più tempo per prepararsi. Appare evidente che, sin dall’inizio delle fasi negoziali, le strategie di implementazione dei Protocolli fossero deficitarie e, soprattutto, non avessero ottenuto il pieno appoggio né ucraino né russo, con entrambe le parti impegnate a interpretarli secondo i propri interessi. È invece plausibile che, con una preparazione differente e un’azione di persuasione dei belligeranti più decisa, gli accordi sarebbero stati applicati, scongiurando l’*escalation* da parte russa. In definitiva, l’analisi critica di Minsk risulta essenziale non tanto per ripristinare intese ormai superate, ma per trovare un punto di incontro una volta che sarà raggiunto il cessate il fuoco.

### UN NUOVO SISTEMA DI SICUREZZA GLOBALE

Il percorso di pace, venendo alla **terza raccomandazione**, dovrà comunque essere declinato in obiettivi di breve e medio-lungo termine per garantirne l’efficacia. È imprescindibile stabilire traguardi chiari per facilitare progressi graduali, soddisfacendo sia le esigenze immediate sia gli obiettivi a lungo termine. Le misure più urgenti dovranno includere innanzitutto l’istituzione di un cessate il fuoco per fermare le ostilità e fornire sollievo alle popolazioni colpite: un’ovvietà che, tuttavia, non può essere data per scontata. Solo interrompendo i combattimenti e ricostruendo la fiducia si potrà creare un ambiente favorevole a ulteriori negoziati. Affrontare la crisi umanitaria attra-

verso la facilitazione degli aiuti e la protezione dei civili è, ad esempio, un imperativo per stabilizzare la situazione. Memori degli errori del passato, le azioni a lungo termine dovranno invece concentrarsi sull’istituzione di un nuovo sistema di sicurezza che affronti le cause profonde della guerra. È essenziale definire una nuova architettura di pace in Europa, dando priorità al dialogo inclusivo e affrontando le tensioni geopolitiche sottostanti per garantire una pace duratura. Ciò comporterebbe non solo la ridefinizione dei quadri di sicurezza nella regione, preservando la sovranità e l’integrità territoriale dell’Ucraina e tenendo conto allo stesso tempo delle preoccupazioni di sicurezza della Russia, ma anche l’avvio di nuovi negoziati volti a costruire meccanismi che, attraverso regole chiare e impegni precisi, mitigino l’ormai dirompente corsa agli armamenti di molti Stati. A quasi cinquant’anni dalla firma dell’Atto Finale della Conferenza sulla Sicurezza e la Cooperazione in Europa (1975), potremmo trovarci di fronte a un’opportunità storica per promuovere una “Nuova Helsinki”.

*A quasi cinquant’anni dalla firma dell’Atto Finale della Conferenza sulla Sicurezza e la Cooperazione in Europa (1975), potremmo trovarci di fronte a un’opportunità storica per promuovere una “Nuova Helsinki”.*

Le conferenze, va detto, spesso non sono che un palliativo per smorzare temporaneamente i livelli di conflittualità tra parti belligeranti. Tuttavia, permettono di mantenere aperti canali di dialogo in attesa che le condizioni siano favorevoli a risultati concreti: più attori sono coinvolti nei negoziati, maggiore è la probabilità che la soluzione proposta venga condivisa e, dunque, implementata. Nel caso della guerra in Ucraina, i vari tentativi della comunità internazionale di far sedere al tavolo rappresentanti di Kyiv e Mosca sono falliti, spesso a causa del rifiuto della Russia di considerare i punti di pace proposti dal Presidente ucraino Zelenskyy. Per avere possibilità di successo è però necessario che i russi partecipino attivamente ai negoziati. È significativa, a questo proposito, l’apertura dello stesso Zelenskyy – manifestata dopo la sua partecipazione al Forum di Cernobbio – all’organizzazione di una confe-



renza che includa anche la Federazione russa, non invitata all'incontro di Bürgenstock dello scorso giugno. Il *paper* di TEHA individua questo come un **quarto punto** imprescindibile, proponendo l'elaborazione di una chiara *roadmap* – attraverso la discussione di *dossier* come le garanzie di sicurezza, le dispute territoriali, i danni economici e la crisi umanitaria – per porre le basi di una cessazione definitiva della guerra e, auspicabilmente, di una pace più stabile nell'Europa orientale, che permetta all'Ucraina di intraprendere un nuovo percorso di crescita economica all'interno dell'UE.

Infine, come **quinta raccomandazione**, è essenziale che qualsiasi percorso di pace praticabile includa un solido piano di assistenza economica e finanziaria per l'Ucraina, come già evidenziato nella Conferenza di Berlino del giugno 2024, il cui seguito è previsto a Roma nel 2025. I danni subiti dall'Ucraina sono enormi: solo nel primo anno di guerra, il Paese ha perso il 30% del PIL e ha visto devastazioni infrastrutturali stimate tra i 150 e i 170 miliardi di dollari, oltre alla fuga di più di 6 milioni di cittadini. Parametri difficili da recuperare in tempi brevi. Per questo è importante fornire a Kyiv un'assistenza finanziaria significativa per stabilizzare l'economia, affrontando le urgenze legate ai servizi pubblici, alle riparazioni infrastrutturali e ai programmi di welfare sociale.

Un focus particolare dovrà essere posto sulla ricostruzione e modernizzazione delle infrastrutture distrutte – inclusi trasporti, energia e telecomunicazioni – per sostenere la crescita a lungo termine del Paese. Se inizialmente il supporto potrà provenire da investimenti a fondo perduto o donazioni della comunità internazionale, nel medio termine le istituzioni ucraine dovranno lavorare per creare un ambiente favorevole agli investimenti esteri, attivando misure e incentivi per le imprese straniere interessate a investire in Ucraina una volta terminata la guerra.

## VERSO NUOVI EQUILIBRI

Il quadro delineato nei paragrafi precedenti è tutt'altro che semplice, e nell'elaborare queste raccomandazioni

si è cercato di tracciare un percorso per ristabilire la pace in un continente che, salvo eccezioni balcaniche, ha goduto di oltre sette decenni di relativa stabilità. Il profondo cambiamento degli equilibri internazionali, si diceva all'inizio, pone non solo dei rischi, ma anche delle opportunità. In Europa, questo può tradursi nell'occasione ideale per convocare una seconda Conferenza di Helsinki, con l'obiettivo di ridefinire, attraverso il contributo di tutti gli attori coinvolti – europei e non – i parametri di sicurezza e cooperazione per affrontare le sfide del prossimo cinquantennio.

Parallelamente, ciò potrebbe condurre anche a nuovi accordi per regolare ambiti, potenzialmente forieri di conflitti, finora esclusi dal controllo della comunità internazionale: dalla conquista dello spazio a quella dei fondali marini, fino all'uso militare dell'Intelligenza Artificiale. Tra le ombre che avvolgeranno il futuro, una sola certezza emerge nitida: lo scenario globale sarà sempre più complesso e, per evitare nuove crisi, dovremo essere all'altezza delle sfide che la manutenzione della storia ci imporrà. [🔗](#)

### GLI AUTORI



**Filippo Malinverno** è Coordinatore dei Summit internazionali di TEHA Group e program manager del Forum di Cernobbio, "Intelligence on the World, Europe and Italy".



**Chiara Gargaglia** è Consultant e Programme Manager di TEHA Club, TEHA Group.

# Leadership e democrazia

di Roberto Menotti

**Attraversiamo una fase storica in cui pulsioni autoritaristiche e populiste cercano di minare alla base i meccanismi democratici in molti Paesi, dall'Europa agli Usa. Occorre, quindi, riportare le dinamiche politiche su un terreno di realismo per poter effettuare scelte di policy ragionevoli ed efficaci.**

Il contrasto non potrebbe essere più netto, per caratteristiche personali, culturali e di stile comunicativo: un uomo come Donald Trump, 78 anni, contro una donna come Kamala Harris, 59 anni. La campagna presidenziale americana del 2024 è stata una rappresentazione quasi esasperata della competizione politica in democrazia, una sorta di altorilievo scolpito nel marmo bianco delle più iconiche istituzioni americane.

Com'è stato ripetuto infinite volte, soprattutto sul versante dei Democratici e di alcuni avversari conservatori di Trump, si è trattato anche di uno scontro tra due visioni profondamente diverse della vita democratica: da una parte, una visione fortemente personalizzata, tutta incentrata sulla figura del capo, che tende a comprimere il ruolo delle (altre) istituzioni come argini al potere presidenziale; dall'altra, un richiamo proprio a quelle istituzioni come "check&balance", contrappesi alla funzione esecutiva e salvaguardia delle minoranze. Il ritorno di Trump alla Casa Bianca riflette anche un modo specifico di presentarsi come leader "necessario": una guida politica che intende riportare il suo Paese alla grandezza di un recente passato (l'essenza dello slogan "Make America Great Again").

## PERSONALITÀ E ISTITUZIONI: UN PASSATO CHE CONTINUA A TORNARE

L'attuale contesto americano, apparentemente unico, trova in effetti un'eco fortissima perfino nell'esperienza dell'an-

tica Roma e del mondo classico. Ad esempio, il filosofo Seneca visse in prima persona i primi anni del principato/impero dopo la fine della fase repubblicana e considerò un modello da emulare la scelta politica di Scipione l'Africano (il generale che sconfisse Annibale) definendolo «degnò di ammirazione quando lasciò la patria ancor più che quando la difese [...perché] doveva esservi o Scipione, o Roma in condizione di *libertas*». Come ricorda Giovanni Brizzi in un ottimo studio sul potere nell'antica Roma, era necessario che Scipione "cedesse il passo alle leggi"<sup>1</sup>. In altre parole, Seneca sottolinea l'esigenza per il leader di anteporre le istituzioni (e le libertà "regolate" che esse incarnano) al suo stesso carisma e naturalmente agli interessi personali<sup>2</sup>. Nonostante questi ammonimenti, la gestione del potere andò in una direzione ben diversa con il consolidamento della figura dell'imperatore. Una leadership accentratrice – fino al rischio autoritario – è stata proprio il pericolo evocato dalla campagna di Harris, sconfitta però democraticamente alle urne da un avversario che è probabilmente fiero di essere spesso definito "populista".

## ISTITUZIONI E POTERE: I MALANNI DEL XXI SECOLO<sup>3</sup>

Pur con varie differenze legate alle specificità dei sistemi politico-elettorali, ritroviamo molte dinamiche simili agli

<sup>1</sup> Brizzi, Giovanni, 2024, *Imperium. Il potere a Roma*, Laterza, Roma-Bari, 2024, p.25. In quel periodo nevralgico per le istituzioni, le famose requisitorie di Catone il Vecchio – detto appunto "il censore" – saranno così "la prima reazione ad un fenomeno fino ad allora ignoto, l'ombra di un potere personale come prima tappa di una lunga fase di lotte che investe l'interpretazione stessa da darsi alla nozione di imperium, attribuzione collegiale e delega da parte del senatus populusque Romanus o investitura riconosciuta ad un singolo sacralmente destinato al comando".

<sup>2</sup> Ibid. p.26.

<sup>3</sup> Questa sezione e la successiva sono tratte in parte dal volume *Decidere. Come le società liberali affrontano la complessità*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2021, pp.112-137.



Stati Uniti anche in Europa. Un fenomeno ricorrente per i leader contemporanei è, infatti, cedere alla tentazione (che in fondo è l'essenza del populismo) di “dis-intermediare” per parlare direttamente agli elettori e ottenerne il sostegno anche (o soprattutto) al di fuori dei canali istituzionali. È una tentazione che esiste da sempre, ma che è oggi acuita e resa più agevole dai *social media*.

Le inefficienze e le incoerenze della politica democratica non possono però attribuirsi principalmente alle nuove tecnologie: esse dipendono in buona parte dal fatto che i processi decisionali incorporano, giustamente e inevitabilmente, anche le paure, cioè i dubbi preoccupati di individui e gruppi. Un sistema di governo liberale non può, del resto, reprimere il dubbio perché esso è essenziale allo spirito critico, alla sperimentazione continua, all'avanzamento scientifico; è insomma troppo importante per essere ignorato. Di conseguenza, le democrazie liberali incorporano un notevole tasso di complessità, legato proprio allo spazio che viene sempre lasciato al dubbio e all'incertezza.

Quello che dovrebbe preoccuparci non è, però, l'esplosione della complessità che sembra caratterizzare i nostri tempi, ma semmai la tentazione di sfuggirla o di esorcizzarla. Qui infatti le democrazie liberali rischiano di cadere in una trappola, soprattutto se si fanno trascinare troppo in là sul terreno del populismo.

Con l'erosione dei filtri rappresentativi, si promette di dar vita a una “nuova” politica, meno vincolata dall'eccesso di regole, organi burocratici e cavilli che sembrano soffocare le società contemporanee. Il problema è che si finisce per fondare questa nuova politica proprio sui fattori emotivi che spingono verso una tribalizzazione della società – cioè frammentazione, più ancora che “polarizzazione” come si sente spesso dire. Dietro l'apparenza di uno scontro ideologico tra *establishment* e cittadini comuni, tra *insider* e *outsider*, tra ricchi e poveri, si scatena in realtà una battaglia di tutti contro tutti, perché le identità costruite su ricette semplicistiche sono superficiali e fluide. Il pericolo è insomma che una volta danneggiata la macchina imperfetta della democrazia liberale ci si ritrovi a vivere in una macchina infernale dominata dalla sfiducia reciproca – una sfiducia che colpisce alla fine tutti i leader politici, senza esclusione.

In effetti, l'attacco più tipico contro le istituzioni liberali non è solo contro i “tecnocrati” o i “professionisti della politica”: è contro la tecnica stessa della democrazia rappresentativa. Dare voce al “popolo” significa, in tale contesto, aggirare lo snodo tecnico nella gestione del potere, ma anche il filtro rappresentativo. Si trasforma così ogni questione in una sorta di referendum, che sarà basato su conoscenze superficiali acquisite da fonti (al meglio) divulgative o semplicemente dal tam-tam sociale, cioè dallo scambio di informazioni frammentarie e spesso inesatte.

Non c'è certamente nulla di male nell'attivismo civico, ma non si dovrebbe mai confondere la sovranità popolare con l'esercizio quotidiano dei poteri esecutivi. La sovranità

appartiene al popolo, ma i poteri e gli organi dello Stato sono cosa diversa. Lasciare che fiorisca una grande confusione su questi punti essenziali significa inseguire gli avversari della democrazia liberale di mercato lunga una china pericolosa, senza peraltro riuscire mai a raggiungerli. Partecipare alla rincorsa delle promesse e delle aspettative assieme ai movimenti anti-sistema significa dimenticare le caratteristiche distintive del modello liberale, che non si è affermato evolutivamente grazie alla sua capacità di realizzare miracoli in una società ideale, bensì, come ha scritto David Runciman, grazie alla sua capacità di evitare il peggio<sup>4</sup>.

*La tentazione di parlare direttamente agli elettori e ottenerne il sostegno soprattutto al di fuori dei canali istituzionali è stata acuita e resa più agevole dai social media.*

Il modello procede sviluppando soluzioni imperfette ma abbastanza funzionali, che saranno comunque temporanee perché sempre soggette al vaglio del dubbio, cioè a una sorta di revisione permanente, incentrata sul ciclo elettorale. In combinazione con le garanzie dei diritti civili, questo sistema di governo della cosa pubblica può offrire alcune protezioni, ma non può salvare i suoi membri da tutti i mali. Il nemico da sconfiggere non è dunque il populismo in sé (visto che si tratta sostanzialmente di un metodo), ma semmai il sentimento illiberale che vi si può annidare. In una visione illiberale si rifugiano a volte le persone che temono per il proprio benessere materiale e il proprio senso di identità, se trovano leader pronti a promettere soluzioni semplicistiche ed emergenziali: quando queste falliranno, la reazione sarà di incolpare misteriosi “poteri forti” o “nemici interni”. È un circolo vizioso da cui guardarsi.

#### **TECNOCRATI, CITTADINI E IL RIFIUTO DELLA COMPLESSITÀ: LA TRAPPOLA DEL POPULISMO**

In una narrativa politica fortemente basata sull'emozione, tipica delle tendenze illiberali spesso sfruttate dai leader contemporanei, c'è un assunto implicito che travisa il senso della democrazia elettorale: si presume che ogni opinione

<sup>4</sup> David Runciman, *Politics*, Profile Books, London, 2014, pp. 126-127. Per una lucida discussione dello stesso tema, si veda anche Alberto Mingardi e Emanuele Felice, *Libertà contro libertà. Un duello sulla società aperta*, Il Mulino, Bologna, 2024.



sia potenzialmente valida come ogni altra anche al di fuori dell'urna, mettendo in dubbio il valore stesso delle conoscenze tecniche e perfino del metodo scientifico. Va infatti ricordato che la razionalità critica (tipica del liberalismo) è parente strettissima del metodo scientifico, e consente di inserire il dissenso e le opinioni diverse in un contesto di criteri condivisi, senza i quali non soltanto il sistema politico si "polarizza" ma (cosa assai peggiore) si frammenta e perde ogni ancoraggio con dati empirici e verificabili.

I "tecnocrati" sono accusati di malafede per non aver trovato la soluzione a tutti i mali del mondo; adottando un classico schema cospiratorio, prima se ne esagera il potere, e poi li si accusa di non avere capacità taumaturgiche. Naturalmente, burocrati, esperti e figure tecniche commettono errori e possono non essere sempre in buona fede (come qualsiasi essere umano); ma hanno una corretta funzione da svolgere nel contesto della leadership, e sono letteralmente "necessari" al sistema sia nella fase precedente alle decisioni che in quella successiva (attuativa e valutativa). Accusare queste figure di ogni nefandezza, sfogando su di esse frustrazioni assai generiche rispetto alla società o al proprio personale status economico, è deleterio per la convivenza civile. Eppure vediamo spesso questo fenomeno soprattutto in un contesto istituzionale come quello dell'Unione Europea, quando viene additata come superfluo e perfino oppressivo Leviatano<sup>5</sup>.

Il rifiuto dei punti fermi legati alla competenza può produrre un vero cortocircuito del meccanismo democratico-rappresentativo: ci si può chiedere perché mai il cittadino dovrebbe farsi rappresentare o guidare da qualcuno che fonda la propria credibilità sulla conoscenza, se l'opinione di ciascuno pesa allo stesso modo.

<sup>5</sup> Proprio questa patologia è stata ben evidenziata ad esempio da Rosa Balfour sul *Financial Times* del 3 novembre 2024, "Europe is trapped between technocracy and democracy".

Il passo è breve per arrivare a mettere in dubbio anche i vantaggi dell'economia di mercato: quest'ultima è infatti basata sulla specializzazione del lavoro, cioè su una forma di competenza tecnica. Non a caso, movimenti anti-*establishment* che si autodefiniscono in modi vari attaccano in modo sistematico non soltanto il sistema istituzionale (l'*establishment* politico) ma anche le grandi aziende, le banche e le *lobby* (l'*establishment* economico-finanziario).

La soluzione che viene proposta consiste dunque nello sfruttare la "disintermediazione" per creare direttamente consenso, ma così facendo si rischia di spezzare i legami che tengono assieme le società liberali.

Gli operatori politici mobilitano da sempre le aspettative, facendo promesse e tracciando scenari, ma oggi lo fanno in modo letteralmente "demagogico", alimentando le promesse anche con il moltiplicatore dell'accelerazione tecnologica. La demagogia è l'arte di guidare il popolo, che però già nel mondo classico indicava un tipo specifico di leadership, cioè quella che lusinga il popolo con promesse attraenti ma troppo vaghe per essere "verificate".

È qui la trappola demagogica che spesso si cela dietro al populismo: l'appello diretto ai cittadini che salta il livello istituzionale non può sostituire l'azione di governo, che richiede comunque le istituzioni e le agenzie tecniche. Senza contare che, presto o tardi, gli stessi leader "nuovi" saranno poi gli oggetti di attacchi simili a quelli che essi per primi hanno lanciato: la competizione diventa molto più brutale se non è arginata da pratiche liberali.

Le decisioni collettive sono sempre questione difficile, e la democrazia liberale di mercato è purtroppo un modo complicato di risolvere il problema; per fortuna, è anche il migliore finora escogitato.

## LA DISTOPIA COME COMUNICAZIONE POLITICA E IL DILEMMA DELL'AZIONE DI GOVERNO

I leader populistici con forti pulsioni anti-istituzionali hanno un'ulteriore caratteristica: si presentano come "necessari" in una modalità che può definirsi propriamente distopica. Dipingono infatti una realtà talmente tragica da offrirsi come unica via di salvezza, guardando tipicamente all'indietro invece che al futuro: "*Make America Great Again*" nello slogan trumpiano, ma anche ad esempio "*Take Back Control*" in quello dei fautori di Brexit.

L'elemento nostalgico deriva dalla volontà di utilizzare appieno la "politica della paura" (nemici che accerchiano la nazione, forze oscure che minacciano la sua identità culturale e perfino alleati che approfittano degli accordi esistenti); a sua volta, questo approccio ha come rovescio della medaglia il richiamo a un passato mitizzato, contrapposto a un presente buio. E c'è un ingrediente specificamente istituzionale in questo mix: l'attacco

alle regole democratiche in quanto corrotte e truccate a favore di un qualche “establishment”, e quasi sempre ai media (generici, cioè professionali).

Abbiamo visto in azione questo schema con la campagna presidenziale di Trump, in cui le critiche “preventive” al sistema elettorale (senza il sostegno di alcuna documentazione che sarebbe mai accettata come prova da una seria indagine) erano finalizzate non solo a generare un senso di inevitabilità della vittoria di una parte (perché l’altro esito sarebbe stato, in sé, prova di brogli, in un ragionamento perfettamente autoreferenziale) ma anche a minare la fiducia complessiva nelle istituzioni democratiche.

## *I leader populistici si presentano come “necessari” e in una modalità propriamente distopica.*

L’effetto sul clima politico è quello di stimolare una reazione “emergenziale” anche da parte degli avversari: la campagna di Harris ha così presentato il voto come un referendum sulla democrazia americana, in un’operazione comprensibile (soprattutto alla luce degli eventi del 6 gennaio 2021) ma molto rischiosa, che peraltro non ha alla fine pagato. In sostanza, si è verificata una doppia manipolazione, che pone in secondo piano i programmi concreti per l’azione di governo, dando la sensazione all’elettore di non avere alternative tra una distopia e un’altra.

Una dinamica del genere si era verificata anche nel 2016 con la campagna pro-Brexit nel Regno Unito, che toccava direttamente la stessa legittimità politica dell’Unione Europea, descritta dai suoi critici come una sorta di super-Stato totalitario.

La sfida, in questi due casi ma anche in molti altri meno drammatici, è riportare la discussione politica su un terreno pragmatico per poter fare poi scelte di *policy* ragionevoli, che spesso presuppongono compromessi proprio con gli avversari che si sono demonizzati.

Si pone un vero dilemma per i governi in carica che adottino uno stile tradizionale, cioè piuttosto “istituzionale”: rispondere quotidianamente agli attacchi di opposizioni anti-sistema significa accettare un livello di scontro politico poco consoni a una figura che in quel momento incarna le istituzioni; d’altra parte, ignorare le critiche e non degnarle di una risposta significa lasciare un vuoto comunicativo che può risultare dannoso. Le persistenti difficoltà di un capo dell’esecutivo come Emmanuel Macron nel contrastare la destra “lepenista” in Francia confermano che il problema è assai diffuso. Altrettanto

può dirsi, in un contesto costituzionale ben diverso, in Germania per il governo di coalizione “semaforo” (una coalizione per la verità fragile fin dai suoi esordi nel 2021) guidato da Olaf Scholz, che ha subito una dura sconfitta nelle elezioni regionali del settembre 2024, a vantaggio di destra e sinistra estreme, dopo aver scelto una linea di continui compromessi al ribasso per tenere in piedi l’alleanza elettorale. In sostanza, gli “*incumbents*” hanno sempre dovuto guardarsi dai rischi di una “vendetta” degli elettori scontenti, ma in tempi recenti il problema è diventato ancora più acuto perché una società civile pessimista, ansiogena e bersagliata di messaggi semplicistici è disposta a perdonare poco o nulla nel breve termine. La leadership politica necessaria ai nostri tempi richiede una piena consapevolezza di queste dinamiche e di questi rischi, per ristabilire un rapporto sano tra competizione elettorale, rapporto diretto con i cittadini, regole istituzionali e gestione pragmatica della cosa pubblica. Non si può fare a meno di nessuno di questi fattori. 🔒

### L’AUTORE



**Roberto Menotti** è Senior Advisor – International Activities presso Aspen Institute Italia (Roma), Direttore Scientifico di *Aspenia online*, e Vicedirettore di *Aspenia*. È stato editorialista de *Il Messaggero* e de *Il Mattino*, e Addetto Stampa del Viceministro degli Affari Esteri nel 2013-14. È membro del Board scientifico della *NATO Defence College Foundation* dal 2018 e dell’Advisory Council del Guarini Institute (presso la John Cabot University, Roma). Ha insegnato alla John Cabot University (International Development), La Sapienza (Giornalismo Internazionale), UNINT (Scenari geopolitici). Tra le sue pubblicazioni, i volumi *Il ritmo della libertà: Il fattore tempo in politica ed economia* (Rubbettino, 2024, con Maurizio Sgroi); *Decidere: Come le società liberali affrontano la complessità* (Rubbettino, 2021); *Mondo caos* (Laterza 2010); *XXI secolo: fine della sicurezza?* (Laterza 2003). Ha pubblicato articoli su varie riviste specializzate tra cui *Politica Internazionale*, *Rivista Italiana di Scienza Politica*, *Teoria Politica*, *Problemi dell’Informazione*, *Turkish Policy Quarterly*, *Middle East Quarterly*, *Journal of International Relations and Development*, *Survival* e *Europe’s World*.



---

# SCENARI DI ENERGIA E CLIMA

**Oltre la sicurezza energetica:  
i nuovi equilibri della transizione**

Stefano Venier

**La difficile transizione energetica europea**

Francesco Gracceva e Daniela Palma

# Oltre la sicurezza energetica: i nuovi equilibri della transizione

di Stefano Venier

**L'instabilità dello scenario internazionale rende ancora più sfidante l'obiettivo della transizione, da affrontare con approcci science based, tecnologicamente neutrali e attenti agli equilibri socioeconomici, facendo leva sul ruolo abilitante del gas e delle sue versatili infrastrutture.**

## DECARBONIZZARSI IN SICUREZZA, DECARBONIZZARSI TUTTI

Per comprendere quali ragionevoli strade siano oggi percorribili per offrire alle nostre economie un percorso socialmente ed economicamente sicuro verso la transizione energetica, occorre mantenersi a debita distanza da due opposte derive. Da un lato c'è quella, euforica e poco realista, del "niente sarà più come prima", che reclama svolte angolari in cui fare, ogni anno, un'impossibile piazza pulita di quanto realizzato fino a quel momento. Dall'altro lato c'è la postura – altrettanto pericolosa – del "business as usual", che spesso etichetta per pragmatismo un più banale conservatorismo, precludendosi la considerazione di leve del cambiamento ancora operabili e soprattutto delle opportunità che lo sviluppo tecnologico non cessa di mettere a nostra disposizione.

La distanza, soprattutto culturale, tra queste due posizioni tende ad approfondirsi a causa della polarizzazione sempre più aspra del dibattito pubblico, acuita da guerre, tensioni geopolitiche e campagne elettorali in cui è molto più facile assistere alla strumentalizzazione e alla demonizzazione degli argomenti dell'avversario che non all'indicazione di soluzioni che invece gioverebbero a tutti.

In questo contesto, benché attesi alla prova dei fatti, i segnali lanciati dalla presidente della Commissione europea Ursula von der Leyen all'indomani della sua riconferma e ribaditi in occasione della presentazione della nuova squadra di governo sono incoraggianti, perché esprimono la consapevolezza di come il Green Deal europeo debba essere rivisto alla luce di criteri quali "pragmatismo, neutralità tecnologica e innovazione" e addirittura di un "deal industriale green" che favorisca la competitività delle imprese. Ai più alti livelli, insomma, si fa largo la presa di coscienza delle difficoltà di un progetto nato in un contesto profondamente dissimile dall'attuale.

Diagnosi e prognosi, dunque, sono in corso di aggiornamento, mentre nel frattempo l'obiettivo si allontana e richiederebbe azioni sempre più determinate: secondo il Fondo Monetario Internazionale, ad esempio, gli impegni presi non bastano più a contenere il riscaldamento del Pianeta entro 1,5° C. L'ambizione globale dovrebbe essere più che quadruplicata, con tagli alle emissioni del 50% entro il 2030 rispetto ai livelli del 2019, e non dell'11% come consentirebbero le politiche già avviate<sup>1</sup>. Veniamo così alla prima vera domanda: com'è possibile alzare a tal punto l'asticella del cambiamento e farlo, nonostante tutto, in modo equo e percorribile da tutti, Paesi in via di sviluppo inclusi? Ove questi non fossero coinvolti, infatti, ogni sforzo sarebbe vano, e questo perché il Net Zero ha una caratteristica del tutto peculiare: o è di tutti, o non è di nessuno. Ma, se l'obiettivo è prospettare soluzioni funzionali a un processo di transizione condiviso dalla platea più ampia possibile di soggetti pubblici e privati, nel segno di quello che secondo alcuni è un vero e proprio "pragmatismo

<sup>1</sup> "Is the Paris Agreement Working? A Stocktake of Global Climate Mitigation", IMF Staff Climate Note 2023/002, Simon Black, Ian Parry, and Karlygash Zhunussova.



visionario”, non si può non partire da una comprensione del frangente storico in cui ci troviamo. Compito, peraltro, tutt'altro che semplice.

## VOLATILITÀ DEL MERCATO DELL'ENERGIA E DOMANDA GLOBALE DI GAS IN CRESCITA

È accaduto che la complessità innescata dalla pandemia si sia acuita con l'invasione russa dell'Ucraina, la crisi energetica e i più recenti eventi in Medio Oriente. I Paesi occidentali stanno attraversando una fase caratterizzata da tensioni sociali e forti polarizzazioni del dibattito pubblico, mentre l'attore più rappresentativo, gli Stati Uniti, è chiamato a passare dai toni inevitabilmente ideologici che hanno accompagnato le elezioni presidenziali a piani d'azione più concreti e razionali (che confidiamo possano convergere con gli interessi dell'area euro).

*La domanda globale di gas è cresciuta anche nel 2023, aumentando di 59 miliardi di metri cubi rispetto al 2022. Una tendenza che proseguirà anche nel 2024.*

Non manca, com'era prevedibile, chi teme che la vittoria di Trump (che in passato ha già fatto uscire gli USA dall'Accordo di Parigi) possa comportare, nel solco del noto “drill baby drill”, un ulteriore rallentamento sulla strada verso il Net Zero. In realtà, per quanto alcuni comparti della produzione di energia rinnovabile – alla luce di quanto promesso da Trump in campagna elettorale – potrebbero effettivamente pagare dazio, è inverosimile attendersi un'inversione realmente diametrica rispetto a quanto compiuto dall'amministrazione Biden. Non solo perché le 758 licenze di perforazione concesse dal governo democratico nel solo 2023 sono state il doppio di quelle concesse da Trump nello stesso arco di tempo, ma anche perché il 60% dei posti di lavoro creati e l'80% degli investimenti pianificati o realizzati grazie all'IRA, tutti fondamentalmente orientati alla transizione, riguardano proprio Stati a guida repubblicana. Una cosa è certa: sul fronte aperto dell'energia viviamo un equilibrio assai fragile, al punto che eventi “ordinari” come uno sciopero o il fermo manutentivo di un impianto possono determinare oscillazioni significative del prezzo delle commodity. Il Global Gas Report<sup>2</sup>, che IGU, Snam e

Rystad Energy hanno presentato a fine agosto in Norvegia, invita a tenere alta la guardia: la domanda globale di gas ha continuato a crescere anche nel 2023, aumentando di 59 miliardi di metri cubi (poco meno del gas consumato in un anno in tutta Italia) rispetto al 2022. Una tendenza che continuerà nel 2024 con un ulteriore aumento di circa 90 miliardi di metri cubi (tra il 2 e il 3%), volume dunque di gran lunga superiore a quello del fabbisogno italiano, trainata innanzitutto dai consumi dell'Asia. Ma diverse variabili dall'impatto non ancora determinabile (tensioni nello stesso Medio-Oriente, temperature in rapida ascesa, crescenti consumi elettrici dei data center, già oggi globalmente pari a quelli degli Stati Uniti<sup>3</sup>) contribuiscono a mantenere livelli di volatilità e prezzi ancora elevati rispetto al periodo pre-pandemico.

Senza investimenti adeguati nel settore gas, il sistema mondiale – già nel 2030 – rischia di rimanere scoperto sul lato dell'offerta, visto che i tempi di sviluppo su larga scala dell'idrogeno restano ancora incerti e il biometano è ancora all'1% della quota di mercato globale del gas naturale. E non basterà acquisire il contributo dei progetti previsti nel Golfo del Messico che, se coronati da successo, potrebbero contribuire a un incremento di poco più di 100 miliardi di metri cubi all'anno.

È facile comprendere come tutto ciò possa riflettersi su disponibilità e prezzi delle commodity, penalizzando le imprese (quelle europee in modo particolare).

Ecco perché è opportuno fare tesoro degli input che ci sono arrivati dal rapporto Draghi sulla competitività europea<sup>4</sup>: vanno certamente compiuti passi in avanti, in direzione di una maggiore integrazione capace di sostenere sforzi supplementari d'investimento.

## LE TANTE FACCE DELLA PERMACRISI

Guai, poi, pensare che la crisi energetica si nutra di sole dinamiche interne. La troviamo inserita in un contesto di “permacrisi”, termine adottato da Gordon Brown, Michael Spence e Mohamed El-Erian<sup>5</sup>, che riassume il carattere irriducibile della complessità corrente, fondata su un intreccio di questioni ambientali, economiche, sociali, demografiche, energetiche e geopolitiche che non possono essere né comprese né risolte una alla volta, come una sorta di prisma dove ognuna delle facce riflette gli effetti di ciò che accade sulla superficie di tutte le altre. Per il ruolo che ricopro, d'altronde, non posso che partire dall'energia,

<sup>3</sup> Cfr. “AI, I data center consumano più energia degli Stati Uniti”, Repubblica Affari&Finanza del 26 agosto 2024, p. 12.

<sup>4</sup> Mario Draghi, “Il futuro della competitività Europea”, settembre 2024 ([https://www.eunews.it/wp-content/uploads/2024/10/00\\_Rapporto-Draghi-parte-A.pdf](https://www.eunews.it/wp-content/uploads/2024/10/00_Rapporto-Draghi-parte-A.pdf), Cfr. in particolare il cap. 5 “Finanziamento degli investimenti”).

<sup>5</sup> Gordon Brown, Michael Spence, Mohamed El-Erian, *Permacrisis: A Plan to Fix a Fractured World*, Simon & Schuster Ltd, 2023 (trad. it. *Permacrisi. Un piano per riparare un mondo a pezzi*, Bocconi University Press, 2024).

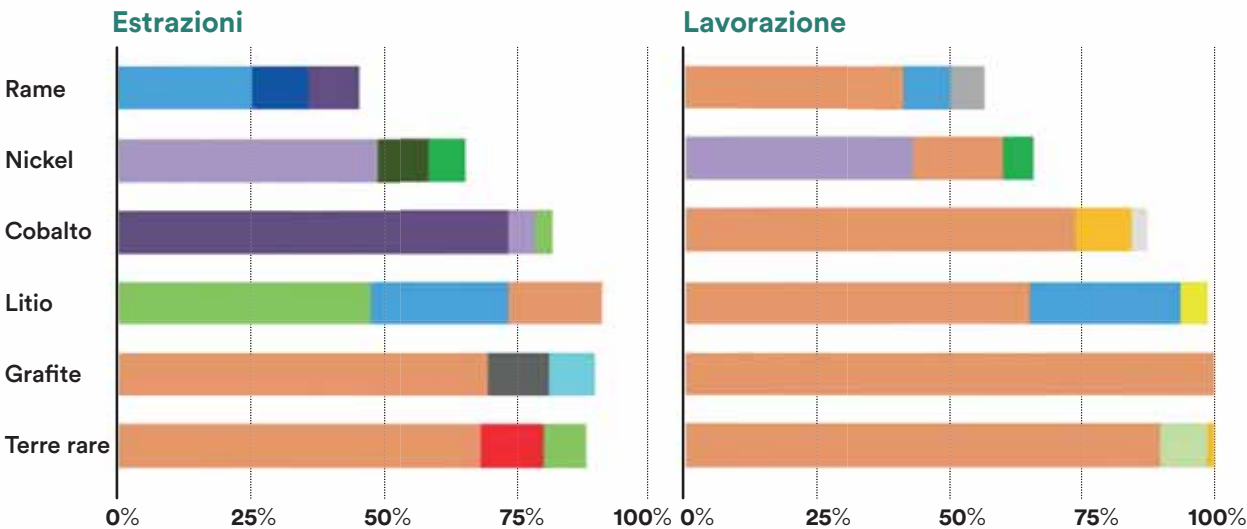
<sup>2</sup> <https://www.igu.org/resources/global-gas-report-2024-edition/>.

Figura 1

**Dove si concentrano estrazione e lavorazione di materie critiche**

(quota dei primi tre Paesi produttori nella produzione totale di risorse e minerali selezionati, 2022)

- Australia
- Cile
- Cina
- DRC
- Indonesia
- Madagascar
- Mozambico
- Perù
- Filippine
- Russia
- Stati Uniti
- Argentina
- Canada
- Finlandia
- Giappone
- Malesia



Fonte: IEA. Based on S&P Global, USGS, Mineral Commodity Summaries and Wood Mackenzie, 2024.

ambito nel quale occorre anzitutto chiedersi come accodare le esigenze del domani (costruire un futuro decarbonizzato) con quelle più stringenti dell'oggi (disporre di approvvigionamenti energetici sicuri ed economicamente accessibili). Le prime hanno trovato un viatico incoraggiante nella formula del "transition away" elaborata alla Cop28, anche se per alcuni – come abbiamo visto – il ritmo dell'addio alle fonti fossili non è ancora del tutto soddisfacente. Le seconde, legate a sicurezza e sostenibilità energetica, fino a poco meno di tre anni fa erano addirittura fuori dal radar di qualunque strategia di risk management. Semplicemente venivano date per scontate.

Ma accanto alla questione energetico-climatica si è ormai imposta anche una questione sociale. Se per un verso è lecito attendersi, come sta già accadendo, che le aree climaticamente più fragili del pianeta possano riversare su altri Paesi quote crescenti di migranti, per un altro verso ulteriori tensioni sociali finiscono per essere alimentate, almeno in parte, da alcune storture della transizione stessa, che sarà "just" – e quindi accettata – nella sola misura in cui saprà accompagnare le tante filiere economiche e i relativi equilibri sociali ancora profondamente legati alle fonti fossili, dalle quali – come 50 anni fa – dipende oggi l'80% degli usi finali dell'energia.

Se a questo calderone aggiungiamo gli ingredienti finanziari – debiti pubblici in aumento, inflazione e un costo del denaro che i primi prudenti allentamenti della politica monetaria della Bce non hanno ancora sufficientemente

abbattuto – non possiamo non chiederci come sarà possibile alimentare e realisticamente realizzare una transizione che ha una natura fortemente "capital intensive". Difficile per tutti, essa diventa infatti impossibile per i quasi 800 milioni di persone che oggi, nel mondo, non possono permettersi l'accesso all'elettricità. Ma di quanti soldi stiamo parlando? Le previsioni si rincorrono e sovrappongono ma una delle più significative, resa nota dal *Financial Times*<sup>6</sup>, avvalorata la necessità di una spesa di 9 trilioni di dollari l'anno di qui al 2030, una montagna di denaro che per il 30% dovrebbe fare capo al settore pubblico e per il 70% a quello privato<sup>7</sup>. Nel Vecchio Continente sarà utile anche in questo caso non perdere di vista quanto raccomandato non soltanto dall'intervento di Draghi<sup>8</sup>, ma

<sup>6</sup> Financial Times, 6 maggio 2024, "The \$9tn question: how to pay for the green transition", articolo di Attracta Mooney: <https://www.ft.com/content/6873d96e-3e40-45c6-9d84-8ce27b7b23e1>.

<sup>7</sup> Leggermente diverse, ad esempio, sono le stime dell'EIA ricordate dal governatore della Banca d'Italia Fabio Panetta. La transizione energetica è attualmente supportata da oltre 3 trilioni di dollari di investimenti globali, somma ancora molto lontana dai 4,5 trilioni di dollari richiesti annualmente entro l'inizio del decennio 2030 per raggiungere l'obiettivo di "net zero" emissioni nel 2050. (Cfr. Sole24Ore del 17 settembre 2024, "Panetta: «Transizione inevitabile, va gestita in maniera ordinata»").

<sup>8</sup> Mario Draghi, "Il futuro della competitività europea", settembre 2024 ([https://www.eunews.it/wp-content/uploads/2024/10/00\\_Rapporto-Draghi-parte-A.pdf](https://www.eunews.it/wp-content/uploads/2024/10/00_Rapporto-Draghi-parte-A.pdf)). Si veda, in particolare, il cap. 5: "Una delle ragioni principali della minore efficienza dell'intermediazione finanziaria in Europa è che i mercati dei capitali rimangono frammentati e i flussi di risparmio verso gli stessi sono inferiori. Sebbene la Commissione abbia



anche, più diffusamente, dal rapporto Letta<sup>9</sup> presentato in primavera, con la denuncia dell'eccessiva frammentazione dei mercati dei capitali europei, incapaci di attirare risparmi in volumi paragonabili a quelli delle piazze d'affari americane. A livello comunitario andrebbe invece progettato un intervento pubblico che sia di stimolo agli investimenti privati e che sia pianificato con la lungimiranza necessaria a fare in modo che l'impatto sulle finanze pubbliche sia mitigato da "un significativo aumento della produttività totale dei fattori dell'UE (PTF)"<sup>10</sup>.

## *Le risorse finanziarie di cui disponiamo andrebbero utilizzate correttamente: entro la fine dell'anno gli investimenti green dovrebbero raggiungere quota 2 trilioni di dollari, doppiando il fossile.*

Nell'attesa, un primo passo importante sarebbe impiegare correttamente le risorse finanziarie di cui già disponiamo<sup>11</sup>: per quanto ancora insufficienti secondo l'Iea, entro la fine dell'anno gli investimenti "green" dovrebbero raggiungere quota 2 trilioni di dollari, doppiando quelli nel fossile. Ma il problema principale, come emerge dal *World Energy Investment 2024* della stessa Iea<sup>12</sup>, è che non sempre

introdotta diverse misure per costruire un'Unione dei mercati dei capitali (UMC), permangono tre principali linee di faglia. In primo luogo, l'UE non dispone né di un'unica autorità di regolamentazione del mercato dei valori mobiliari né di un unico regolamento per tutti gli aspetti della negoziazione; inoltre, le pratiche di vigilanza e le interpretazioni dei regolamenti sono ancora molto diverse. In secondo luogo, l'ambiente post negoziale per la compensazione e il regolamento in Europa è di gran lunga meno unificato rispetto a quello statunitense. In terzo luogo, nonostante i recenti progressi in materia di ritenuta d'acconto, i regimi fiscali e d'insolvenza degli Stati membri restano sostanzialmente non allineati. I mercati dei capitali dell'UE sono inoltre poco forniti di capitali a lungo termine rispetto ad altre grandi economie, soprattutto a causa dello scarso sviluppo dei fondi pensione. Nel 2022 il livello degli asset pensionistici nell'UE era pari solo al 32% del PIL, mentre negli Stati Uniti ammontavano in totale al 142% del PIL e nel Regno Unito al 100%.

**9** Enrico Letta, "Much more than a market", Aprile 2024: <https://www.consilium.europa.eu/media/ny3j24sm/much-more-than-a-market-report-by-enrico-letta.pdf>.

**10** Mario Draghi, "Il futuro della competitività europea", settembre 2024, p. 67 ([https://www.eunews.it/wp-content/uploads/2024/10/00\\_Rapporto-Draghi-parte-A.pdf](https://www.eunews.it/wp-content/uploads/2024/10/00_Rapporto-Draghi-parte-A.pdf)).

**11** Net zero: gli investimenti green ci sono, ma sbagliano target (rivistaenergia.it).

**12** World Energy Investment 2024 – Analysis – IEA.

si investe nel modo più efficace: gli investimenti sono concentrati dove risiede il 25% della popolazione mondiale (Cina, Usa ed Europa) e le emissioni calano troppo lentamente (o addirittura, come si è visto, aumentano).

Deve ancora attecchire un approccio risolutamente "science based", che si faccia anzitutto carico di valorizzare gli asset e i punti di forza che ogni singolo Paese potrebbe già mettere in gioco, senza spese aggiuntive. Ampi margini di miglioramento permangono poi sul versante dell'efficienza energetica, una miniera intaccata con eccessiva timidezza, con il rischio di vanificare i benefici del progressivo sviluppo delle rinnovabili, i cui incrementi vanno perlopiù a coprire una parte dei nuovi consumi (nemmeno perlopiù a coprire, peraltro<sup>13</sup>) e non a decarbonizzare quelli esistenti<sup>14</sup>. Quand'anche disponessimo di tutte le risorse economiche necessarie, tuttavia, resterebbero da affrontare le questioni geopolitiche e le frammentazioni cui esse stanno dando luogo, con incognite e possibili distorsioni del mercato energetico che partono da Medio Oriente e Mar Rosso e transitano anche attraverso Cina, Iran e importanti porzioni dell'Africa mediterranea e subsahariana. Occorre attenzionare, per esempio, i trasporti navali del gas naturale liquefatto, che per il 20% del loro volume globale passano attraverso lo stretto di Hormuz, cioè in una regione soggetta a forti tensioni e a possibili blocchi. Senza contare gli impatti ambientali supplementari derivanti dagli allungamenti delle rotte commerciali imposti dalla necessità di bypassare i teatri di guerra.

Alla geopolitica della transizione si lega in particolare il tema delle nuove materie prime, dei cosiddetti "minerali critici" e delle "terre rare", elementi essenziali per la digitalizzazione e per la realizzazione di "clean tech" come il solare fotovoltaico, l'eolico, le batterie, la mobilità elettrica e altre tecnologie oggi ancora in fase sperimentale. Come noto, la loro concentrazione in termini geografici e di capacità di produzione e processamento fa già capo a una ristretta cerchia di Paesi – tra i quali la Cina in posizione predominante – con il rischio che alla "vecchia" oligarchia dei Petrostati se ne sostituisca una nuova, altrettanto influente e ancor più esclusiva.

Complessità, appunto. Ciò significa che, per sapere se una certa tecnologia è sostenibile o meno, occorrerebbe analizzarne non solo la coda (a noi più prossima e visibile, e magari a emissioni zero come nel caso dei veicoli elettrici) quanto piuttosto l'intera filiera globale, il ciclo di vita completo. E oltre al capitale naturale consumato e all'impatto ambientale non bisognerebbe neppure tralasciare le condizioni di lavoro e i diritti umani delle persone che in questa filiera sono impiegate.

**13** "Nel 2023 i consumi totali di energia sono cresciuti del 2% e di questa crescita solo lo 0,4 è stato fornito dalle rinnovabili e l'1,6% dai fossili. Quattro volte tanto". Cfr. Il Foglio del 17/09/2024, "Come distinguere buone proposte da luoghi comuni quando si parla di risposte sul clima", p.3.

**14** Wall Street Journal del 25 giugno 2024, "The 'Green Energy Transition' That Wasn't".

## FOCUS SULL'EUROPA: QUANTO È STATO FATTO E QUANTO RESTA DA FARE

Stante un tale contesto di “recessione geopolitica”<sup>15</sup>, nell’osservare come l’Europa e più ancora l’Italia stiano uscendo dalla fase più acuta della crisi energetica<sup>16</sup>, si potrebbe credere di essere definitivamente al sicuro, illudendosi di poter lasciare il resto del mondo fuori dalla porta di casa. Ma sarebbe un grave errore. Abbiamo visto come la persistente fragilità del mercato globale dell’energia possa ancora scardinare, da un momento all’altro, gli equilibri faticosamente ritrovati su prezzi e disponibilità delle commodity, e come occorra dunque proseguire sulla strada di un’infrastrutturazione responsabile del sistema energetico. Per l’Italia ciò si traduce nella necessità-opportunità di assumere una funzione di “gate” dei flussi di energia (piuttosto che di “hub” come spesso si sostiene). Di mettersi cioè nelle condizioni di trasportare energia verso Nord (onorando così gli accordi di solidarietà europea sulle forniture emergenziali di gas ai Paesi confinanti) ma anche, per un altro verso, di acquisire una capacità sistemica tale da potersi avvalere di nuove rotte, anche e soprattutto alla luce delle prospettive aperte dai giacimenti di gas del Levante mediterraneo. Il tutto, ove possibile, lavorando su asset multimolecola, capaci come tali di abilitare la stessa transizione.

Lo spirito dev’essere quello che ha presieduto all’individuazione dei cosiddetti PCI europei (Projects of Common Interest), ma certamente non mancano ulteriori margini d’integrazione. D’altronde anche il governatore di Bankitalia ha sostenuto che sarebbe auspicabile un’azione comunitaria tesa a rafforzare la cooperazione, per esempio “integrando le reti di gas ed elettricità per aumentare l’efficienza degli investimenti per la transizione ed evitare un mosaico di sforzi nazionali”<sup>17</sup>.

C’è chi lo chiama realismo, chi preferisce il termine pragmatismo. Le parole contano fino a un certo punto: l’im-

<sup>15</sup> <https://www.weforum.org/agenda/2024/05/what-is-a-geopolitical-recession-and-are-we-heading-into-one/>.

<sup>16</sup> Dal 2021 al 2023 l’Unione Europea, che per il proprio fabbisogno di gas dipende al 98% dalle importazioni, ha ridotto la propria dipendenza dal metano russo dal 45% (150 miliardi di metri cubi) al 14% (43 miliardi di metri cubi), mentre l’Italia ha fatto anche meglio, passando dal 33% del 2021 al 5% del 2023 e avviandosi dunque ad assorbire senza patemi l’ultima fase della cosiddetta Ruxit, che scatterà alla fine di quest’anno con lo scadere dei contratti di transito del gas di Mosca attraverso l’Ucraina. Norvegia, Azerbaijan e Algeria hanno concorso con flussi addizionali via tubo. Inoltre – assieme al celere riempimento degli stoccaggi, alla posizione strategica del Paese, ai 5 diversi punti di ingresso via tubo del metano e all’avvio dei cantieri per la posa di nuovi gasdotti – un ruolo ancora più strategico l’ha giocato e lo sta giocando il Gnl che in Italia, con l’imminente entrata in esercizio del rigassificatore di Ravenna (che segue quella del luglio 2023 relativa alla FSRU di Piombino), arriverà a coprire più del 40% della domanda nazionale di gas (Cfr. <https://www.consilium.europa.eu/en/infographics/eu-gas-supply/>).

<sup>17</sup> Cfr. [quotidianoenergia.it](https://www.quotidianoenergia.it), 16 settembre 2024, *Transizione, Panetta: “Gli investimenti stanno perdendo slancio”* <https://www.quotidianoenergia.it/module/news/page/entry/id/509525>.

## SNAM ha adottato il multi-level integration approach, con infrastrutture capaci di saldare esigenze di breve e lungo periodo.

portante è intendersi sulla posta in gioco (e sul da farsi), aspetti che non sempre vengono focalizzati correttamente. Non si può insomma prescindere dal principio generale secondo il quale *solo un sistema complessivamente in salute può avere la forza – anzitutto economica – per entrare in sintonia con il Pianeta*. E se è senz’altro vero che il modello di industrializzazione corrente ci ha condotto – nel corso dei decenni – alla compromissione dell’equilibrio ecosistemico, lo è altrettanto che una deindustrializzazione che riduca il potere d’intervento del sistema socioeconomico difficilmente può agevolare cambiamenti virtuosi, duraturi e strutturali.

### IL CASO SNAM: VERSO UN MULTI-LEVEL INTEGRATION APPROACH

Per il ruolo che ricopro ritengo che uno dei miei compiti sia quello di interrogarmi ogni giorno sui modi migliori con i quali valorizzare, nella giusta direzione, l’enorme patrimonio industriale e ingegneristico di cui Snam ha dotato il Paese nel corso di oltre 80 anni di attività. Con questo spirito, da tempo abbiamo ormai adottato una sorta di “multi-level integration approach”, puntando su infrastrutture a prova di futuro capaci di saldare esigenze di breve periodo (sicurezza e tenuta sociale) e obiettivi di lungo termine (transizione e decarbonizzazione). Lo facciamo attraverso il piano strategico più ambizioso della nostra storia, che entro il 2027 dispiegherà 11,5 miliardi di euro di investimenti (26 se guardiamo al 2032), per la maggior parte assorbiti da corposi interventi di natura infrastrutturale ma dedicati anche a biometano, idrogeno, cattura e stoccaggio della CO<sub>2</sub> ed efficienza energetica. Vogliamo essere, insomma, un operatore multi-purpose, e la nostra stessa strategia di sostenibilità è andata, anche per questo, ampliandosi: nel rinnovare l’impegno nel contrasto alle emissioni climalteranti, abbiamo infatti deciso di valorizzare ulteriormente la nostra capillare presenza sul territorio nazionale (500 cantieri aperti in media durante tutto l’anno) per tutelarne la biodiversità vegetazionale e faunistica, con l’obiettivo – entro il 2027 – di avere cantieri capaci di migliorare l’equilibrio complessivo, anche idrogeologico, degli ecosistemi attraversati. Alla complessità, in fondo, non si può che rispondere così, cioè con l’integrazione. Fra istanze di Paesi diversi, fra



agende pubbliche e private, fra obiettivi di transizione e target di sicurezza energetica, fra tecnologie<sup>18</sup> e vettori energetici differenti. Il tutto nel segno di un coordinamento che permetta di intervenire con i tempi giusti e su scala corretta e, soprattutto, di non duplicare gli investimenti, facendo “massa critica” ed evitando dispersioni di risorse che l’alta intensità di capitale delle sfide al nostro cospetto sconsiglia caldamente.

Proprio per questo, il sistema energetico del gas dev’essere valorizzato in tutto il potenziale che può dispiegare, consentendogli di aiutarci in più direzioni. Non solo perché il suo ruolo nel mix energetico nazionale e globale, complementare a quello degli elettroni, continuerà a essere centrale – soprattutto per le utenze industriali, hard to abate *in primis* – fino al 2050, ma anche per una serie di altre importanti ragioni collegate alla decarbonizzazione. Fra i vettori tradizionali, infatti, il gas naturale è di gran lunga il più sostenibile, con emissioni inferiori del 50% a quelle del carbone e del 30% a quelle del petrolio: ove il suo sistema sia in salute e i suoi prezzi abbordabili, il metano può aiutarci ad accelerare il “phase out” del carbone, un fossile che nel 2022 e nel 2023 ha toccato nuovi record globali di produzione.

Il consolidamento delle infrastrutture del gas, inoltre, può costituire il back up strategico più sostenibile – anche e soprattutto attraverso lo storage – per un sistema elettrico

<sup>18</sup> Già oggi, ci dice McKinsey (<https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/what-would-it-take-to-scale-critical-climate-technologies>), disponiamo di ben 12 categorie di tecnologie che, implementate su larga scala, potrebbero ridurre del 90% le emissioni di gas serra di origine antropica. Si tratta però di tecnologie fra loro altamente interdipendenti che, dunque, hanno bisogno di svilupparsi assieme, condizione che si scontra con il loro livello di maturazione (non omogeneo) e soprattutto con il loro costo (solo il 10% di queste, attualmente, è commercialmente competitivo).

sempre più legato a rinnovabili intermittenti, lo sviluppo delle quali potrebbe così essere accompagnato in una logica di derisking.

La “multivettorialità” degli asset del gas, infine, abilita lo sviluppo del biometano e, più in prospettiva, dell’idrogeno verde che l’Ue – già entro il 2030, obiettivo perfino troppo ambizioso secondo la Corte dei Conti europea<sup>19</sup> – vuole produrre e importare, ogni anno, per complessivi 20 milioni di tonnellate. Senza contare che i gasdotti, opportunamente adattati, possono trasportare anche la CO2 derivante dai processi di cattura, abilitando la nascente filiera della CCS, che Iea e IPCC considerano irrinunciabile per centrare il target Net Zero al 2050.

La necessità di perseguire adeguati livelli di ridondanza infrastrutturale, del resto, non riguarda affatto solo l’oil&gas: in una recente analisi<sup>20</sup>, ad esempio, S&P Global Ratings rileva che, per arginare le congestioni e i tagli alla produzione derivanti dalla mancanza di infrastrutture per la trasmissione dell’energia rinnovabile prodotta dalle fonti rinnovabili, la spesa in conto capitale nelle reti elettriche europee deve salire fino a superare i 100 miliardi di euro all’anno.

### CONCLUSIONI. INSIEME ALLE NUOVE GENERAZIONI

Più volte, in passato, mi è capitato di sottolineare come la grande sfida della transizione energetica comporti una sorta di esercizio d’umiltà, non solo perché non c’è nessuno che – per conto proprio – possa pensare di

<sup>19</sup> <https://www.quotidianoenergia.it/module/news/page/entry/id/507769>.

<sup>20</sup> S&P Global Ratings, “Some European Power Markets Will Suffer As Renewables Put Pressure On Prices”, 12 settembre 2024.

centrarne gli obiettivi fondamentali ma anche perché si tratta di un percorso lungo, di cui nessuno dei manager che attualmente vi sono impegnati potrà vedere la conclusione lungo la sua propria parabola professionale. Non vorrei tuttavia che questo sacrosanto bagno di sobrietà sortisca l'effetto collaterale di deprimere il necessario entusiasmo con il quale vanno affrontate le sfide del nostro tempo. Questo entusiasmo è infatti una componente essenziale che, anche personalmente, mi do il compito, ogni giorno, di trasmettere all'interno dell'azienda, provando a contagiare – per quel che mi riesce – tutti i colleghi, specie quando mi è possibile incontrare i più giovani, che si affacciano sul mondo del lavoro in un periodo storico che per tante ragioni può legittimamente far venire le vertigini.

Né, per lo stesso motivo, bisogna lasciarsi scoraggiare dalla gravità della congiuntura in corso, che è sì complessa, ma non per questo irreversibile, e dalle cui difficoltà possono nascere nuove strategiche convergenze. Oggi, per esempio, il clima e il pianeta non sono più bandiere esclusive di qualche gruppo ambientalista o di qualche tribù amazzonica, e le ragazze e i ragazzi che nelle nostre scuole e nelle nostre città manifestano per un futuro più sostenibile devono sapere di non essere soli: non sono i soli a volerlo e, cosa ancora più importante, non sono soli nel tentare di costruirlo.

Non c'è un solo giorno, infatti, nel quale l'azienda in cui lavoro, come per fortuna tante altre, non si prodighi in quella esatta direzione, certi come siamo che i risultati saranno tanto più importanti e duraturi quanto maggiore sarà il rigore e la scientificità degli approcci che seguiremo per raggiungerli.

Con questo spirito, di recente, in Snam ci siamo dotati di un nuovo strumento, il Transition Plan<sup>21</sup>, un documento che guarda ai prossimi decenni, facendo chiarezza su strategie, obiettivi, azioni e risorse da mettere in campo per raggiungere non soltanto il famoso Net Zero, ma anche un più ampio equilibrio del rapporto fra uomo e ambiente che parta, con convinzione, dalla tutela della biodiversità, del suolo, dei mari. Per dettaglio e articolazione dei temi, peraltro, mi pare che il nostro piano converga con alcuni dei più fondamentali messaggi emersi dalla UN Climate Week<sup>22</sup>, sia – nel metodo – rispetto alla necessità di operare con trasparenza e disclosure per alimentare un clima di fiducia funzionale al cambiamento atteso sia – nel merito – in riferimento all'individuazione delle tante sfide che ci attendono, a partire per l'appunto da quella legata alla tutela di natura ed ecosistemi.

<sup>21</sup> Cfr. <https://www.snam.it/it/media/news-e-comunicati-stampa/comunicati-stampa/2024/Snam-Transition-Plan-roadmap-Net-Zero-2050-decarbonizzazione.html>.

<sup>22</sup> <https://www.weforum.org/agenda/2024/10/7-key-messages-from-new-york-climate-week-in-2024/>.

Sappiamo del resto che ogni anno, nel mondo, il 6% del Pil globale viene “bruciato”, esattamente, dalla perdita di biodiversità, e questo è un tema a cui prestare tutta l'attenzione del caso, perché ci fa capire come determinate questioni non riguardino solo un lontano e remoto futuro, ma investano anche le prospettive di breve, e talvolta brevissimo termine delle imprese e dei sistemi socioeconomici più esposti alla compromissione degli ecosistemi e al cambiamento climatico.

Anche per questo vanno trovate, nel minor tempo possibile, soluzioni concrete e convincenti per superare le fratture cristallizzate attorno a conflitti militari e guerre commerciali, e ritrovare così – non per un vago idealismo, ma in seno all'azione – un senso dell'umanità intesa – finalmente – come progetto comune. E se questo articolo, nel suo piccolo, fosse utile a suscitare e stimolare proposte che in tale direzione si dimostrassero migliori di quelle che abbiamo messo sul tavolo, saremmo i primi a esserne felici (e, va da sé, a volerle conoscere). 🍷

#### L'AUTORE



**Stefano Venier** è Amministratore Delegato di Snam da aprile 2022. Dal 2014 al 2022 è stato Amministratore Delegato del Gruppo Hera, dove è entrato nel 2004 ricoprendo incarichi di crescente responsabilità. Dal 1996 al 2004 ha lavorato in A.T. Kearney, occupandosi di energia, telecomunicazioni e automotive e diventando Vice President Energy&Utilities. Dal 1989 al 1996 è stato in Eni, dove ha operato a livello nazionale e internazionale negli ambiti Pianificazione Strategica, Analisi di Mercato e in Progetti Strategici del settore petrolchimico. Ha iniziato il proprio percorso professionale nel 1987 in Electrolux. È laureato in Informatica presso l'Università degli Studi di Udine, con un Master in Energy and Environmental Management and Economics conseguito presso la Scuola Superiore Enrico Mattei.



# La difficile transizione energetica europea

di Francesco Gracevea e Daniela Palma

**Una strategia di decarbonizzazione focalizzata soprattutto sull'introduzione massiccia di tecnologie verdi ha i suoi limiti. Per risolvere i due "trilemmi" dell'energia, sembra più promettente puntare su un ampio rilancio dell'innovazione industriale in settori mirati.**

Nel quadro della difficile crisi in cui si dibatte oggi l'economia europea, il tema della transizione energetica è andato assumendo una nuova e più complessa centralità a seguito dei due violenti shock di portata globale, prima la pandemia di Covid-19 e poi la guerra in Ucraina, che nel breve lasso dell'ultimo quinquennio hanno sottoposto il sistema economico ed energetico europeo a sollecitazioni senza precedenti. Nel 2020 le restrizioni introdotte per contenere la diffusione della pandemia hanno determinato il crollo della mobilità e un calo del PIL (-6% nell'area euro) inferiore nell'ultimo secolo solo a quello registrato nel 1945, con il conseguente crollo senza precedenti dei consumi di energia (-9%); nel 2022 le crisi parallele dei mercati del gas e dell'elettricità hanno determinato prezzi medi annui delle due commodity pari a cinque volte le loro medie di lungo periodo (con picchi pari a 10 volte).

Ne sono derivate dinamiche recessive che hanno spinto i decisori politici europei a mettere in campo un insieme molto articolato di interventi. Per un verso, interventi calibrati sul breve periodo, tesi a contenere gli impatti più immediati delle due crisi. Per un altro verso, una più ampia strategia di medio-lungo termine, il cui livello di ambizione è progressivamente cresciuto nel corso degli anni, volta al rilancio della crescita economica europea

incentrata sulla sostenibilità ambientale: la prima enunciazione dell'obiettivo di rendere l'Europa il primo continente neutrale dal punto di vista delle emissioni "through a socially-fair transition in a cost-efficient manner", e di farne la guida nell'azione contro il cambiamento climatico (EC, 2018), è stata dapprima sviluppata nel Green Deal del 2019 e poi sancita formalmente nell'aggiornamento del Nationally Determined Contribution dell'UE trasmesso all'UNFCCC (il 18 dicembre 2020), nel quale il target di riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> entro il 2030 è salito ad "almeno il -55%" rispetto al 1990 (dal -40% della versione precedente); infine, ultimo step, l'ulteriore innalzamento dell'asticella con il pacchetto REPowerEU del 2022, i cui nuovi target su rinnovabili e consumi di energia implicano una riduzione delle emissioni nel 2030 pari a oltre il 57% (rispetto al 1990).

La transizione energetica è dunque divenuta una sorta di chiave di volta nel complicato percorso che l'Europa si è trovata ad affrontare, non solo per tornare a dare fiato alla sua economia, sempre più segnata da una tendenza di lungo periodo alla stagnazione, ma anche per rimodulare il proprio processo di sviluppo, sia alla luce della riorganizzazione dell'economia globale in forma "multipolare", in relazione al consolidamento della potenza industriale della Cina, sia per quanto riguarda il riassetto delle fonti di approvvigionamento energetico prodotto dallo squasso geopolitico scatenato dalla guerra in Ucraina, con l'interruzione delle competitive forniture di gas provenienti dalla Russia.

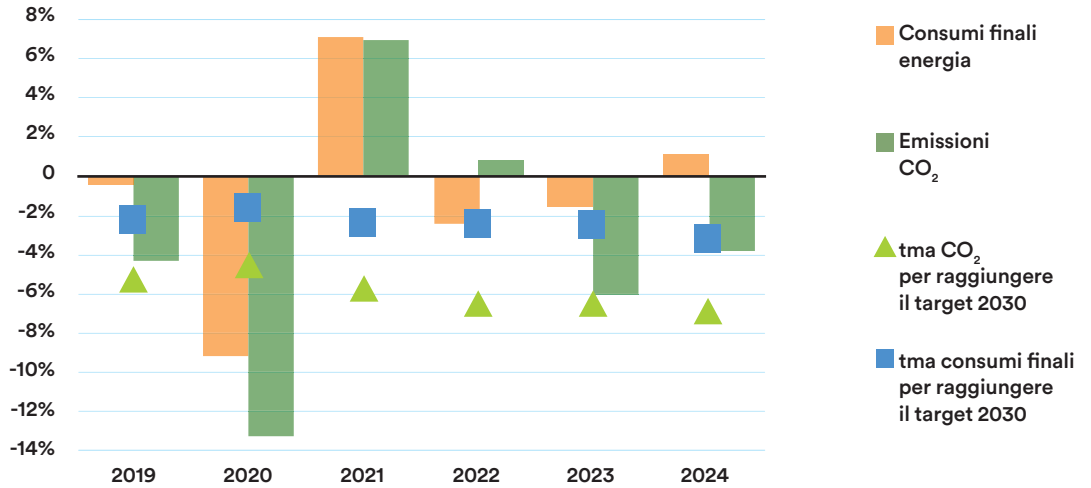
Ma per capire in quale direzione il grande slancio europeo verso la transizione energetica stia realmente andando è necessario indagare due ordini di questioni: 1) quali siano stati finora gli esiti dei molteplici interventi di policy adottati dai decisori europei; 2) se più in generale la visione strategica sottostante a questi interventi possa effettivamente rappresentare una politica



Figura 1

**Decarbonizzazione: gli obiettivi si allontanano**

(Variazione percentuale annua delle emissioni di CO<sub>2</sub> e dei consumi finali di energia dei Paesi dell'area euro e tasso medio annuo necessario in ogni anno per raggiungere i target 2030 a partire dai dati di consumi ed emissioni di quell'anno)



Fonte: elaborazioni degli autori su dati Eurostat

di sviluppo in grado di rilanciare l'economia europea, allo stesso tempo tenendo conto delle mutate traiettorie dello sviluppo mondiale, anche in termini di nuovi equilibri socio-economici.

**STATO DEL SISTEMA ENERGETICO EUROPEO DOPO LE DUE CRISI**

Riguardo alla prima questione, è utile partire dagli obiettivi della strategia dei decisori europei. In sintesi: utilizzare l'eccezionale sequenza delle due crisi come opportunità per accelerare il processo di decarbonizzazione dell'economia, nell'assunto che la combinazione fra shock esogeni e impulsi endogeni (le politiche) fosse in grado di innescare nel sistema aggiustamenti non solo temporanei, ma strutturali. Producendo, in definitiva, un cambiamento della traiettoria del sistema in grado di risolvere "la triplice sfida di fornire energia sicura, economica ed ecologicamente sostenibile" (il cosiddetto *trilemma energetico*, World Energy Council, World Energy Trilemma Index 2020), condizione necessaria per una transizione energetica *efficace*, cioè una "timely transition towards a more inclusive, sustainable, affordable and secure energy system that provides solutions to global energy-related challenges, while creating value for business and society, without compromising the balance of the energy triangle" (WEF, Fostering Effective Energy Transition 2021 edition). Tutto ciò, cercando allo stesso tempo di minimizzare gli effetti delle due crisi sull'economia europea, anche laddove questo potesse

confliggere con la visione suddetta, come nel caso della sterilizzazione dell'aumento dei prezzi dell'energia (che costituisce una delle leve più efficaci per la riduzione della domanda di energia e la decarbonizzazione).

In estrema sintesi il risultato ultimo delle due crisi è che si stima che a fine 2024 il sistema energetico europeo sarà significativamente più decarbonizzato rispetto al 2019 (-16% le emissioni di CO<sub>2</sub> dell'Eurozona, oltre il 30% in meno rispetto al 1990) e meno energivoro (-12% circa i consumi di energia primaria, minimo dalla metà degli anni Ottanta). E questo nonostante una complessiva crescita del PIL, oggi superiore di oltre 3 punti percentuali rispetto al 2019.

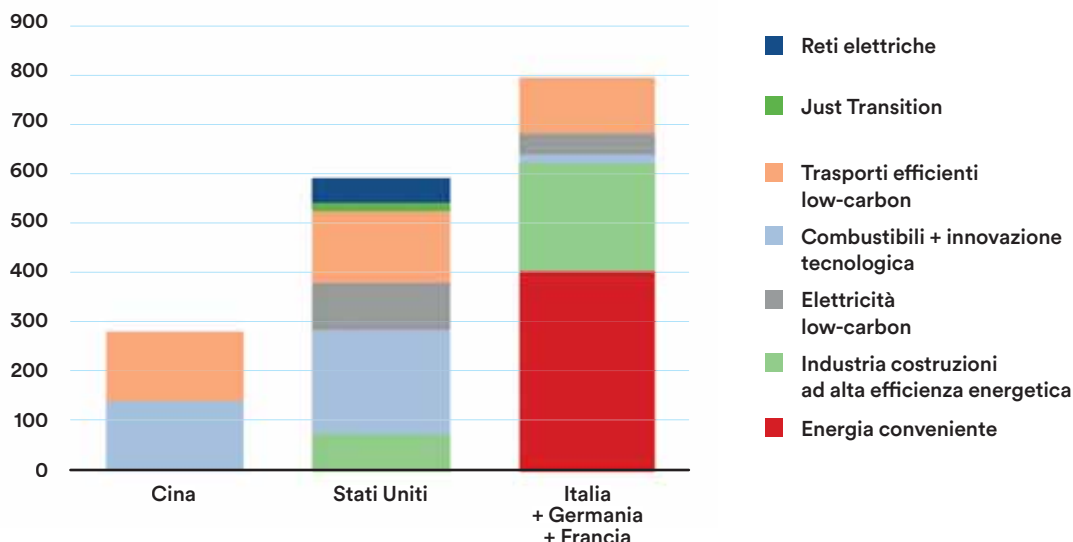
A un'analisi più approfondita emerge, però, come sulla dinamica recente del sistema abbiano agito non solo fattori *strutturali* "virtuosi", ma anche fattori *congiunturali* destinati a produrre effetti temporanei e/o "non virtuosi". La componente *strutturale* del calo di consumi energetici ed emissioni è pressoché interamente ascrivibile alla dinamica in atto nella generazione elettrica, dove la sostituzione di carbone e gas naturale con fonti rinnovabili ha un duplice effetto "virtuoso": non solo riduce l'intensità carbonica dell'elettricità prodotta, ma eliminando le perdite di trasformazione proprie della generazione termoelettrica comporta una riduzione dei consumi di energia primaria. Il divario fra il calo dei consumi di energia primaria e finale nell'ultimo quinquennio (-12% i primi, -6% i secondi) indica che questo fattore spiega all'incirca metà del calo dei consumi di energia primaria.

Figura 2

**Investimenti in energia “pulita” a confronto**

(Spese dei Governi per “clean energy investment support” e per “consumer energy affordability measures”.

Cina, Stati Uniti e somma dei tre principali Paesi europei (Germania, Italia e Francia), anni 2018-2024 (miliardi di \$)



Fonte: IEA

Il calo decisamente più modesto dei consumi di energia dei settori di uso finale (industria, trasporti, residenziale e terziario) è invece un chiaro segnale delle rigidità presenti in questi settori. Per di più, in questo caso, al calo dei consumi hanno contribuito in modo notevole due fattori congiunturali e/o non virtuosi, cioè il clima estremamente mite degli ultimi due inverni, che ha notevolmente ridotto la domanda di gas per riscaldamento, e i prezzi record di gas ed elettricità, che hanno determinato una compressione della domanda di energia anche mediante il loro effetto recessivo sull'economia, in particolare sulle produzioni industriali più energivore. Resta invece da capire in che misura siano permanenti gli effetti degli interventi dei decisori volti a contenere i consumi di gas ed elettricità con la fissazione di target di riduzione dei consumi (Regolamento UE 2022/1369 per il gas, poi prorogato nel 2023, e Regolamento UE 2022/1854 per l'elettricità).

La conseguenza di tutto ciò è che il confronto fra come si posiziona oggi il sistema rispetto agli obiettivi 2030 e come si posizionava cinque anni fa evidenzia come oggi gli obiettivi siano più lontani di allora: il target di decarbonizzazione al 2030 richiede ora, dal 2024 al 2030, un tasso medio annuo di riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> di quasi il 7%, mentre la riduzione media annua necessaria dal 2019 al 2030 era di poco più del 5%; nel caso dei consumi (finali) di energia, il calo ora necessario dal 2024 al 2030 è di oltre il 3% medio annuo, laddove cinque anni fa era di poco superiore al 2% (Figura 1).

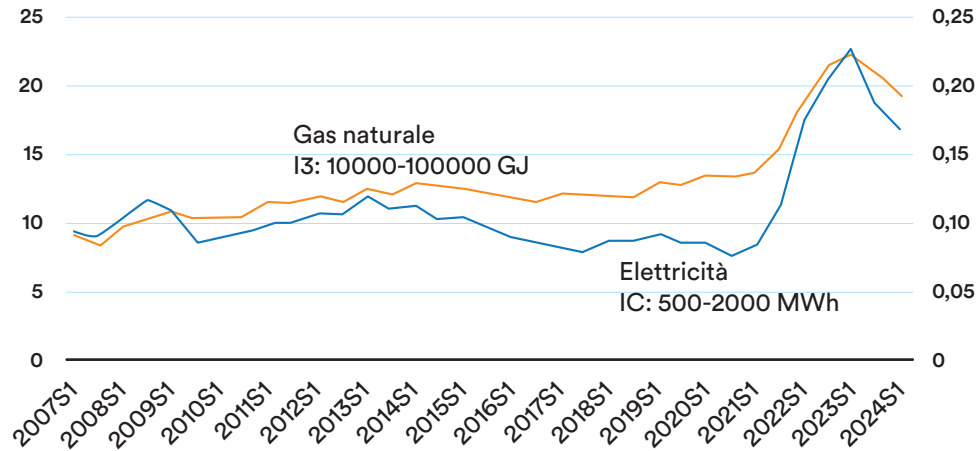
D'altra parte, non sembra che i policymaker europei siano riusciti a impedire che le dinamiche in atto nel sistema energetico producessero effetti negativi sull'economia dell'area euro, sebbene negli ultimi anni abbiano dato almeno temporaneamente la priorità al sostegno all'economia e alla sicurezza energetica, anche a discapito della strategia di lungo periodo incentrata sulla decarbonizzazione. Secondo il Government Energy Spending Tracker della IEA, che monitora la spesa dei governi dei paesi OCSE in “clean energy investment” e “affordability measures”, le risorse messe in campo sono state decisamente ingenti. E convogliare risorse enormi sull'energy affordability ha comportato anche una distribuzione dell'uso delle risorse che in Europa è stata molto diversa rispetto alle aree di intervento su cui più hanno investito le altre due principali economie mondiali, Stati Uniti e Cina (Figura 2).

Nonostante ciò, i prezzi dell'energia per consumatori e imprese restano tuttora su livelli storicamente molto elevati dopo i record del 2022 (Figura 3), penalizzando in particolare l'industria più energivora (siderurgia, chimica di base, carta, minerali non metalliferi), i cui livelli produttivi si collocano a metà 2024 sui minimi degli ultimi trent'anni, e inferiori di oltre il 15% rispetto alla metà del 2021, con uno scarto negativo molto elevato rispetto alla performance dell'intera industria manifatturiera – che peraltro è anch'essa in una fase di debolezza (Figura 3). Si tratta di tagli produttivi che fanno ipotizzare che in Europa più della metà della domanda industriale di gas persa dal 2022 non sarà più recuperata (IEA, 2023).

Figura 3

**I prezzi dell'energia restano alti**

(Prezzi del gas naturale (€/GJ, asse sx) e dell'elettricità (€/kWh, asse dx) per due classi di consumatori non domestici)



Fonte: Eurostat

*Gli obiettivi della strategia dei decisori europei si è indirizzata a utilizzare l'eccezionale sequenza della crisi pandemica e di quella russo-ucraina come opportunità per accelerare il processo di decarbonizzazione dell'economia.*

Infine, ulteriore elemento di difficoltà che caratterizza la fase attuale della transizione europea è che si è accentuato il trend di peggioramento dei saldi commerciali nelle tecnologie energetiche per la decarbonizzazione (ENEA, 2024): a partire dal 2020 le importazioni hanno preso il sopravvento sulle esportazioni. Saldi commerciali negativi di elevata consistenza e in rapido peggioramento si registrano in particolare nei comparti degli accumulatori (passivo di 14,5 miliardi di euro nel 2023) e del fotovoltaico (deficit di oltre 17 miliardi di euro nel 2023), mentre per l'eolico si rileva una progressiva

contrazione del precedente attivo commerciale. Infine, il saldo commerciale relativo ai veicoli a basse emissioni, in attivo fino al 2022, è passato in forte deficit nel 2023 (più di 5 miliardi e mezzo di euro), per l'accelerazione registrata dalle importazioni di veicoli BEV. Con riferimento alle aree geografiche di origine-destinazione dei flussi commerciali, appare drammaticamente la dipendenza dell'Unione dai paesi del sud est asiatico, in particolare modo nei confronti della Cina.

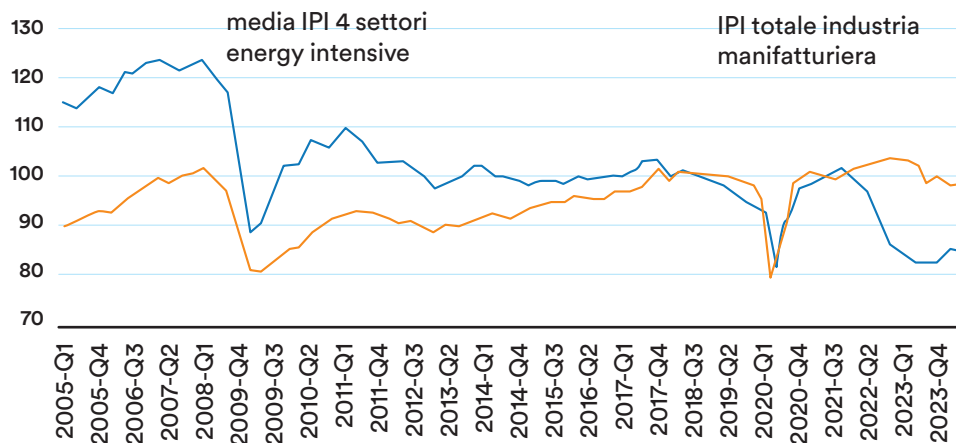
**LA STRATEGIA INDUSTRIALE EUROPEA E LA SFIDA DEL DOPPIO POLICY TRILEMMA**

Gli aggiustamenti rilevati per il sistema energetico europeo nell'ultimo quadriennio hanno messo in luce come nel tessuto produttivo siano presenti rigidità strutturali ancora molto forti, la cui permanenza ostacola la rimodulazione quantitativa e qualitativa della domanda di energia, arginando di fatto la transizione energetica. Un grande limite (per quanto giustificato) delle politiche di intervento messe in atto durante il periodo delle due crisi sembra risiedere nell'aver praticato un approccio essenzialmente difensivo, orientato per lo più a governare le straordinarie variazioni in aumento dei prezzi scaturite dall'instabilità del quadro macroeconomico e geopolitico. In questo senso l'effetto delle azioni intraprese è stato quello – per così dire – di assecondare le caratteristiche delle strutture produttive e di consumo esistenti, che hanno reagito con comportamenti di contenimento del consumo energetico soltanto in presenza di prezzi estre-

Figura 4

**Investimenti in energia “pulita” a confronto**

(Spese dei Governi per “clean energy investment support” e per “consumer energy affordability measures”. Cina, Stati Uniti e somma dei tre principali Paesi europei (Germania, Italia e Francia), anni 2018-2024 (miliardi di \$))



Fonte: IEA

mamente elevati, e tali peraltro da mettere a repentaglio la competitività del sistema produttivo.

Negli ultimi anni l’attenzione dei decisori si è concentrata in particolare sulla dinamica del sistema industriale, ed è progressivamente emersa, anche a seguito del varo dell’imponente Inflation Reduction Act americano, la necessità di una nuova visione della politica industriale, con un forte accento sulla transizione energetica e sullo sviluppo delle tecnologie verdi (dal Green Deal del 2019 al Green Deal Industrial Plan del 2023, fino al rapporto Draghi del 2024). La ragione sta nella “fine del precedente paradigma globale”, cioè la fine delle “tre condizioni esterne – nel commercio, nell’energia e nella difesa – che hanno sostenuto la crescita dopo la fine della Guerra Fredda” (Draghi, 2024), mentre il fine è dare vita a nuove filiere produttive coerenti con gli obiettivi della transizione, aumentare la produttività e riacquistare “competitività”, ma anche riacquisire “sovranità tecnologica”, in un’ottica di maggiore complementarità tra scelte economiche e geopolitiche, anche a costo di compromessi tra l’efficienza economica e resilienza geopolitica (Guerrieri e Padoan, 2024). Una declinazione di rilievo di questo approccio sta nell’obiettivo di produrre internamente almeno il 40% del fabbisogno di un insieme di tecnologie Net Zero (Net Zero Industry Act).

Ora, questione centrale è in che misura questo approccio sia il più appropriato per combinare transizione energetica e rafforzamento del sistema produttivo.

Per rispondere è necessario partire dalla comprensione delle ragioni della modesta performance dell’economia europea. L’esplosione delle crisi sembra infatti aver funzionato da detonatore di fragilità preesistenti, riconducibili alla centralità che nel modello di specializzazione industriale hanno mantenuto i settori ad elevate economia di scala (con alti consumi energetici), a discapito di quelli più avanzati collegati allo sviluppo delle tecnologie “trasversali” dell’elettronica e dell’informatica, che hanno trainato la dinamica globale di crescita del settore manifatturiero (Guerrieri e Padoan, 2024). Per lungo tempo la leva dell’energia importata a basso costo ha d’altra parte rappresentato un rilevante fattore di freno alla progressiva perdita di competitività che ha investito l’industria europea a causa del ritardo con cui la struttura produttiva si è adeguata al cambiamento tecnologico in atto. Solo con la crisi del 2007-2008, di fronte al crollo dell’attività produttiva, si è tornati a considerare un possibile ruolo per la politica industriale, allora relegata a una funzione meramente regolatrice del mercato unico, iniziando a collegare gli obiettivi di sviluppo industriale alla doppia transizione energetica e digitale. A seguito della crisi dei “debiti sovrani”, venivano però anche ristretti gli spazi dell’intervento pubblico, affidando di fatto la gestione delle politiche economiche alle regole di contenimento dei bilanci degli stati membri iscritte nel Patto di Stabilità. Ed in effetti nemmeno la proposta di sostegno alla ripresa dell’economia europea introdotta con il Green Deal sottende un’impostazione realmente alternativa della politica industriale,

capace di guidare un cambiamento strutturale del sistema produttivo attraverso vasti piani di investimento pubblico, analogamente a quanto realizzato dalle altre maggiori economie, Stati Uniti e Cina.

In ottica futura, constatato il carattere sistemico del consistente ritardo tecnologico accumulato dal sistema produttivo europeo, una strategia più realistica, piuttosto che focalizzarsi sulle sole tecnologie verdi, potrebbe puntare a un rilancio dell'innovazione industriale *in senso lato*, sebbene comunque in una prospettiva di riqualificazione dell'assetto settoriale in termini maggiormente rispondenti all'obiettivo della decarbonizzazione. Un simile approccio permetterebbe tra l'altro di tener meglio conto delle forti disparità tra Stati membri sotto il profilo produttivo e tecnologico (Guarascio et al., 2024), elemento caratterizzante della deludente dinamica dello sviluppo europeo, e andare anche verso un superamento della frammentarietà che ha connotato finora le politiche industriali in Europa.

La necessità di disporre di un quadro organico di politiche industriali (che tenga insieme l'azione a livello comunitario con quella su base nazionale) ha del resto ricevuto grande attenzione nel più recente dibattito sulla stagnazione dell'economia europea, e si integra con l'esigenza di destinare all'investimento pubblico consistenti stanziamenti finanziari per accelerare il salto d'innovazione che l'Europa è chiamata a compiere. Il Rapporto Draghi, che stima necessari investimenti per 800 miliardi l'anno, rappresenta in questo senso un notevole avanzamento rispetto alla "visione di mercato" che impronta il Green Deal.

La strada prospettata appare però in salita (Cerniglia e Saraceno, 2024), poiché il nuovo protagonismo dell'investimento pubblico è destinato a scontrarsi con la difficoltà di praticare reali politiche di bilancio (a seguito di una ripresa del Patto di stabilità dopo la momentanea sospensione negli anni delle crisi pandemica ed energetica) e con l'assenza di un'adeguata capacità fiscale su base comune che consenta di ricorrere eventualmente anche all'emissione di debito (come auspicato dallo stesso Rapporto). Né, in alternativa, è plausibile ritenere adeguata la strada dei ritocchi alle regole di bilancio, come quelli che sono stati previsti per la disciplina dei cosiddetti "aiuti di Stato", il ricorso ai quali è stato gradualmente ampliato, con effetti però "perversi" (Di Carlo et al., 2024), perché questo strumento finisce per premiare i Paesi che hanno maggiori disponibilità finanziarie, aggravando le divergenze produttive e tecnologiche esistenti tra le diverse economie (è il caso dell'Italia, che sembra avere difficoltà di aggiustamento del sistema energetico anche maggiori di quelle dell'Eurozona).

Ma il limite forse più strutturale della *green industrial policy* europea potrebbe risiedere nella mancata considerazione della dimensione globale tanto del processo di

decarbonizzazione quanto delle trasformazioni in atto nell'economia mondiale. Il già problematico trilemma energetico rischia infatti di combinarsi con un "nuovo trilemma" (Rodrick, 2024), che evidenzia la possibilità di trade-off tra i tre obiettivi di *decarbonizzazione globale*, *riduzione della povertà globale*, *sostegno alla classe media* nelle economie avanzate. In particolare, politiche finalizzate alla difesa della classe media dei Paesi più industrializzati, mediante misure protezionistiche e ristrutturazioni delle catene globali del valore all'insegna del *reshoring* e *friendshoring* (Guerrieri e Padoan, 2024), anche indipendentemente dai vantaggi comparati delle diverse economie, possono essere percepite dai Paesi emergenti come "an assault to their development prospects" (Rodrik, 2024). E d'altra parte, raggiungere la neutralità climatica senza la cooperazione dei Paesi emergenti è evidentemente impossibile.

*Il limite forse più strutturale della green industrial policy europea potrebbe risiedere nella mancata considerazione della dimensione globale tanto del processo di decarbonizzazione quanto delle trasformazioni in atto nell'economia mondiale.*

Una strada alternativa, proposta ad esempio da Hausmann e Ahuja (2024), potrebbe essere quella di ridefinire le politiche industriali tenendo conto della *regola cardinale* di non allontanarsi troppo dai vantaggi comparati di un'economia, aiutandoli piuttosto a evolvere nella direzione auspicata. La strategia industriale dovrebbe dunque tener conto dei possibili trade-off dell'approccio "Europe first", impegnandosi in primis ad aiutare la decarbonizzazione globale, producendo i beni e servizi necessari dove è più efficiente, così da "maximise the size of the clean economy, and take a fair share of it for Europe". Dunque, senza forzare l'industria europea a impegnarsi in competizioni strategiche che rischiano di risultare controproducenti, perché in contrasto con le necessità e i vantaggi comparati degli altri Paesi, dal cui coinvolgimento dipende in ultima analisi il successo della decarbonizzazione globale.

Si tratta di uno schema di policy di tipo cooperativo, non dominato da quella che attualmente è una vera e propria "ossessione" per la competitività (come sugge-



risce Krugman, 1997) che porta ad assegnare una forte preminenza all'obiettivo dell'*autonomia strategica* del sistema produttivo. Un tale passaggio potrebbe essere inoltre sostenuto da una visione più innovativa dello sviluppo industriale, che risulta sempre più affiancato dalla crescita sostenuta del settore dei servizi, offrendo in prospettiva (come richiamato da Rodrick) sia maggiori sbocchi lavorativi per la classe media di tutti i Paesi sia migliori opportunità di emancipazione dalla povertà dei Paesi sulla via dell'industrializzazione. Lungi dall'alimentare i rischi di frammentazione geoeconomica, la transizione energetica potrebbe dunque diventare uno straordinario volano dello sviluppo europeo e mondiale. Resta però al momento una sfida ancora tutta da cogliere. ⑦

## INDICAZIONI BIBLIOGRAFICHE

Cerniglia F. e Saraceno F., 2024, "Rapporto Draghi e investimento pubblico. Le mani legate dell'Europa", 2 novembre 2024, *Menabò di Etica ed Economia*.

Di Carlo D., Andreas Eisl and Dimitri Zurstrassen, 2024, "Together we trade, divided we aid: EU industrial policy, state aid, and the loosening of the EU competition regime", in *EU Industrial policy report 2024*, pp. LUISS Hub for new industrial policy and economic governance (LUHNIP).

Draghi M., *The future of European competitiveness*. ENEA, *Analisi trimestrale del sistema energetico italiano*, n. 2/2024.

European Commission, 2018, *A Clean Planet for all A European strategic long-term vision for a prosperous, modern, competitive and climate neutral economy*, COM (2018) 773 final, 28.11.2018.

European Commission, 2019, *The European Green Deal*, COM (2019) 640 final.

Guarascio D., Reljic J., Simonazzi A., 2024, "United in the diversity? EU core periphery divides at the time of the green transition", in *EU Industrial policy report 2024*, LUISS Hub for new industrial policy and economic governance (LUHNIP).

Guerrieri P. e Padoan P. C. (2024), *Europa sovrana. Le tre sfide in un mondo nuovo*, Laterza, Bari.

Hausmann R. e Ahuj K., 2023, "A more globally-minded European green industrial policy", in Simone Tagliapietra and Reinhilde Veugelers ed., *Sparkling Europe's New Industrial Revolution. A policy for net zero, growth and resilience*, pp 153-165, Bruegel Blueprint Series.

IEA, 2023, *Medium-term gas market report*.

IEA, Government Energy Spending Tracker: Policy Database, <https://www.iea.org/data-and-statistics/data-tools/government-energy-spending-tracker-policy-database>.

Krugman P., 1997, *Un'ossessione pericolosa. Il falso mito dell'economia globale*, Etas Libri, Milano.

Rodrick D., 2024, *A new trilemma haunts the world economy*, Project Syndicate, September 9.

World Economic Forum, *Fostering Effective Energy Transition*, 2021 edition.

World Energy Council, *World Energy Trilemma Index 2020*.

## GLI AUTORI



**Francesco Gracceva** è responsabile della Sezione Analisi e scenari del sistema energetico ed economico dell'ENEA. Ha esperienza ventennale nell'analisi dei mercati dell'energia e nell'elaborazione di modelli e scenari del sistema energetico, per attività di ricerca e a supporto dei decisori. È stato Esperto Nazionale Distaccato presso la Energy Security Unit della DG JRC della Commissione Europea. Dal 2016 cura la pubblicazione ENEA Analisi trimestrale del sistema energetico italiano. È autore di circa un centinaio di pubblicazioni sui temi dell'energia.



**Daniela Palma** ha conseguito la Laurea in Scienze Statistiche ed Economiche e il Dottorato di Ricerca in Analisi Matematica, Economica e Statistica dei Fenomeni Sociali presso l'Università degli Studi di Roma "La Sapienza". È stata Visiting Research Fellow presso il National Center for Geographic Information and Analysis (NCGIA) del National Science Foundation degli Stati Uniti. Dirigente di Ricerca presso l'ENEA nelle aree dell'economia dell'innovazione e dello sviluppo sostenibile, è autrice di diversi articoli pubblicati in riviste e libri sia a livello nazionale che internazionale.



---

# SCENARI ECONOMICI

## **Leadership e policy per l'economia globale**

Emilio Rossi

## **L'incredibile resilienza economica di un mondo frammentato**

Rony Hamoui

## **Il grande ridisegno delle supply chain globali**

Massimo Deandreis e Olimpia Ferrara

## **Il commercio internazionale alla prova della geopolitica**

Cinzia Guerrieri e Alessandro Terzulli

# Leadership e policy per l'economia globale

di Emilio Rossi

**Ci si può attendere che, in presenza di “normali” tassi di innovazione e delle politiche economiche oggi osservabili, la crescita globale rallenterà sotto il 2% l'anno entro il 2040. Per modificare questo trend occorreranno leader e doti di leadership innovativi.**

L'elezione di Donald Trump al secondo mandato come Presidente USA ha sorpreso la quasi totalità degli osservatori per la dimensione della vittoria ottenuta nei confronti della candidata del partito democratico Kamala Harris. Molte sono le ipotesi ora addotte a spiegare la schiacciante vittoria: l'impatto dell'inflazione sulle tasche e sui mutui degli elettori, la cultura ancora maschilista e “anti-diversity” dell'americano medio, il rifiuto nei confronti dei migranti, la posizione ambigua nei confronti di Israele e di Hamas da parte di Biden e di Harris, il supporto che The Donald ha ricevuto da Elon Musk – e varie altre ragioni a livello di singolo “swing-state” o di singola contea. Un fattore che appare molto sottovalutato nei commenti, ma che invece è stato di cruciale importanza, è l'immagine proiettata da Trump come uomo forte determinato a raggiungere gli obiettivi proposti, anche al di là della realistica dei medesimi.

L'immagine dell'uomo forte crea un cortocircuito con l'andamento dell'economia e questo è applicabile non solo agli USA, ma più in generale sia ai Paesi democratici che a quelli autoritari. In un momento di crisi economica, il bisogno di rassicurazione sul mantenimento o miglioramento del proprio benessere facilita l'emergere o il rafforzarsi di posizioni corporative che in caso siano perseguite da policy populiste possono portare al deterioramento ulteriore dell'economia e all'emergere di ulteriori

pulsioni economiche corporative. È da questo circolo vizioso che nasce l'esigenza di fare una chiara distinzione tra l'uomo forte da una parte e dall'altra il leader capace di portare avanti policy nell'interesse generale e allo stesso tempo di coagulare il consenso necessario – forse una “mission impossible”?

## IL CONTESTO ECONOMICO GLOBALE

In seguito alla crisi economica globale determinatasi nel 2020-21 a causa del Covid e alle conseguenti strozzature di offerta, le pulsioni corporative sono esplose in numero e dimensione in tutti i Paesi. La risposta generalizzata da parte dei policy maker è stata quella di adottare politiche fiscali e monetarie estremamente espansive, pur se inevitabili nella grave congiuntura negativa creata in quei due anni. Tali politiche hanno gettato le basi per il successivo significativo aumento dei prezzi per beni e servizi e quindi dei tassi di interesse, con la miccia inflattiva per l'Europa proveniente dalle conseguenze dell'invasione dell'Ucraina da parte della Russia.

Oggi l'economia globale si trova in una difficile fase di transizione caratterizzata dalla fine dell'inflazione, da un cauto rientro dei tassi d'interesse, dalla necessità di ridurre significativi squilibri di finanza pubblica, dal venir meno del motore del commercio mondiale e dal ritorno alla crescita anemica del ventennio pre-Covid. Di conseguenza, nel prossimo decennio i Paesi avanzati dovranno affrontare gli stessi nodi strutturali che li affliggevano dall'inizio degli anni Duemila: invecchiamento e bassa crescita della popolazione, ridotta crescita della produttività nonostante il rapido cambiamento tecnologico, minore impulso della globalizzazione, alto debito – il tutto acuito dalla necessità di affrontare la transizione energetica e ambientale. D'altra parte, il completamento della diffusione del digitale e una pervasiva adozione dell'intelligenza artificiale potrebbero offrire un impulso positivo.

## MACROTRENDS ECONOMICI ATTESI

Allo stato attuale dei trend demografici, delle innovazioni tecnologiche attese e ipotizzando una relativa stabilità sociale e delle relazioni internazionali, ci si può attendere che, in presenza di “normali” tassi di innovazione e di politiche economiche in linea con quanto osserviamo oggi, la crescita globale rallenterà sotto il 2% l’anno entro il 2040.

A fronte del declino demografico ormai evidente nelle proiezioni della popolazione, il contributo della forza lavoro alla crescita globale è destinato a fermarsi intorno agli anni 2030 prima nelle economie avanzate e poi anche in quelle emergenti, riducendo la crescita mondiale di circa 0,5 punti percentuali all’anno. L’invecchiamento della forza lavoro agisce su vari piani sul rallentamento della crescita economica: a) rappresenta un rischio per la crescita della produttività, con una possibile riduzione di 0,2-0,3 punti percentuali nella crescita della produttività totale dei fattori (TFP); b) rallenta l’adozione di nuove tecnologie, effetto particolarmente rilevante per tutte le “general purpose Technologies” e in particolare per l’IA; c) peggiora significativamente i conti della finanza pubblica, sia come previdenza che come assistenza.

La quota del commercio sul PIL globale rimarrà stabile fino al 2050. Questo limiterà la crescita nelle economie fortemente dipendenti dal commercio. La tendenza alla “Slowbalisation” nel commercio mondiale si è progressivamente palesata sin dalla crisi finanziaria globale e si manifesta oggi in una ridotta elasticità degli scambi alla crescita del Pil, con valori inferiori all’unità a partire dal 2018. Questo fenomeno è stato particolarmente marcato nel commercio di beni, ma ha anche mostrato segni di diffusione al commercio di servizi e agli investimenti diretti esteri (IDE).

Pochi segnali indicano che questa tendenza stia per finire, con le ultime evidenze che confermano una crescita del commercio di beni più lenta rispetto al PIL mondiale. Il rallentamento della Cina è un fattore chiave che guida il rallentamento della crescita globale, confermato anche dal passo più lento con cui la dimensione – in termini di Pil – dell’economia cinese si sta avvicinando agli Stati Uniti. La Cina ha contribuito a circa 1 punto percentuale della crescita globale dal 2010 al 2020, ma entro il 2040 questa contribuzione si dimezzerà progressivamente. Il recupero economico nelle economie emergenti, in particolare del Sud-Est Asiatico ma anche dell’Africa, potrà compensare solo parzialmente la discendente crescita cinese date le loro dimensioni ancora relativamente ridotte. Alcuni dei fattori alla base del rallentamento della crescita del commercio mondiale, come una più attenta gestione del risk management delle supply-chain, non sono necessariamente negativi per la crescita del PIL ma

potranno agire positivamente solo in presenza di un ritorno all’apertura degli scambi orientata al contenimento dei prezzi.

La lotta al cambiamento climatico, necessaria alla luce delle analisi scientifiche che ne identificano nell’azione umana una causa fondamentale e necessaria anche alla luce delle evidenze sulla relazione tra emissioni nocive e salute, comporta un’accelerazione della transizione energetica e ambientale molto più pervasiva di quanto ci si potrebbe attendere se fosse affidata ai comportamenti degli agenti economici. L’impatto negativo sul PIL globale di azioni ambiziose di contenimento delle emissioni si può valutare prudenzialmente in una riduzione del livello del PIL globale di circa il 2% entro un paio di decenni, ipotizzando l’introduzione di valide politiche economiche e fiscali contro-cicliche (ossia atte a controbilanciare gli effetti settoriali negativi). Peraltro, l’impatto varierà notevolmente tra i Paesi, con effetti molto più gravi per le economie con temperature più elevate.

---

*La quota del commercio sul PIL globale rimarrà stabile fino al 2050. Questo limiterà la crescita nelle economie fortemente dipendenti dagli scambi internazionali.*

---

In un contesto caratterizzato da questi venti contrari alla crescita, l’adozione pervasiva della digitalizzazione e gli sviluppi nell’intelligenza artificiale hanno il potenziale di fornire un notevole impulso alla crescita a lungo termine, principalmente aumentando la produttività. La stima di Oxford Economics relativa alla sola IA è che essa potrebbe aggiungere circa 0,3 punti percentuali alla crescita annuale della TFP negli Stati Uniti nei primi anni 2030, con benefici simili ma più lenti a manifestarsi per altre economie. Sulla base di stime della “readiness” dell’IA nei vari Paesi, gli impatti sono minori ma comunque significativi, pari a 0,15-0,2 punti percentuali all’anno per economie come la zona euro, il Regno Unito, la Corea del Sud e la Cina. Si tratterebbe di cifre significative, considerando che la crescita della TFP nell’ultimo ventennio ha oscillato tra lo 0,5% e l’1,5% a seconda dei Paesi.

L’impatto dell’IA dipende da una varietà di fattori, tra cui:

- Il grado di risparmio sui costi che può essere generato;
- Il tasso di adozione, collegato anche alla demografia e ai costi della tecnologia necessaria;



## Crescita lenta

(Var. % annue)

	2023	2024	2025	2026	2027
<b>PIL (reale)</b>					
<b>Nord America</b>					
Stati Uniti	2,9	2,8	2,6	2,8	2,7
Canada	1,2	1	1,3	1,7	1,7
<b>Europa</b>					
<b>Eurozona</b>					
Germania	-0,1	-0,1	0,6	1,4	1,7
Francia	1,1	1,1	0,8	1,5	1,8
Italia	0,8	0,4	0,9	0,9	0,8
Spagna	2,7	3,1	2,4	1,5	1,3
GB	0,3	1	1,5	1,7	1,8
UE 27	0,5	0,9	1,4	1,8	1,8
<b>Asia</b>					
Giappone	1,7	-0,1	1,2	0,7	0,6
Paesi Asia (escl. Giappone)	4,9	4,8	4,5	4,4	4,1
Cina	5,2	4,8	4,4	4,1	3,7
India	7,7	6,8	6,8	6,8	6,8
<b>Mondo</b>					
	2,8	2,7	2,8	3	2,8
<b>Commercio internazionale</b>					
	-1	2,1	4,7	4,2	3,6

- Gli impatti compensativi dei lavoratori spostati (“effetto Baumol”);
- Eventuali colli di bottiglia nell’adozione a causa dei costi per installare la capacità necessaria di produzione di energia presso i data center.

Un ulteriore elemento che potrebbe dare un seppur modesto impulso alla crescita è l’aumento delle spese per la difesa, un pessimo sintomo dell’irrigidimento muscolare delle relazioni internazionali. L’impulso alla crescita del Pil proveniente da un incremento di queste spese non sarà decisivo, anche perché richiederà in pressoché ogni Paese delle manovre correttive per mantenere in equilibrio conti pubblici già in difficoltà per gli effetti delle crisi degli ultimi anni. Non va però sottovalutato l’impulso

alla ricerca, alla diffusione di nuove tecnologie e di relative competenze storicamente collegato alle spese finalizzate alla difesa.

Purtroppo, molte scelte operate dai policy maker negli ultimi anni possono essere considerate poco lungimiranti e influenzate da motivazioni di stampo populistico e con orizzonte temporale di breve termine, l’orizzonte tipico della politica. Il ricorso a politiche espansive, pur dettato dalla giusta volontà di intervenire a fronte della furia del Covid, è stato decisamente eccessivo pressoché in tutti i Paesi. La scelta europea (soprattutto tedesca e italiana) di affidarsi al gas russo è stata a dir poco miope e guidata da sole considerazioni di costo, dimenticando la regola di base della diversificazione delle fonti di of-

ferta. Le scelte relative alla transizione energetica ed ambientale sono state fatte (soprattutto in Europa ma non solo) sulla scia di una frenetica agitazione popolare, portando a valutazioni non sostanziate da analisi di fattibilità sia temporale che dimensionale che tecnologica, con interventi imposti dall'alto.

Agire sui fattori che determineranno lo sviluppo economico del pianeta nel prossimo decennio e in quelli successivi (demografia, scambi commerciali, produttività, transizione energetica e ambientale, digitalizzazione e IA) è una sfida colossale, anche perché alcuni dei loro effetti incrociati tendono a ridursi vicendevolmente e presentano tempistiche diverse.

*L'adozione pervasiva della digitalizzazione e gli sviluppi nell'intelligenza artificiale hanno il potenziale di fornire un notevole impulso alla crescita a lungo termine.*

La bassa crescita della produttività e il declino demografico – non solo in OCSE – implicano l'inevitabilità della sfida tecnologica tra Paesi con conseguenze significative di tipo geopolitico. Tra le sfide, quelle relative a ICT impattano l'intera economia, da manifattura a servizi, alla difesa (droni, tecnologie stealth e sistemi di difesa aerea), alla medicina, alla finanza globale. Il tutto necessita di operare un *quantum leap* in educazione e formazione sulle nuove tecnologie. Infine, non va dimenticato il ruolo dei media tradizionali e dei social media, sempre meno orientati alla verifica delle notizie se non addirittura distributori di “fake news” che soffiano su posizioni e pregiudizi di stampo populistico. Da questo contesto molto complesso sia attuale che atteso per almeno il prossimo decennio, discende in



maniera lampante la necessità di vera leadership in ognuno dei campi indicati e “last but certainly not least” in grado di proporre una sintesi delle soluzioni, senza cadere nella tentazione magnetica di diventare l'uomo solo al comando.

È davvero una “mission impossible”? 🚫

L'AUTORE



**Emilio Rossi** è Senior Consultant di Oxford Economics, Direttore dell'Osservatorio del Terziario di Manageritalia e Presidente di EconPartners, società con cui fornisce consulenza per pianificazione strategica, internazionalizzazione delle imprese, valutazione di investimenti e di scenari economici. Dopo sei anni come Senior Economist al Centro Studi ENI, ha ricoperto per oltre 20 anni incarichi apicali in Standard&Poor's. Tra i vari incarichi ricoperti, contribuisce al Panel di esperti dell'UPB e collabora con il Gruppo dei 20 dell'Università di Tor Vergata. È autore di numerose pubblicazioni, scrive su giornali e riviste specializzate, tra cui Harvard Business Review Italia e Aspenia.

# L'incredibile resilienza economica di un mondo frammentato

di Rony Hamau

**Ci si aspettava che le maggiori tensioni geopolitiche portassero a una riduzione di scambi internazionali, crescita economica, investimenti e diffusione della tecnologia, e a una maggiore inflazione e instabilità finanziaria. Finora questo non è successo. Quali le ragioni di questa stabilità e, soprattutto, quanto è destinata a durare?**

Il mondo appare sempre più conflittuale, frammentato e instabile. Secondo una vastissima letteratura economica queste maggiori tensioni geopolitiche dovrebbero portare a una riduzione degli scambi internazionali, della crescita economica, degli investimenti, della diffusione della tecnologia e a una maggiore inflazione e instabilità finanziaria.

Eppure, sinora l'economia, il commercio e la finanza internazionale hanno mostrato un'incredibile resilienza. Le economie sia dei Paesi avanzati che in via di sviluppo hanno continuato a crescere dignitosamente, l'inflazione è stata debellata senza provocare una terribile recessione, il commercio internazionale tiene, pochi Paesi emergenti sono finiti in default, mentre i mercati e gli intermediari finanziari hanno mostrato una ottima performance. Quali sono le ragioni di questa stabilità e, soprattutto, quanto è destinata a durare?

## LA CRESCENTE FRAMMENTAZIONE E LA STIMA DEI SUOI EFFETTI

La figura 1 mostra l'andamento nell'ultimo mezzo secolo di un indicatore sintetico della frammentazione internazionale costruito recentemente da Fernandez-Villaverde,

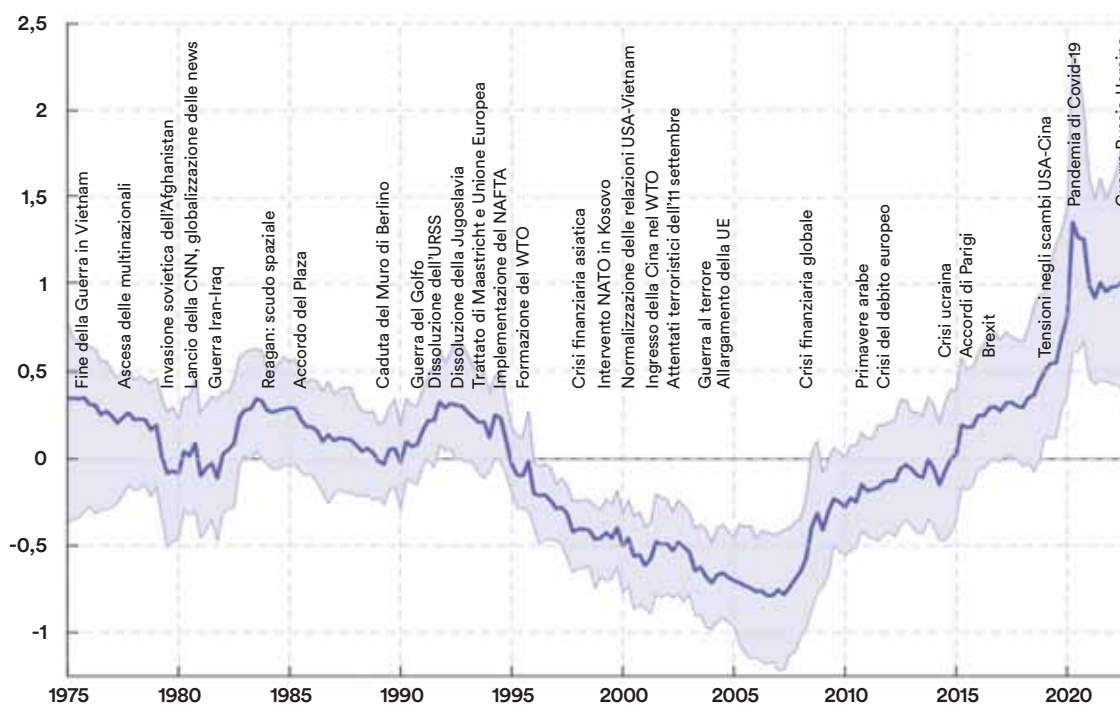
Mineyama e Song<sup>1</sup>. L'indicatore, dopo una sostanziale stabilità durata fino all'inizio degli anni Novanta, registra una significativa riduzione, in coincidenza con la caduta del muro di Berlino, la dissoluzione dell'Unione Sovietica, la firma del trattato di Maastricht, l'implementazione del NAFTA (North American Free Trade Agreement) e la creazione del WTO (World Trade Organization). Il trend discendente durerà più di vent'anni. Tuttavia, a partire dalla crisi finanziaria del 2007-2008 l'indicatore di frammentazione comincia a risalire, toccando valori mai prima raggiunti in occasione della guerra commerciale iniziata da Trump, la crisi pandemica e l'invasione dell'Ucraina da parte della Russia.

Alla base dei movimenti dell'indicatore sintetico, costruito attraverso un modello fattoriale, gli autori considerano 14 variabili proposte dalla letteratura economica, fra cui il commercio internazionale, gli investimenti diretti e di portafoglio esteri, i flussi migratori, i brevetti internazionali, le restrizioni commerciali e ai movimenti di capitale, un indice di rischio geopolitico, commerciale, ed energetico, il numero di conflitti internazionali, le sanzioni imposte e la distribuzioni dei voti all'Assemblea Generale delle Nazioni Unite. Ovviamente, queste variabili presentano andamenti non perfettamente correlati fra loro. Tutte mostrano, tuttavia, un drastico peggioramento negli ultimi 15 anni. Unica parziale eccezione è la quota del commercio internazionale (esportazioni + importazioni / Pil mondiale) che smette di crescere, ma non conosce una vera caduta, tant'è che alcuni economisti parlano di "Slowbalisation"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Jesús Fernández-Villaverde, Tomohide Mineyama & Dongho Song, *Are We Fragmented Yet? Measuring Geopolitical Fragmentation and Its Causal Effects*, NBER Working Paper June 2024.

<sup>2</sup> Per un'analisi approfondita dei flussi di commercio si veda: Arvind Subramanian, Martin Kessler, and Emanuele Properzi (2023), *Trade Hyperglobalization is Dead. Long Live...?*, Peterson Institute for International Economics, Working Paper, November 2023.

Figura 1  
**Indicatore sintetico della frammentazione mondiale**



L'analisi economica suggerisce poi che ognuna delle variabili che sta alla base dell'indicatore sintetico di frammentazione possa influenzare la crescita economica in diversi modi e attraverso differenti canali. Ad esempio, la riduzione del commercio internazionale provocata da dazi e sanzioni diminuirebbe la specializzazione internazionale, l'efficiente allocazione delle risorse, le economie di scala e la competizione internazionale, la moderazione dei prezzi ecc. La caduta dei flussi di capitale e degli investimenti diretti all'estero ridurrebbe la diffusione della tecnologia e lo sfruttamento di risorse naturali e umane. Le restrizioni alla migrazione transfrontaliera priverebbero le economie ospitanti di competenze preziose, riducendo al contempo le rimesse alle economie di origine dei migranti. Le tensioni geopolitiche, invece, contribuirebbero ad aumentare l'incertezza riguardo le politiche future e agli investimenti, mentre il declino della cooperazione internazionale metterebbe a rischio la fornitura di beni pubblici vitali a livello globale.

Le stime econometriche hanno, in effetti, mostrato come un aumento dell'indice sintetico della frammentazione provochi una caduta della crescita mondiale, della produzione, degli investimenti e dei corsi azionari. Questi effetti risulterebbero più forti nei confronti dei Paesi in via di sviluppo e di quelli che hanno una forte apertura internazionale. Inoltre, i settori più strettamente legati ai mercati globali, come l'industria manifatturiera, la finanza, il

commercio, l'informazione, la comunicazione, e i servizi professionali, sarebbero i più colpiti. Infine, l'aumento della frammentazione sembra agire molto più velocemente della sua diminuzione. In altri termini, quando si rompe una *supply chain* ci vuole del tempo a ricostruirne un'altra, ovvero l'elasticità di sostituzione nel breve periodo risulta più bassa di quella di lungo.

La letteratura economica ha anche cercato di misurare l'impatto di ogni singola variabile e il suo canale di trasmissione. Un recente lavoro di rassegna della letteratura scientifica esistente conclude che le stime dei costi della frammentazione variano notevolmente<sup>3</sup>. A seconda delle ipotesi, il costo della frammentazione del commercio sul Pil mondiale varia dallo 0,2% fino al 7% in uno scenario di frammentazione grave. Con l'aggiunta del disaccoppiamento tecnologico, la perdita del prodotto mondiale potrebbe raggiungere l'8-12%. Le perdite delle economie dei Paesi emergenti, infine, sarebbero più alte. Cerdeiro, Kamali, Kothari e Mui del FMI distinguono poi due forme di "*de-risking*": il "*friendshoring*", in cui il

<sup>3</sup> Aiyar, Shekhar, Jiaqian Chen, e alt. 2023, *Geoeconomic Fragmentation and the Future of Multilateralism*, IMF Staff Discussion Note 2023/001, International Monetary Fund, Washington, DC. Per un libro che sintetizza questi risultati si veda: Aiyar, Shekhar, Andrea Presbitero and Michele Ruta (eds). 2023, *Geoeconomic Fragmentation: The Economic Risks from a Fractured World Economy*, CEPR Press, Paris and London. <https://cepr.org/publications/books-and-reports/geoeconomic-fragmentation-economicrisks-fractured-world-economy>.

commercio con i Paesi rivali viene dirottato ai Paesi amici, e il “reshoring” in cui si riportano alcune produzioni in ambito domestico. Considerando solo il rapporto fra Cina e paesi OCSE, il ritorno dell’integrazione ai livelli del 2000 si traduce in una perdita a lungo termine del PIL globale del 4,5% con il *reshoring* e all’1,8% con il *friendshoring*. Questo, poi, non offre necessariamente un vantaggio ai Paesi terzi poiché i benefici della riallocazione degli scambi possono essere ampiamente compensati dalla contrazione dell’attività economica in Cina e nei Paesi OCSE<sup>4</sup>.

La frammentazione infine mette a dura prova il sistema monetario internazionale. La “globalizzazione finanziaria” lascia il posto alla “regionalizzazione finanziaria” e a un sistema di pagamento frammentato. Con una minore condivisione del rischio internazionale aumentano la volatilità macroeconomica e le crisi del debito.

### IL PASSATO NON È SEMPRE UN BUON INDICATORE DEL FUTURO

Ovviamente tutte queste analisi/previsioni si basano su dati, esperienze, modelli e ipotesi teoriche che possono non rappresentare perfettamente la situazione attuale e soprattutto quella futura. In effetti l’errore capitale di molte previsioni è quella di estrapolare la storia passata.

Innanzitutto, oggi, il mondo è diventato molto più grande in termini economici, dato il forte sviluppo registrato negli ultimi decenni in numerose economie un tempo arretrate. Così alcune regioni o raggruppamenti di Paesi hanno assunto una dimensione tale da renderli se non auto-sufficienti almeno adeguati a fornire una decente diversificazione ai flussi di importazioni ed esportazioni di beni e servizi. In un mondo diventato sempre più multipolare, poi, i dazi, le sanzioni, e le guerre diventano molto meno efficaci e rilevanti. L’affievolirsi dell’egemonia occidentale e soprattutto americana permette a molti Paesi di modellare le loro supply chain in maniera più flessibile e di offrire diversi sbocchi alle loro esportazioni. Molti Paesi più o meno importanti non vogliono allinearsi politicamente e mostrano un atteggiamento pragmatico, se non opportunistico, in termini di relazioni politiche-economiche. È il caso dell’India, del Brasile, della Turchia e altri.

Oltre alla dimensione geoeconomica il mondo sembra aver acquisito una maggiore flessibilità. Questo sia per ragioni politiche sia tecnologiche. Sotto il primo aspetto vale la pena ricordare come oggi quasi tutti i Paesi hanno abbracciato la libera iniziativa privata e abbandonato ideologie di natura socialista o dirigistiche. Anche negli Stati con regimi autoritari le forze di mercato, o meglio un capitalismo più o meno guidato dagli agenti economici, ha preso il posto di sistemi che avevano la pretesa di pianificare i comportamenti economici. Paesi come la Cina, la Russia,

<sup>4</sup> Diego A. Cerdeiro, Parisa Kamali, Siddharth Kothari and Dirk Muir, 2024, *The Price of De-Risking: Reshoring, Friend-Shoring, and Quality Downgrading*, IMF Working Paper WP/24/122.

l’Arabia Saudita hanno lasciato ampi spazi di manovra alle forze del mercato.

Sotto l’aspetto tecnologico, la trasmissione delle conoscenze oggi appare più facile da realizzare, mentre risulta più difficile ostacolarne la diffusione. D’altra parte, la tecnologia permette oggi di superare vincoli una volta impensabili. Si pensi a come l’automazione renda meno importante il lavoro manuale a basso costo o come l’intelligenza artificiale permetta di moltiplicare la produttività di risorse altamente competenti.

## *Il mondo è diventato molto più grande in termini economici, dato il forte sviluppo registrato negli ultimi decenni in numerose economie un tempo arretrate.*

Un ulteriore elemento che sembra poter attutire gli effetti negativi della frammentazione, e per questa via smentire gli studi sopra citati, è dato dalle politiche industriali sempre più attive che gli Stati stanno intraprendendo. A seguito degli interessanti risultati ottenuti in Estremo Oriente e, in particolare, in Giappone, Corea, Taiwan e Cina, un numero sempre più ampio di Paesi ha implementato politiche volte a favorire le industrie e la sicurezza nazionale, l’innovazione e la crescita e soprattutto dal nostro punto di vista a limitare i rischi geopolitici. Negli Stati Uniti, ad esempio, l’amministrazione Biden nell’agosto del 2022 ha approvato l’Inflation Reduction Act (IRA), che prevede una serie di incentivi per favorire gli investimenti in tecnologie ed energia verde per un valore di 380 miliardi di dollari in 10 anni.

Seppure per l’economia tradizionale tali politiche siano tra le più contestate, non vi è dubbio che la più recente letteratura ha cercato di metterne in luce i potenziali benefici. Tra questi ricordiamo: la presenza di esternalità (che rendono i costi privati superiori ai benefici pubblici, come quelli legati alla sicurezza degli approvvigionamenti), i fallimenti del coordinamento (che può mancare quando il successo di un produttore dipende dalla produzione di altri beni) e l’offerta di particolari beni pubblici (quali l’istruzione specializzata o la presenza di particolari infrastrutture). Seppure tali necessità siano difficili da individuare e realizzare senza “favorire alcuni vincitori”, è indubbio che esse possano facilitare politiche che attenuano gli effetti della frammentazione<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Réka Juhász Nathan J. Lane Dani Rodrik, *The New Economics of In-*





Ulteriori elementi che possono spiegare la recente resilienza dei Paesi e dei loro settori finanziari agli stress provocati dalla frammentazione sono le politiche macroeconomiche e la regolamentazione messe in opera a partire dalla crisi finanziaria del 2007. Sotto l'aspetto macro ricordiamo come molti Paesi abbiano garantito una certa indipendenza alla propria banca centrale, che deve garantire la stabilità dei prezzi, e accumulato abbondanti riserve ufficiali, che permettono di gestire i tassi di cambio con maggiore flessibilità. Sul fronte regolamentare le banche sono state fortemente capitalizzate e rese più resistenti agli shock di liquidità, anche se questo non ha impedito crisi locali, quali quelle delle banche regionali americane alla scomparsa del Credit Swiss.

Infine, possiamo ipotizzare che molti economisti abbiano una spropositata fiducia nello scambio di beni, servizi e conoscenze e/o una non sufficiente fede nelle capacità umane nel trovare soluzioni volte a dare una risposta efficace alle minacce della frammentazione. *Trade hyperglobalization is dead. Long live...?* è, allora, il titolo emblematico di un recente lavoro del Peterson Institute of International Economics (PIIE)<sup>6</sup>

### IL SERPENTE NEL PARADISO

Tuttavia, esiste anche il rischio che, se la frammentazione osservata dovesse inasprirsi o durare troppo a lungo, i suoi effetti possano risultare molto negativi. A volte taluni fenomeni esercitano pienamente i loro effetti con ritardo e in maniera non lineare. In altri termini ci troveremo di fronte a una situazione che la sociologa

americana Diane Vaughan definì “*normalizzazione della devianza*”. Cioè, il processo per cui una pratica chiaramente pericolosa viene considerata normale se non causa immediatamente una catastrofe. Questo è quello che accadde nel caso del disastro dello Space Shuttle Challenger, dove piccoli rischi classificati come accettabili alla fine si trasformarono in una tragedia. Come non ricordare allora le preoccupazioni esternate da Keynes, nelle *Conseguenze economiche della pace*, circa la pericolosità del serpente nel paradiso: “I progetti e la politica del militarismo e dell'imperialismo, delle rivalità razziali e culturali, dei monopoli, delle restrizioni e dell'esclusione, che avrebbero giocato il ruolo del serpente in questo paradiso ... sembravano non esercitare quasi alcuna influenza sul corso ordinario della vita sociale ed economica, la cui internazionalizzazione era quasi completa...”. 🚫

#### L'AUTORE



**Rony Hamoui** è Amministratore delegato di Airosh e professore a contratto presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

*dustrial Policy*, NBER Working Paper, August 2023 n. 31538.

<sup>6</sup> Arvind Subramanian, Martin Kessler, and Emanuele Properzi (2023) “Trade Hyperglobalization is Dead. Long Live...?”, Peterson Institute for International Economics, Working Paper November 2023

# Il grande ridisegno delle supply chain globali

di Massimo Deandreis e Olimpia Ferrara

**Andiamo verso un crescente impulso alla regionalizzazione delle supply chain, in un momento complesso dove la geopolitica e l'economia globale si influenzano reciprocamente.**

Appena concluse le elezioni americane, la grande domanda è come si disegnerà il futuro delle supply chain mondiali e che ruolo avrà l'Europa alla luce dei prospettati dazi e di un crescente bilateralismo nelle relazioni commerciali che sembra per il momento prevalere rispetto a un dialogo con l'Europa intera, con rischi anche per la stessa tenuta di una posizione unitaria europea.

I fattori in gioco sono molti e sembrano spingere verso un crescente impulso alla regionalizzazione delle supply chain in un momento complesso dove la geopolitica e l'economia globale si influenzano reciprocamente. Guardando oltre lo sconvolgimento del Mar Rosso che pure ancora ci condiziona, la geopolitica e la transizione verde sono in cima all'agenda dei grandi.

Per fare il punto di ciò che sta succedendo e trovarne il filo conduttore, il tutto può essere letto attraverso l'attività marittima, che è il barometro dell'economia stessa (coprendo il 90% del trade in volume) e "racconta", pertanto, già da tempo quello che sta succedendo.

Come si vede nella figura 1, il commercio mondiale sta diventando più complesso, anche se continuerà a crescere, benché ad un ritmo più lento. Si prevede un aumento del Pil mondiale pari al 3,2% nel 2024 e nel 2025<sup>1</sup> nonché del 3,3% nel 2026, con gli USA in lieve crescita su qualche mese fa e la Cina condizionata da problematiche legate al mercato immobiliare<sup>2</sup>. Il commercio di beni si prevede

in aumento del 2,8% nel 2024 e del 3,3% nel 2025 e 2026, come pure il commercio via mare, ma a crescere sono soprattutto le distanze percorse dalle navi (addirittura del 6,5% nel 2024 in termini di tonnellate-miglia). Le deviazioni delle navi che sono costrette a circumnavigare l'Africa per evitare gli attacchi degli Houthi sul mar Rosso hanno di fatto condizionato i traffici.

È, difatti, da un anno che, a seguito degli attacchi di Hamas ad Israele, si susseguono le incursioni attraverso droni delle milizie filoiraniane Houthi alle navi sullo stretto di Bab el-Mandeb e conseguentemente sul Canale di Suez. Le interruzioni delle rotte chiave attraverso il Mar Rosso e il passaggio egiziano hanno aumentato in modo significativo la volatilità dei noli. Fattori come l'aumento delle distanze di trasporto, l'incremento del consumo di carburante e l'aumento dei premi assicurativi hanno contribuito a creare una "tempesta perfetta" di pressioni sui costi.

Vi è stata una forte riduzione dei passaggi complessivi di navi, pari al 50% tra gennaio e i primi di novembre 2024 su anno precedente, e addirittura dell'88% per le *car carrier* (le navi adibite al trasporto auto nuove) e di oltre il 70% per le navi container. Si è assistito, allo stesso tempo, anche a una riduzione dell'affidabilità dei servizi che comporta ritardi nella consegna delle merci. Attualmente, però, il mercato sta riassorbendo gradatamente il colpo e i noli container che avevano subito un'impennata nel periodo immediatamente successivo all'attacco vanno ora riducendosi pur restando più elevati dell'anno precedente. Inoltre, i grandi carrier costretti a riorganizzare i servizi

residenziale ed è il risultato di misure imposte dal Governo sia dal lato della domanda sia, prevalentemente, da quello dell'offerta. Il calo della domanda dipende per esempio da limitazioni temporali alla rivendita di abitazioni acquistate, limitazioni all'acquisto legate alla residenza e/o incremento delle caparre mentre quello dell'offerta dalle restrizioni al credito immobiliare.

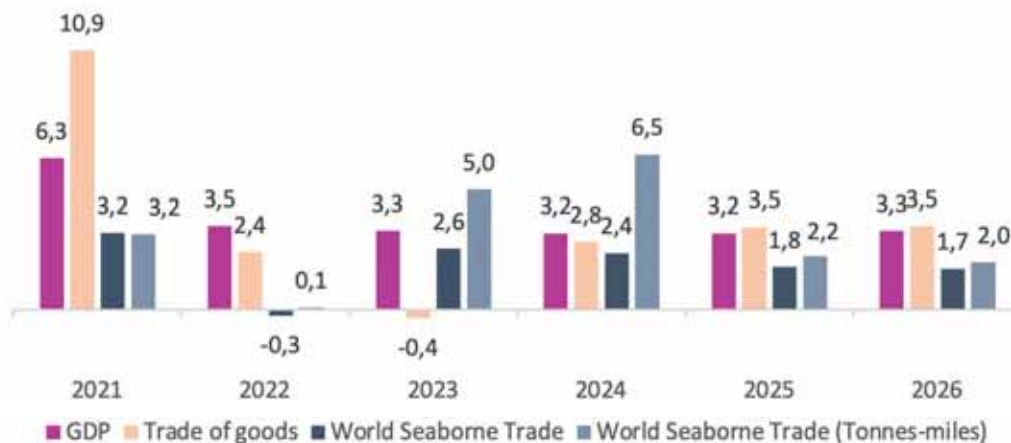
<sup>1</sup> IMF, WEO October 2024

<sup>2</sup> La debolezza del mercato immobiliare è legata soprattutto alla parte

Figura 1

**Crescita e scambi mondiali 2021-2026**

(Variazione % annua PIL mondo, commercio internazionale, volume del trasporto marittimo e tonnellate miglia marittimo, in %)



Fonte: SRM su Clarksons e IMF

hanno sofferito alle debolezze del mercato introducendo più navi sui percorsi e ricorrendo maggiormente al transhipment.

Taluni porti, in particolare quelli della parte occidentale del Mediterraneo come Spagna e Marocco, stanno crescendo e hanno aumentato la loro centralità commerciale grazie al fatto che le navi rientrano nel Mediterraneo da Gibilterra. E da questi porti ripartono poi con nuovi servizi e navi più piccole per il Nord Europa e il Mediterraneo. Anche la movimentazione container (in TEU, Twenty Equivalent Unit, misura standard nel trasporto container) nei porti italiani, da quanto risulta dai dati al primo semestre 2024, è stata complessivamente positiva benché abbia avuto un andamento differenziato tra il lato tirrenico e quello adriatico. Gli eventi nel Mar Rosso rimangono, dunque, centrali per l'equilibrio del mercato.

Si è dunque assistito a un aumento di stress sulle supply chain come mostra il Global Supply Chain Stress Index della Banca Mondiale<sup>3</sup> (figura 2). L'indice di stress misura la capacità aggiuntiva necessaria per trasportare le merci quando le navi portacontainer sono dirottate o condizionate dalla congestione dei porti o addirittura dalle chiusure. La tensione si verifica quando il tempo necessario alle navi portacontainer per attraversare una determinata rotta supera la media storica. Lo stress delle catene di approvvigionamento può ripercuotersi sulle imprese e sui consumatori a causa dei ritardi e degli aumenti di prezzo. In circostanze normali, le compagnie di navigazione competono per fornire servizi, con tariffe che si allineano

al costo di gestione delle navi, mentre al contrario, durante i periodi di stress della capacità, i caricatori competono per gli slot di trasporto sempre più scarsi, e la loro disponibilità a pagare aumenta in base al valore delle merci in un container. Come evidenziato dal grafico di medio periodo (2016-2024) picchi di stress sulle catene di approvvigionamento si sono verificati nel momento della pandemia ed in quello attuale.

L'incremento dello stress nelle catene di approvvigionamento ha effetto sui noli. L'aumento delle tariffe di trasporto sta comunque avendo effetti sulla catena, sul commercio globale e sulla stabilità economica. Secondo l'Unctad<sup>4</sup>, i prezzi al consumo globali potrebbero aumentare dello 0,6% entro il 2025. Anche le nuove normative ambientali introdotte dall'IMO e dall'Unione Europea hanno un impatto sui costi operativi di spedizione e sulle tariffe di trasporto. All'inizio del 2024, il trasporto marittimo è stato incluso nell'ETS (Emission Trading System) dell'Unione Europea che, per la prima volta, ha imposto un costo sulle emissioni di carbonio marittime. Questa inclusione ha portato gli operatori ad introdurre supplementi per coprire i costi aggiuntivi di CO<sub>2</sub>.

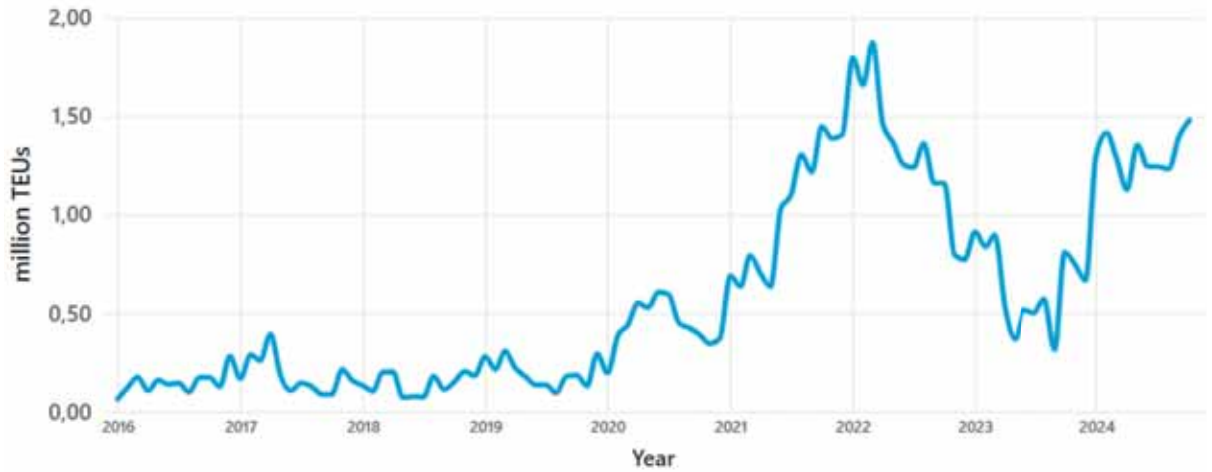
Questi costi possono variare in modo significativo a seconda delle specifiche rotazioni degli scali portuali. Con deviazioni di percorso dovute a interruzioni nel Mar Rosso, ciò comporterà costi più elevati. Per esempio, una nave da 20.000-24.000 TEU su una rotta Estremo Oriente-Europa attorno al Capo di Buona Speranza comporterà un costo aggiuntivo stimato di 0,4 milioni di dollari a viaggio ai prezzi attuali della CO<sub>2</sub><sup>5</sup>.

<sup>3</sup> L'indice misura la capacità di trasporto dei container che è bloccata quando i porti sono congestionati o chiusi o quando le navi devono essere dirottate. È espresso in milioni di TEU. Si considerano le navi con capacità superiore ai 4000 TEU. <https://blogs.worldbank.org/en/trade/>

<sup>4</sup> UNCTAD, 2024, Review on Maritime Transport 2024

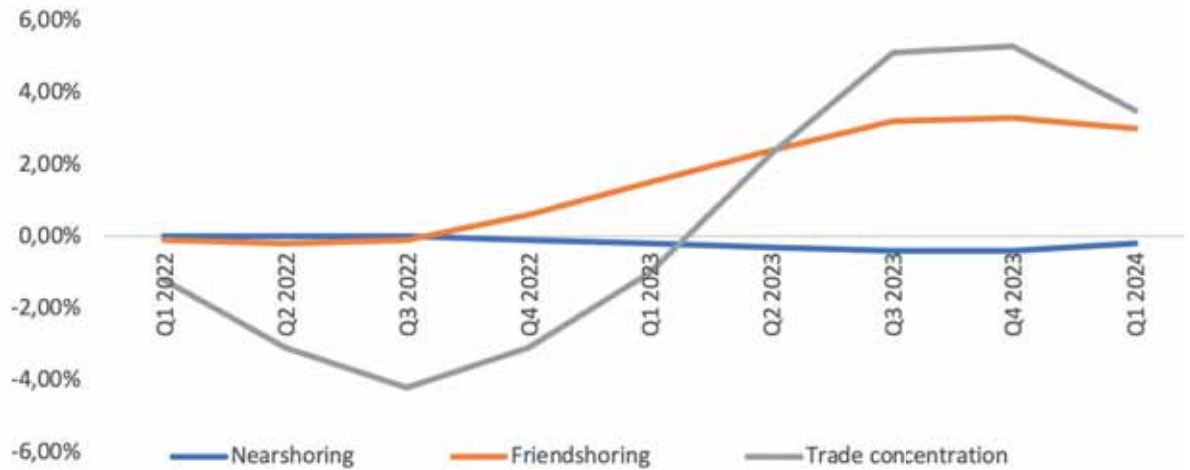
<sup>5</sup> Ibidem nota precedente

Figura 2  
Il Global Supply Chain Stress Index 2016-2024



Fonte: World Bank

Figura 3  
Come cambiano le supply chain  
(Trend nelle relazioni commerciali globali 2022-2024)



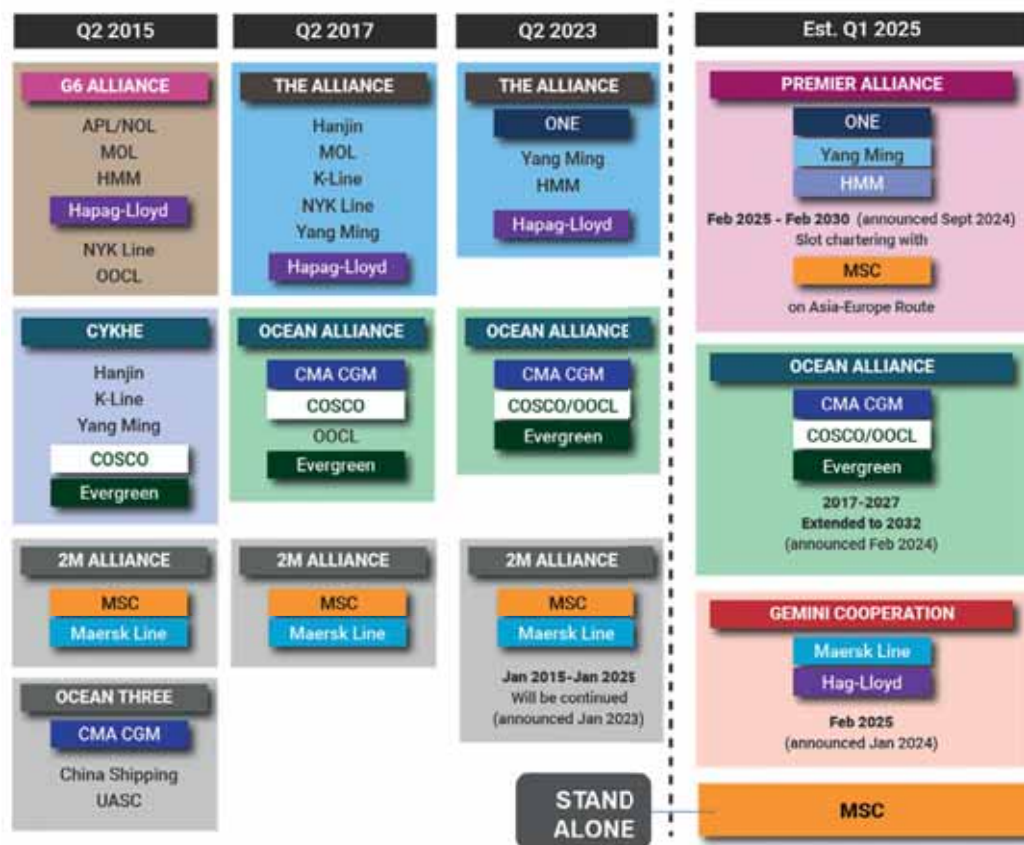
Fonte: UNCTAD 2024

L'aumento dei costi di spedizione e le politiche industriali emergenti potrebbero inoltre rimodellare i modelli commerciali globali. Dalla fine del 2022, si è verificato un aumento della prossimità politica del commercio – il cosiddetto “friendshoring” – favorendo relazioni tra Paesi con posizioni geopolitiche simili. Tale tendenza continua a modellare il commercio globale anche nel 2024. La crescente attenzione alle industrie nazionali e alle restrizioni commerciali potrebbe ulteriormente incrementare questa tendenza.

La geopolitica, la regionalizzazione e il de-risking della catena di approvvigionamento avranno impatti diversi sulle varie geografie e il commercio di alcune economie (del Sud-Est asiatico per esempio) potrebbe fornire un certo rialzo della domanda. La maggior parte delle tariffe introdotte in passato dagli Stati Uniti sono rimaste in vigore, e da allora sia gli Stati Uniti che la Cina hanno diversificato le catene di approvvigionamento e i mercati di esportazione. I dazi potrebbero ulteriormente aumentare e quindi frenare la crescita mondiale dei

Figura 4

## Il settore dei container si riorganizza e le alleanze si riordinano



Fonte: Notteboom

beni manifatturieri (container, automobili)<sup>6</sup>. Ad assorbire in parte la crisi Mar Rosso e la rimodulazione dei mercati vi è la capacità dei grandi carrier di riorganizzarsi in nuove alleanze e processi di integrazione verticale volti ad efficientare il mercato della logistica (figura 4). A partire dal 2025, MSC, attestatosi quale prima compagnia al mondo, opererà da sola, e si affiancherà alle due nuove alleanze, la “Premier Alliance”<sup>7</sup> e la Gemini Cooperation<sup>8</sup> che ha deciso di puntare su 30 servizi regionali. Sullo sfondo resta inoltre la Ocean Alliance, capitanata dalla cinese Cosco con Cma Cgm, Evergreen e Oocl, che hanno rinnovato la collaborazione fino al marzo del 2032. Nei nuovi assetti commerciali il Mediterraneo resta protagonista con rotte percorse dalle grandi alleanze

<sup>6</sup> Clarkson, 8 November 2024, US Election: One Uncertainty Down, Plenty More In Play

<sup>7</sup> La “Premier Alliance” sarà formata da ONE (a sua volta alleanza tra i 3 grandi carrier giapponesi NYK line, K-Line, MOL), Yang Ming e HMM.

<sup>8</sup> La “Gemini Cooperation” sarà costituita da Maersk Line e da Hapag Lloyd.

che toccano anche i porti italiani. Vado Ligure, Genova, Livorno, Trieste e Gioia Tauro sono interessati dai contatti settimanali oltre ad altri importanti porti mediterranei quali Tanger Med e Port Said.

Ma sono i processi di integrazione verticale nelle Supply Chain che consentono ai carrier di toccare i grandi mercati di produzione/distribuzione/consumo. Quando i carrier oltre a detenere attività in ambito shipping si allungano anche alla logistica, al trasporto su ferro e talvolta a quello aereo riescono ad efficientare tale filiera completandola anche dello shift modale (trasferimento delle merci dalla nave ad altra tipologia di trasporto).

A giugno 2024 il settore della logistica – che vale il 12% del PIL mondiale – è stato protagonista di circa la metà di tutte le operazioni di M&A. Inoltre, sono state registrate 8 operazioni di acquisizione in più del precedente semestre per un valore di 19,2 miliardi di dollari complessivi, più del doppio rispetto alla seconda metà del 2023. Nello shipping sono stati registrati 20 deal M&A e 8 nelle infrastrutture portuali con un trend costante rispetto ai due precedenti semestri.





L'economia marittima come l'intera economia sta dunque attraversando una serie di trasformazioni dovute a elementi geopolitici di grande portata e anche alla necessità di affrontare cambiamenti strutturali di trasformazione industriale. Un esempio è il caso della supply chain dell'automotive. Si sta innalzando la politica dei dazi imposti dagli USA e dall'Europa ai prodotti cinesi e in particolare al settore auto. L'adozione di tali misure può riverberarsi sul commercio internazionale e sui traffici, modificandoli, regionalizzandoli e talvolta addirittura riducendoli. Sia negli USA che in UE l'attenzione alla pervasività di tali beni nei settori della manifattura avanzata va a mescolarsi con il dibattito sull'implementazione del de-risking. Anche l'Unione Europea ha votato per imporre tariffe fino al 45% sui veicoli elettrici provenienti dalla Cina.

Tuttavia, si prevede in generale che, anche dopo i dazi, la maggior parte dei marchi cinesi di veicoli elettrici manterrà in Europa prezzi competitivi rispetto ai marchi europei. Ciononostante, potrebbero verificarsi altri effetti, come ad esempio la delocalizzazione o l'espansione della produzione da parte delle case automobilistiche cinesi in Europa (ad esempio in Ungheria, dove alcuni marchi hanno già impianti di produzione) o in altri Paesi (ad esempio Marocco, Turchia o Corea del Sud, che ha un accordo di libero scambio con la Cina). Tali dinamiche potrebbero poi avere un effetto anche sulla maggiore regionalizzazione dei traffici in area euro-mediterranea.

In questo contesto il Mediterraneo resta centrale con previsioni di crescita media annua che al 2028 nel segmento container (che appunto rappresenta la principale modalità di transito dei prodotti manifatturieri e dunque del trend produttivo) sono pari al 3,4%, superiori al 3% della media mondo (figura 5). Nel medio periodo in termini di traffico complessivo in volume le principali

aree del mondo per movimentazione di container (quindi manifattura per le supply chain) restano il Nord America, l'Europa e l'Asia. Analogamente, tutte le previsioni a medio-lungo termine confermano che i grandi mercati di produzione, distribuzione e consumo del mondo restano questi, e la via più corta e razionale per collegare queste tre aree del mondo resta, nonostante tutto, il Canale di Suez, che concentra tra il 9% e il 12% dei traffici complessivi mondiali.

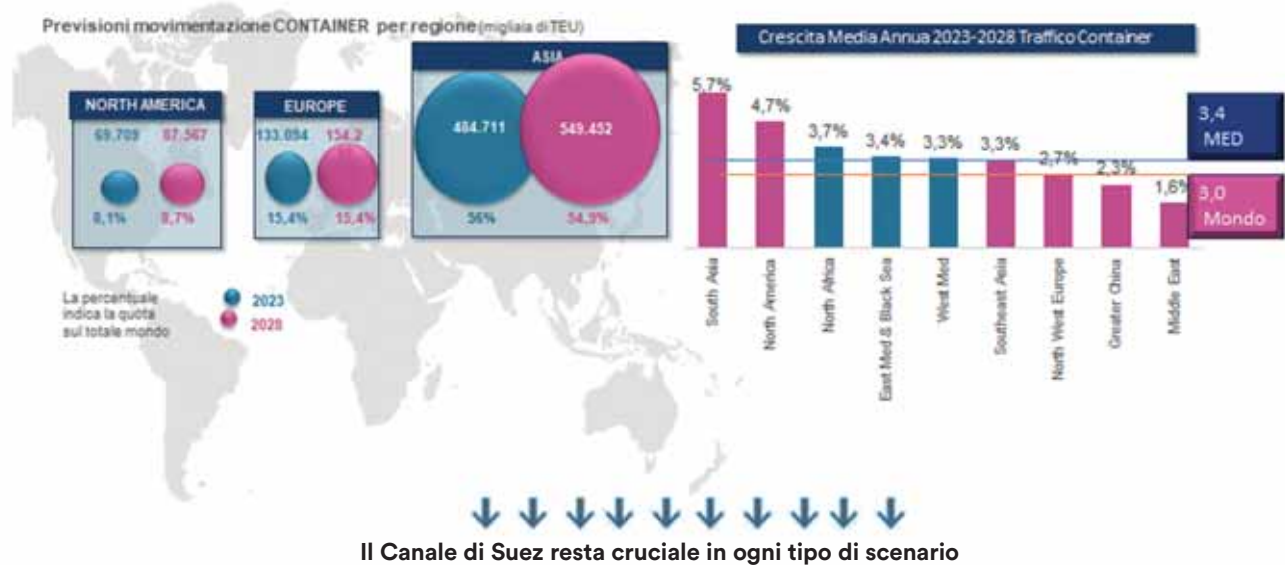
La crescita del commercio varia in modo significativo tra i settori, con l'energia verde e i prodotti legati all'intelligenza artificiale che hanno registrato gli aumenti più forti. Secondo l'UNCTAD, il commercio di apparecchiature legate all'intelligenza artificiale è aumentato fortemente nel primo trimestre del 2024. Il valore commerciale dei server ad alte prestazioni è aumentato del 25% rispetto al primo trimestre del 2023, mentre gli altri computer e le altre unità di archiviazione hanno registrato un aumento dell'8%.

La spinta al green passa fortemente per lo shipping che è via di transito per l'energetico ma anche primario attore della transizione. Enormi gli investimenti nel settore, Confitarma nell'assemblea annuale del 2024 ha stimato un fabbisogno di più di 5 trilioni di dollari fino al 2050.

L'Unione Europea ha adottato obiettivi ambiziosi di riduzione delle emissioni nette di gas serra di almeno il 55% entro il 2030 e la neutralità climatica entro il 2050. Con la sua iniziativa FuelEU Maritime e con l'applicazione del sistema di tassazione ETS, spinge per l'uso costante di combustibili alternativi e a basse emissioni di carbonio.

Nonostante lo shipping produca soltanto il 2,3% delle emissioni di CO<sub>2</sub>, lo sforzo degli armatori nella direzione del fuel switch è notevole, con oltre la metà del portafoglio ordini in termini di tonnellaggio in grado di utilizzare carburanti o propulsioni alternative. La scelta prioritaria è ancora il GNL con il 37,5% del tonnellaggio in orderbook,

Figura 5  
**Il futuro dello sviluppo dei traffici marittimi container al 2028**



Il Canale di Suez resta cruciale in ogni tipo di scenario

Fonte: SRM su Drewry

ma aumenta la quota del metanolo (9,3%); segue il gas di petrolio liquefatto (GPL) con il 2,1% e gli altri carburanti alternativi, tra cui idrogeno, ammoniaca e biocarburanti con il 3,1%.

In questo contesto sono i porti ad assumere un ruolo cruciale per il funzionamento del mercato energetico: assumono il ruolo di luoghi primari per la produzione, lo stoccaggio e il commercio di oil&gas e punti di ingresso di oleodotti e gasdotti che confluiscono in Italia ed Europa. Inoltre, essi sono energy gateway, in quanto le raffinerie spesso situate in prossimità degli scali portuali sono punti di accesso alle infrastrutture di trasporto degli idrocarburi, peraltro, l'industria petrolchimica è in fase di conversione sui biocarburanti. I porti rappresentano inoltre il luogo ideale per ospitare anche Comunità energetiche e impianti di produzione di energia sostenibile.

Accanto ai tradizionali impianti energetici a combustibile fossile – raffinerie, siderurgia, ferro, produzione di minerali non metalliferi e industrie chimiche – i porti ospitano sempre più spesso anche impianti di produzione di energia sostenibile come eolici, solari, a biomassa e basati sui rifiuti.

Lo sviluppo dell'eolico offshore avrà un impatto significativo sul sistema energetico del porto, in particolare in Italia. Il giro d'affari, da qui al 2050, per l'eolico offshore nel nostro Paese è stimato in 294 miliardi di euro. È un potenziale notevole, considerato che secondo studi del Global Wind Energy Council, l'Italia è il terzo mercato a livello mondiale per potenziale di sviluppo dell'eolico offshore galleggiante.

In tale contesto competitivo, il sistema portuale italiano può avere un suo ruolo nell'ambito della supply chain energetica, in quanto ha già un'importante caratterizzazione in tale tipologia di traffico: il 35% del traffico portuale è costituito da rinfuse liquide (oltre 167,2 milioni di tonnellate nel 2023).

Il nostro Paese è una porta d'accesso per i nuovi flussi energetici dal Nord Africa e dall'area del Caspio verso l'Europa, con il 75% delle importazioni di gas nel periodo gennaio – agosto 2024 via gasdotto.

Anche la via dell'idrogeno può rappresentare un elemento di sviluppo di Supply energetica; i Ministeri che si occupano di Energia in Italia, Austria e Germania hanno firmato una lettera congiunta di sostegno politico per lo sviluppo di un "corridoio meridionale dell'idrogeno" nell'UE.

Snam, l'operatore italiano delle infrastrutture del gas, con i tedeschi e austriaci ha costituito una partnership per sviluppare il SouthH2 Corridor, un corridoio di gasdotti pronti per l'idrogeno che collegherà il Nord Africa all'Europa centrale e consentirà all'idrogeno rinnovabile prodotto nel Mediterraneo meridionale di raggiungere i consumatori europei.

Il corridoio meridionale dell'idrogeno (chiamato anche "SouthH2 Corridor") è un corridoio di 3.300 km di gasdotti dedicato all'idrogeno che fa parte della dorsale europea. Inoltre, con una capacità di importazione di idrogeno dal Nord Africa di oltre 4 milioni di tonnellate all'anno, il corridoio potrebbe fornire il 40% dell'obiettivo di importazione del REPowerEU. Il SouthH2 Corridor dovrebbe essere pienamente operativo già nel 2030.

## CONCLUSIONI

L'esito delle elezioni americane accelera un processo di regionalizzazione del commercio mondiale e una probabile crescita delle tariffe. Tuttavia, alcune supply chain restano globali e le tre macroaree economico-commerciali del mondo (Nord America, Europa e Sud Est Asiatico) hanno bisogno di continuare ad avere dei punti di osmosi e di contatto logistico. Il Mediterraneo sta assumendo sempre di più questa funzione: mare di passaggio ma anche di competizione.

L'industria dello shipping e della logistica si sta riorganizzando sulla base di un semplice principio: *big is better*. Navi sempre più grandi, aggregazioni, alleanze, M&A finalizzate a coprire tutta la catena dalla nave alla ferrovia, dai terminal portuali alla consegna dell'ultimo miglio.

Questo modello implica che si generano profitti non più solo con la navigazione (com'era una volta) ma anche con tutti gli altri servizi e questo è possibile solo toccando e collegando i mercati di produzione e consumo.

La circumnavigazione dell'Africa è una congiuntura forzata ma non offre opportunità di toccare mercati strategici. Suez si perché consente a chi arriva dall'Asia di toccare tutti i più importanti scali, compresi quelli del Golfo, poi coprire l'Europa e proseguire per la costa Atlantica degli Stati Uniti.

Inoltre, il Mediterraneo è anche il luogo dove si gioca la partita fondamentale dei nuovi approvvigionamenti energetici green dell'Europa. Un'Unione Europea che con Trump alla Casa Bianca sarà ancora maggiormente spinta a rafforzare l'autonomia energetica.

I porti, come luogo di incrocio tra la dimensione commerciale, quella logistica e quella energetica sono il simbolo di come i grandi cambiamenti globali toccano poi le dinamiche più locali.

L'Italia ha un ruolo in questo scenario: un ruolo geografico ma anche strategico, di "ponte" commerciale ed energetico tra Europa e Nord Africa. Sapremo esercitarlo? 🇮🇹

## GLI AUTORI



**Massimo Deandreis** è Direttore Generale di SRM Centro Studi collegato al Gruppo Bancario Intesa Sanpaolo. Nello stesso Gruppo aveva ricoperto l'incarico di Responsabile dell'Ufficio di Presidenza del Consiglio di Gestione della Banca. Ha lavorato come ricercatore presso il Centro Einaudi e l'Associazione dei Centri Finanziari Regionali Europei (ACFRE) a Bruxelles, collaborando con l'OECD a Parigi. Ha vissuto a Bruxelles dal 1995 al 2000, dove è stato Responsabile della Delegazione delle Camere di Commercio presso l'Unione Europea. Dal 2001 al 2008 è stato Direttore Generale di Unioncamere Piemonte. Dal 2008 al 2019 è stato Docente a contratto di Business Management presso il Dipartimento di Management dell'Università di Torino. È autore di numerose pubblicazioni e ricerche economiche ed è Direttore Responsabile di Rassegna Economica, rivista di economia e diritto bancario fondata dal Banco di Napoli nel 1931. Dall'aprile 2016 al luglio 2023 è stato Presidente del GEI, l'Associazione Italiana degli Economisti d'Impresa.



**Olimpia Ferrara** è Responsabile dell'Ufficio Maritime Economy di SRM, centro studi collegato al Gruppo Intesa Sanpaolo, di cui è dipendente. In passato ha lavorato anche per l'ufficio Studi del Banco di Napoli. È esperta in particolare di economia dei trasporti marittimi e della logistica e in questo ambito ha svolto numerose ricerche sui settori della portualità, shipping, ZES e logistica essendo sovente relatrice su queste tematiche in prestigiosi convegni nazionali e internazionali.

È autrice di saggi e paper su riviste specializzate e scientifiche nonché coordinatrice dell'Italian Maritime Economy Annual Report.

# Il commercio internazionale alla prova della geopolitica

di Cinzia Guerrieri e Alessandro Terzulli

**Il quadro degli scambi mondiali è stato caratterizzato, nell'ultimo quinquennio, da elementi di complessità che difficilmente si diraderanno nel breve termine, specie in considerazione delle crescenti tensioni geoeconomiche e geopolitiche.**

Il commercio internazionale è fondamentale per la crescita economica globale e la cooperazione tra nazioni. Le esportazioni contribuiscono direttamente all'espansione del Pil di un Paese, mentre le importazioni forniscono accesso a beni e servizi che possono migliorare la produttività e il benessere dei consumatori. Inoltre, gli scambi facilitano la specializzazione basata sui vantaggi comparativi, promuovendo l'efficienza produttiva e incrementando la competitività globale. Le relazioni commerciali consentono l'accesso a tecnologie avanzate, stimolando l'innovazione e contribuendo allo sviluppo industriale dei Paesi coinvolti.

Al contempo, però, un'eccessiva dipendenza dal commercio internazionale può esporre i Paesi a rischi significativi, che tendono ad aumentare in un contesto di maggiore incertezza economica e politica. L'incertezza economica può derivare da vari elementi, tra cui fluttuazioni dei tassi di cambio, instabilità dei mercati finanziari e variazioni nei prezzi delle materie prime. Eventi politici (come elezioni e cambi di governo), tensioni tra nazioni e (conseguenti) politiche protezionistiche, possono incrementare l'incertezza nel commercio internazionale. Pandemie e disastri naturali rappresentano ulteriori fonti di incertezza (seppur temporanee, in alcuni casi); la crisi sanitaria dovuta al COVID-19 ne è un esempio emblematico, avendo causato interruzioni delle catene di approvvigionamento e modifiche nei modelli di domanda e offerta globali.

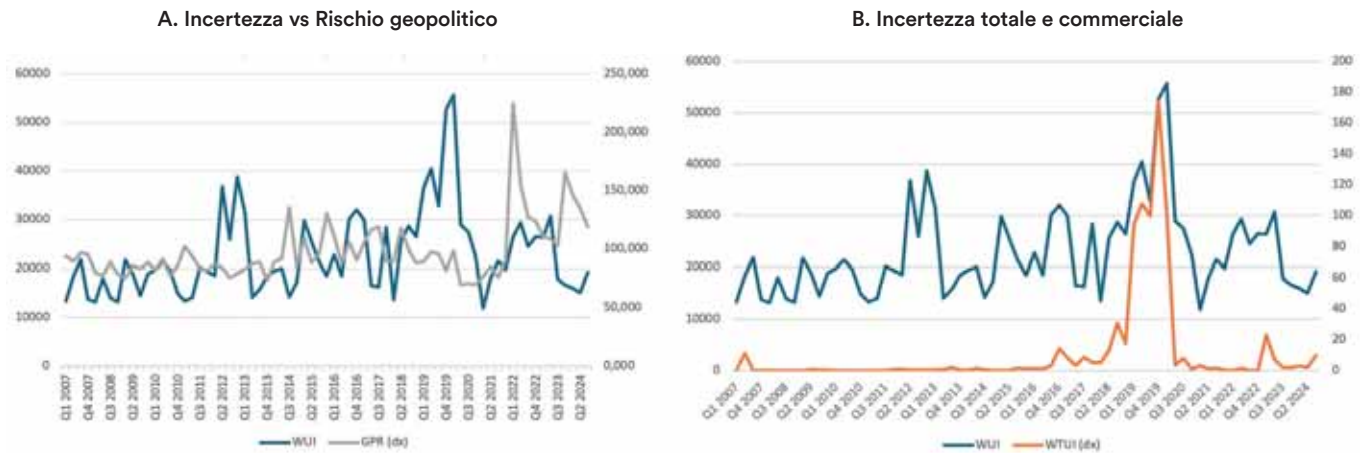
Le imprese, operando in ambienti di elevata incertezza, tendono a fare scelte conservative, riducendo gli investimenti e concentrando le loro attività commerciali su mercati conosciuti e sicuri, riducendo la loro esposizione internazionale e limitando così le opportunità di crescita. Tale comportamento può avere l'effetto di limitare l'innovazione e la competitività a livello globale, ostacolando il progresso economico complessivo e riducendo i volumi di scambio. Secondo un recente studio<sup>1</sup> del Fondo Monetario Internazionale (FMI), basato su un modello econometrico gravitazionale, un aumento di una deviazione standard dell'incertezza globale è associato a una diminuzione del commercio bilaterale del 4,5%; l'impatto maggiore riguarda i prodotti manifatturieri e i combustibili minerali, e interessa soprattutto i Paesi non ricchi di risorse naturali. Negli ultimi anni, l'andamento del *World Uncertainty Index* (WUI) ha mostrato una significativa volatilità, con una tendenza al rialzo nel corso del 2024 ascrivibile alle molteplici tensioni geopolitiche (figura 1A). Il conflitto in Medio Oriente ha infatti esacerbato il *Geopolitical Risk* (GPR), già alimentato dal perdurare della guerra tra Russia e Ucraina e dalle continue frizioni tra Stati Uniti e Cina, attestandosi su valori storicamente elevati.<sup>2</sup> In questo contesto non dovrebbe quindi sorprendere un aumento dell'incertezza legata anche alle politiche commerciali (figura 1B): il rischio geopolitico incoraggia il protezionismo in diversi modi, spingendo i Governi a implementare misure discriminatorie per salvaguardare i propri interessi strategici e la sicurezza nazionale. Nel terzo trimestre del 2024 si è osservato, difatti, un lieve incremento dell'incertezza legata alle politiche commerciali, a cui hanno contribuito anche gli annunci protezionisti di Trump durante

<sup>1</sup> FMI, *The heterogeneous effects of uncertainty on trade*, luglio 2024.

<sup>2</sup> In ottobre l'indice GPR è stato pari a 123, rispetto a una media storica di 100. La media storica è calcolata su dati mensili rilevati da gennaio 1985 a ottobre 2024.



Figura 1  
**Indicatori di rischio e di incertezza mondiale a confronto**



Fonte: <https://www.policyuncertainty.com/index.html>.

Nota: Il *World Uncertainty Index* (WUI) è calcolato su base trimestrale per 143 Paesi usando la frequenza della parola “incertezza” (e sue varianti) contenuta nei report dell’Economist Intelligence Unit; il *World Trade Uncertainty Index* (WTUI) è costruito calcolando il numero di volte in cui la parola incertezza è associata al termine commercio. L’indice *Geopolitical Risk* (GPR) è calcolato su base mensile e si basa sul conteggio di articoli di giornale che coprono le tensioni geopolitiche; nel grafico si riporta la media trimestrale.

la campagna elettorale per le presidenziali americane. Annunci credibili, considerati i precedenti interventi che hanno ampiamente caratterizzato il biennio 2018-19 e che, plausibilmente, troveranno seguito in azioni concrete che il neoelitto Presidente degli USA potrebbe mettere in atto durante il suo secondo mandato.

I possibili nuovi dazi, nonché le eventuali ritorsioni da parte dei Paesi colpiti, andrebbero a intensificare la dinamica delle politiche commerciali osservata negli ultimi anni, che evidenzia un maggior ricorso a misure discriminatorie del libero scambio di merci.<sup>3</sup> Con l’elezione di Trump, il clima commerciale globale potrebbe, dunque, divenire ancora meno favorevole e comportare maggiori interruzioni nei flussi di scambio, con effetti negativi sulla crescita mondiale.

L’incertezza incide notevolmente sulle catene globali del valore, costringendo le imprese a rivedere le loro strategie di fornitura, a diversificare le fonti di approvvigionamento e ad adattarsi a un quadro economico e geopolitico in continua evoluzione. Il blocco del canale di Suez – che normalmente rappresenta il 15% del commercio marittimo globale, che a sua volta costituisce tra l’85% e il 90% degli scambi totali in termini di volume – è iniziato lo scorso

<sup>3</sup> Secondo i dati raccolti dal Global Trade Alert, nel 2023 sono state imposte quasi 3.700 nuove misure restrittive al commercio di beni, a fronte di sole 1.000 di liberalizzazione.

so 19 ottobre 2023 quando il gruppo armato yemenita degli Houthi<sup>4</sup> ha lanciato il primo di una serie di attacchi contro il sud di Israele e le navi mercantili che attraversano lo stretto di Bab el-Mandeb. I conseguenti rischi operativi connessi al transito delle merci hanno esercitato pressioni considerevoli sui costi di trasporto e assicurazione, imponendo percorsi di navigazione più lunghi, come la circumnavigazione del Capo di Buona Speranza, incrementando i tempi di viaggio medi di circa 10 giorni e aumentando i costi operativi. Le difficoltà logistiche nei trasporti internazionali, causate in aggiunta anche da interruzioni dovute a eventi climatici estremi come la siccità nel canale di Panama, si sono riflesse in una nuova impennata dei noli marittimi (seppur relativamente minore rispetto a quella registrata durante la crisi pandemica). Secondo il *Freightos Baltic Global Index* – l’indice di riferimento per i prezzi dei container marittimi a livello globale – il prezzo medio per un container da 40 piedi è stato pari a circa 3.700 dollari in media nei primi 10 mesi del 2024 (rispetto a una media di 1.500 dollari nello stesso periodo dell’anno precedente), con incrementi più sostenuti per alcune rotte tra Asia ed Europa (figura 2A).

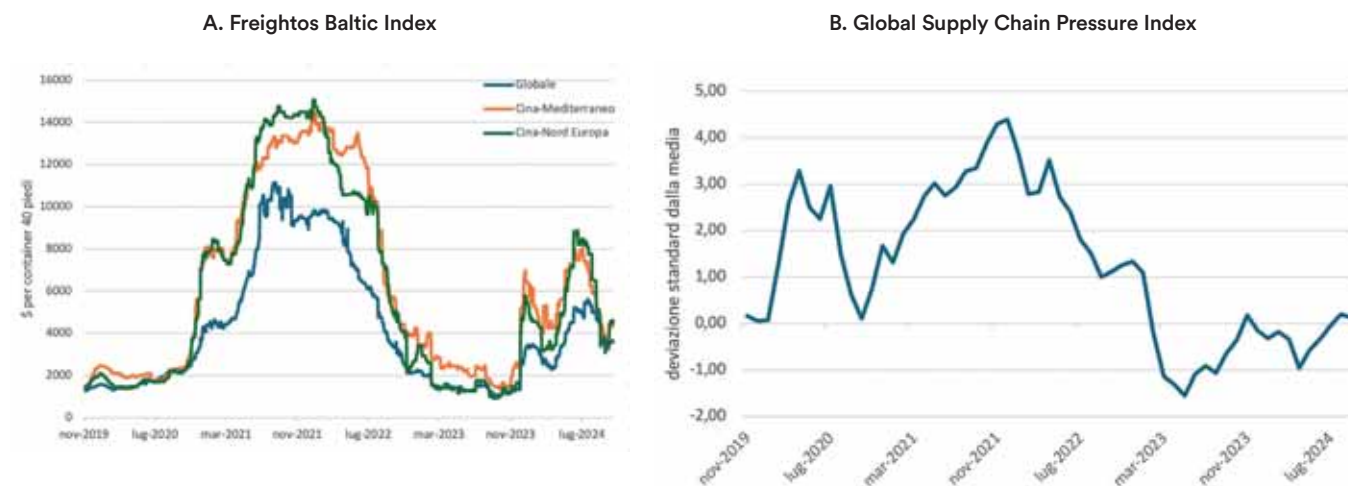
L’aumento dei costi di produzione e i ritardi nelle conse-

<sup>4</sup> Gli Houthi dello Yemen, alleati del gruppo militante Hamas della Palestina, sono un’organizzazione militante sciita che controlla lo Yemen settentrionale, sostenuta e finanziata dal governo dell’Iran.



Figura 2

## Noli marittimi e pressioni sulle catene di fornitura internazionali



Fonte: Elaborazioni SACE su dati Workspace Datastream.

Nota: Il *Global Supply Chain Pressure Index*, calcolato dalla Federal Reserve of New York, è ottenuto considerando 27 variabili, tra cui il costo del trasporto marittimo e aereo e le tre componenti del PMI manifatturiero legate ai tempi di consegna, *backlog* e stoccaggio (le variabili sono statisticamente “depurate” da eventuali effetti della domanda rappresentata dalle componenti di nuovi ordini del PMI).

gne hanno rinnovato i timori per la sicurezza delle rotte commerciali, sintetizzati dal *Global Supply Chain Pressure Index* (GSCPI): l'indice, dopo aver registrato una significativa riduzione nel corso del 2023, è tornato a crescere segnalando un aumento delle pressioni lungo le catene internazionali di fornitura (figura 2B). Nonostante il rialzo, non si è però tornati al punto di massimo toccato nel biennio 2020-21, suggerendo come, nonostante le continue sfide, le catene di approvvigionamento globali hanno mostrato un certo grado di resilienza, in parte dovuto alle lezioni apprese dalle interruzioni precedenti e agli sforzi delle aziende per diversificare i fornitori.

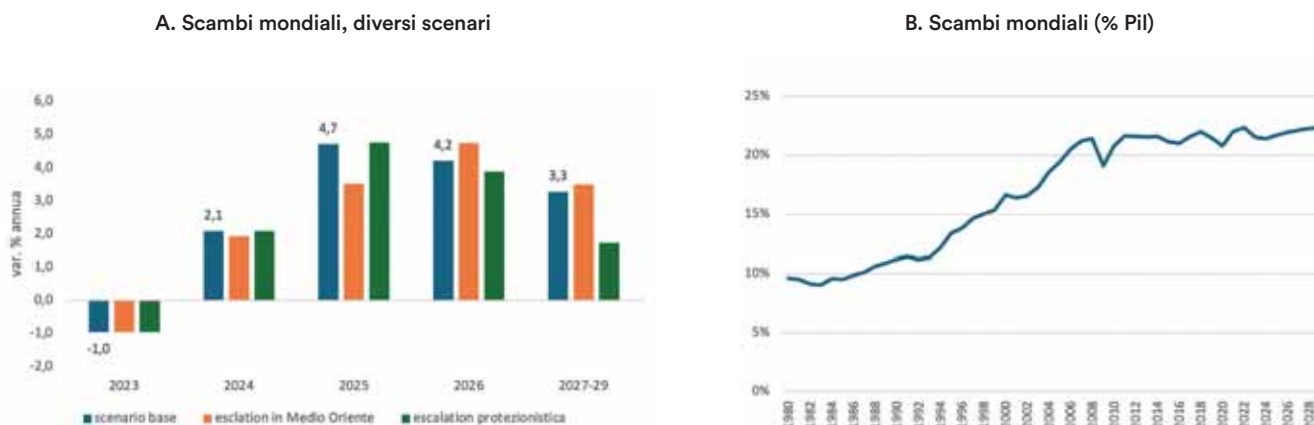
In questo contesto, nello scenario base di Oxford Economics (che ipotizza un conflitto limitato in Medio Oriente e il proseguimento dell'attuale politica commerciale da parte di Trump) le stime sugli scambi internazionali di beni per quest'anno indicano una crescita modesta attorno al 2% in volume, sebbene la dinamica osservata nei primi otto mesi dell'anno dal *Central Planning Bureau* sia pressoché stazionaria (+0,3%).<sup>5</sup> Nel breve termine, le indicazioni desumibili dalla componente di ordini esteri

del *Purchasing Managers' Index* manifatturiero globale hanno peraltro iniziato a indebolirsi di nuovo, suggerendo una possibile contrazione nella parte finale del 2024. Per il prossimo anno, in media, la crescita è attesa accelerare al 4,7%, sostenuta da una domanda più robusta, grazie alla discesa dell'inflazione (e quindi al recupero del potere d'acquisto delle famiglie) e al conseguente calo dei tassi di interesse di politica monetaria da parte delle Banche centrali dei Paesi avanzati (e quindi il miglioramento delle condizioni finanziarie e creditizie globali, con impatti positivi sugli investimenti delle imprese). Tuttavia, le crescenti tensioni geopolitiche potrebbero influenzare fortemente il quadro previsivo, con impatti significativi sul commercio mondiale. In caso di *escalation* in Medio Oriente, per il 2025 la revisione sarebbe pari a -1,2 punti percentuali rispetto all'attuale scenario base, ma non avrebbe effetti prolungati; in uno scenario alternativo di forte inasprimento della politica commerciale dell'amministrazione Trump<sup>6</sup>, l'impatto immediato sarebbe paradossalmente positivo (sulla presumibile

<sup>5</sup> Il volume del commercio internazionale di beni è calcolato dal lato delle importazioni sia nelle stime di Oxford Economics sia nei dati rilevati dal CPB. In quest'ultimo caso, se consideriamo la media tra import e export, la crescita risulta essere pari a +1,2% tendenziale nei primi otto mesi del 2024.

<sup>6</sup> Nello scenario “escalation protezionistica” Trump imporrà dazi maggiori – comunque sempre gradualmente nel 2026 e 2027 – del 60% alla Cina e del 10% a tutti gli altri principali partner commerciali. Il resto del mondo risponderà con dazi della stessa entità, ma ci si aspetta che la Cina reagisca in modo meno che proporzionale, con dazi solo del 40% sulle importazioni USA.

Figura 3  
Previsioni sul commercio internazionale di beni, in volume



Fonte: Elaborazioni SACE su dati Oxford Economics (novembre 2024).

Nota: Il commercio internazionale di beni è definito dal lato delle importazioni e a prezzi costanti.

volontà delle imprese di anticipare gli acquisti di merci prima che entrino in vigore i nuovi dazi proposti), a fronte di effetti negativi che si manifesterebbero negli anni successivi man mano che i nuovi interventi restrittivi sarebbero implementati (figura 3A).

In termini di apertura commerciale, il peso degli scambi di beni sul Pil mondiale continua a essere stabile, allungando la fase di *slowbalization* (figura 3B). A livello aggregato, non vi sono dunque evidenze che suggeriscano un ampio ritiro dalla globalizzazione.<sup>7</sup> Tuttavia, come mostrato da uno studio di Banca d'Italia<sup>8</sup>, i partenariati commerciali si stanno riallineando lungo le linee geopolitiche, determinando un *decoupling* selettivo principalmente tra il blocco di Stati Uniti e Unione Europea (UE) e quello di Russia e Cina. Mentre il disaccoppiamento degli Stati Uniti dalla Cina è iniziato con l'*escalation* tariffaria reciproca del 2018, segni di una riduzione delle dipendenze dell'UE dalla Cina sono emersi solo nel 2023 e riguardano particolarmente i prodotti tecnologici avanzati.

Il disaccoppiamento è peraltro selettivo anche a livello settoriale, come confermato dalle dipendenze stabili o addirittura crescenti dai prodotti cinesi necessari per la transizione verde. Inoltre, gli effetti del *decoupling* sembrano essere quelli di un allungamento delle catene di approvvigionamento tra Stati Uniti e Cina (anziché di una loro interruzione), in quanto le fasi di produzione intermedie sono spostate dal territorio cinese a Paesi terzi

<sup>7</sup> In un orizzonte di medio termine, il valore degli scambi mondiali di beni dovrebbe raggiungere la cifra record di 31 mila miliardi di dollari entro il 2029.

<sup>8</sup> Banca d'Italia, *Trade fragmentation unveiled: five facts on the reconfiguration of global, US and EU trade*, ottobre 2024.

come Messico, Vietnam e Taiwan<sup>9</sup>, probabilmente per aggirare le barriere commerciali. Ciò implica che le strategie di *derisking* possano di fatto essere meno efficaci di quanto previsto, rappresentando gli input cinesi ancora una quota rilevante dei prodotti finali.

In altri termini, le strategie di *derisking* si aggiungono a quelle di *reshoring*, *nearshoring* e *friendshoring*, condizionandone i forti limiti oggettivi di efficacia, seppur per ragioni diverse, in un'economia globale profondamente integrata e connessa.<sup>10</sup> Per mitigare l'incertezza, tra le misure raccomandate dal FMI, figurano la promozione della cooperazione internazionale, il supporto ai Paesi in via di sviluppo e l'integrazione delle tecnologie avanzate. Queste misure, inclusi accordi bilaterali e multilaterali, assistenza tecnica e finanziaria, e l'adozione di tecnologie come l'intelligenza artificiale e la blockchain, mirano a migliorare l'efficienza e la trasparenza delle operazioni commerciali globali.

Fondamentale è la riforma dell'Organizzazione Mondiale del Commercio (OMC), riguardo al sistema di risoluzione delle controversie e gli aggiornamenti delle regole per affrontare il commercio digitale e altre questioni globali. In caso di dissoluzione dell'OMC, le stime di Oxford Economics<sup>11</sup> indicano che il Pil dei Paesi in via di sviluppo si ridurrebbe nel suo insieme del 5,1% entro il

<sup>9</sup> Data la loro crescente integrazione economica, questi Paesi stanno fungendo da "connettori" tra i Paesi rivali, beneficiando direttamente della deviazione del commercio e degli investimenti diretti esteri.

<sup>10</sup> Ne abbiamo discusso nel contributo al Rapporto Macrotrends 2023/24.

<sup>11</sup> Oxford Economics, *The impact on developing economies of WTO dissolution*, aprile 2024.

2030, rispetto al punto di riferimento dello “status quo”. La frammentazione globale rallenterebbe il processo di convergenza guidato dal commercio che ha già consentito a molte economie di ridurre il divario di reddito con le nazioni sviluppate.

Ciò avrebbe implicazioni negative anche per i produttori nei Paesi più avanzati poiché ridurrebbe l'accesso ai fornitori e quindi la resilienza della catena di approvvigionamento globale, il che potrebbe a sua volta esporre i Paesi sviluppati a una maggiore volatilità durante i periodi di crisi. Il cambio di direzione deve partire da una discussione aperta sulle regole e sulla governance dell'economia globale, che conduca a un nuovo equilibrio internazionale, tenendo conto della maggiore rilevanza dei Paesi emergenti e della necessità di garantire il rispetto fondamentale dei principi e dei valori fondanti della convivenza pacifica tra nazioni.

A livello aziendale, la diversificazione dei partner commerciali e dei settori economici continuerà a essere essenziale per mitigare i rischi operativi. In questa direzione, le imprese italiane stanno già orientando le loro strategie attraverso una maggiore diversificazione dei fornitori e maggiori scorte di magazzino: secondo uno studio di Banca d'Italia<sup>12</sup>, il 67% delle imprese ha dichiarato che sta cercando di avere più fornitori per lo stesso input, riducendo così la dipendenza da un singolo fornitore o da una singola regione. Le imprese stanno inoltre pianificando di aumentare i livelli di inventario sia di materie prime e input intermedi (il 56%), sia di beni finali prodotti (il 45%), per garantire una maggiore resilienza contro eventuali interruzioni future nelle catene di approvvigionamento. Di contro, c'è poca evidenza che le imprese stiano pianificando di riportare la fornitura in Italia (*reshoring*) o in Paesi limitrofi (*near-shoring*): solo il 2,4% delle imprese ha dichiarato di voler sostituire i fornitori esteri con fornitori domestici, e solo lo 0,9% ha intenzione di sostituire i fornitori attuali con altri fornitori esteri più vicini all'Italia. Alcune imprese stanno addirittura pianificando di aumentare l'*off-shoring*, cioè di spostare ulteriormente l'approvvigionamento all'estero, percependone ancora i vantaggi competitivi. In altri termini, nonostante le recenti sfide, la frammentazione può offrire anche opportunità per diversificare le relazioni commerciali e ridurre la dipendenza da singoli Paesi o regioni, sviluppando nuove partnership commerciali in Paesi emergenti.

In conclusione, il quadro degli scambi mondiali è stato caratterizzato, nell'ultimo quinquennio, da elementi di complessità che difficilmente si diraderanno nel breve termine, specie in considerazione delle crescenti tensioni geopolitiche e commerciali. La lettura del contesto operativo per le imprese è tutt'altro che semplice, richie-

dendo maggiore attenzione e nuovi strumenti; rimane, però, fondamentale mantenere l'accesso ai mercati internazionali, per coglierne le opportunità di crescita che rimangono ancora elevate. 📈

#### GLI AUTORI



**Cinzia Guerrieri** è Senior Economist di SACE, ha lavorato in precedenza come economista presso Cassa Depositi e Prestiti. Ha conseguito il PhD in Economics presso l'Università LUISS Guido Carli di Roma. Durante il dottorato ha svolto attività di ricerca presso la Banca dei Regolamenti Internazionali e la Banca Centrale Europea. Ha collaborato con la LUISS come Teaching Assistant in microeconomia e finanza e Tutor in macroeconomia. È socio dell'Associazione Gruppo Economisti di Impresa (GEI).



**Alessandro Terzulli** è Chief Economist di SACE, ha lavorato in precedenza come economista presso il Centro Studi Confindustria e ha collaborato con diverse Università italiane in programmi di master su tematiche di economia internazionale, economia italiana e valutazione del rischio paese. È docente a contratto in Analisi dei Mercati Internazionali e Rischio Paese presso l'Alta Scuola di Economia e Relazioni Internazionali dell'Università Cattolica del Sacro Cuore (ASERI) e Presidente dell'Associazione Gruppo Economisti di Impresa (GEI).

<sup>12</sup> Banca d'Italia, *Global supply chain bottlenecks and exporter performance: evidence from Italy*, ottobre 2023.



---

# SCENARI DELLA TECNOLOGIA

## **Metaverso: la prossima frontiera di Internet**

Luca Colombo

## **Le promesse della rivoluzione quantistica e i ritardi dell'Europa**

Marcus Pflitsch

## **Trump e le Big Tech: due grandi poteri a confronto**

Umberto Bertelé

## **La grande sfida tecnologica planetaria**

Alessandro Hatami



# Metaverso: la prossima frontiera di Internet

di Luca Colombo

**La nuova modalità di utilizzo della rete porterà con sé nuovi scenari, nuovi mercati, nuove opportunità e, in generale, radicali cambiamenti del mondo per come lo conosciamo.**

Raramente si ha l'opportunità di assistere a un cambiamento epocale. Oggi siamo testimoni di un momento storico senza precedenti, alimentato da tecnologie immersive e intelligenza artificiale (IA). Tuttavia, come sempre accade, la piena comprensione di un fenomeno è accessibile al grande pubblico solo con il senno di poi. Pertanto, per comprendere appieno il domani, dobbiamo prima guardarci indietro e riflettere su come siamo arrivati fin qui.

Anche se tendiamo a dimenticarlo o darlo per scontato, Internet ha trasformato profondamente le nostre vite. A partire dai suoi esordi, con i computer desktop, fino all'avvento dei dispositivi mobili, come smartphone e tablet che ora dominano il panorama tecnologico, Internet è diventata una componente imprescindibile nelle nostre vite. Il Metaverso vuole essere il prossimo grande capitolo di questa evoluzione.

Nei primi anni '90, l'accesso alla rete era limitato, disagevole e molto lento. Con l'evolversi della tecnologia, le connessioni a banda larga e il Wi-Fi ci hanno portato velocità e affidabilità. La tecnologia mobile ha fatto il resto, dandoci la possibilità di essere connessi in ogni momento e ovunque ci troviamo. La transizione da PC a mobile è avvenuta a cavallo tra il 2010/2012, quando diverse condizioni abilitanti sono arrivate al grande pubblico: dispositivi semplici da utilizzare, connettività avanzata, sviluppatori che hanno ampliato l'offerta di servizi accessibili tramite App. Al verificarsi di queste condizioni, la "rivoluzione mobile" è avvenuta in modo organico.

Negli anni, alcune grandi aziende sono state determinanti nel plasmare l'esperienza di utilizzo della rete. Microsoft ha avuto un impatto enorme durante l'era dei PC, con il suo sistema operativo, Windows, che ha reso l'accesso a Internet semplice e intuitivo per miliardi di persone. Con l'avvento degli smartphone, Apple e Google hanno preso il sopravvento, cambiando radicalmente il modo in cui utilizziamo la rete. L'iPhone di Apple ha inaugurato l'era degli smartphone moderni, mentre il sistema operativo Android di Google ha reso accessibile la tecnologia mobile a un vasto pubblico.

La rapidità di cambiamento e l'evoluzione del mercato di Internet hanno portato a un grande sviluppo tecnologico ma anche a una notevole rotazione degli operatori del settore. Investimenti, visione, leadership sono stati gli ingredienti fondamentali che hanno decretato la crescita di alcuni player rispetto ad altri. Oggi a Menlo Park, sede californiana di Meta, il cartello di accesso al Campus riporta ancora nella parte posteriore la dicitura "Sun Microsystems" – è un monito per tutti i dipendenti e i visitatori in uscita a restare motivati, e ricorda a ciascuno di noi cosa può accadere quando si è in cima a una vetta ma non si riesce a innovare.

Molti dei prodotti e servizi che oggi riteniamo essenziali nella nostra vita quotidiana erano impensabili nelle prime fasi dello sviluppo del mobile Internet. Modelli di business come il car sharing, le consegne a domicilio o i social sono emersi solo in un secondo momento, impattando radicalmente su interi settori. Questa trasformazione non era prevedibile all'inizio: è avvenuta grazie a una combinazione di connessione costante, accesso immediato a molteplici contenuti ed esperienze sempre più immersive. È stato un processo graduale in cui le tecnologie abilitanti – come i dispositivi mobili e la connettività – si sono integrate con il ruolo fondamentale delle comunità di sviluppatori e delle applicazioni, amplificando valore e impatto attra-

verso “effetti di rete”. Questi elementi hanno contribuito a una crescita esponenziale del potenziale di Internet mobile, preparando il terreno per un ulteriore passo avanti: il Metaverso, un’evoluzione che promette di estendere e trasformare ulteriormente le nostre interazioni digitali.

## IL GRANDE POTENZIALE DEL METAVERSO

Il Metaverso è, infatti, la logica conseguenza di questa progressione: è l’evoluzione della tecnologia di Internet che ci consentirà di connetterci in modi che oggi non sono ancora possibili, senza più bisogno di cellulari, abbattendo le distanze spazio-temporali. Mark Zuckerberg l’ha definito *“un mondo in cui possiamo sentirci insieme anche quando siamo fisicamente lontani, in cui i nostri dispositivi ci aiutano a essere presenti nel momento anziché allontanarci l’uno dall’altro, e in cui la tecnologia può amplificare la nostra naturale intelligenza ed empatia per renderci migliori amici e migliori in tutto ciò che facciamo”*. Sebbene ci troviamo nelle fasi iniziali del suo sviluppo, ed è difficile comprendere appieno cosa sarà tra un decennio, il suo potenziale si delinea già con chiarezza. Infatti, col tempo, il Metaverso sbloccherà opportunità concrete per le persone e le imprese, ospiterà centinaia di miliardi di euro di commercio digitale, cambierà il nostro modo di lavorare e porterà significativi benefici per la società, ad esempio nei settori dell’istruzione e della sanità. Proprio per seguire questa visione e partecipare alla costruzione di questo futuro, Facebook nel 2021 ha cambiato il nome in Meta. È però fondamentale sottolineare che Meta non sta lavorando da sola, perché il Metaverso è un progetto collettivo che avrà molti punti d’ingresso e diversi livelli di immersione. Per diventare realtà e commodity, richiederà quindi una collaborazione globale tra aziende grandi e piccole, creator, politici e ricercatori.

## ESPERIENZE IMMERSIVE

Sebbene possa apparire una visione ancora lontana, oggi possiamo già sperimentare alcuni scorci del Metaverso attraverso tecnologie come la Realtà Virtuale (VR) e la Realtà Aumentata (AR), che creano esperienze coinvolgenti e immersive, trascendendo i limiti fisici. Per esempio, la Realtà Virtuale, grazie a visori VR e controller manuali, permette di immergersi in spazi digitali che simulano la realtà o creano ambienti completamente nuovi, dando all’utente la possibilità di interagire con un mondo tridimensionale come se fosse fisicamente presente in quello spazio. Mentre la Realtà Aumentata consente di integrare il mondo reale con informazioni digitali, come testi o immagini, arricchendo la percezione della realtà da parte dell’utente.

Gli elementi di VR e AR si combinano poi nella Realtà Mista (XR) che permette di portare gli oggetti digitali nel mondo fisico, consentendo alle persone di comunicare, connettersi e lavorare senza perdere contatto con la realtà

che le circonda. Il Metaverso si basa su queste tecnologie per creare un ambiente ibrido in cui gli utenti possono esplorare spazi virtuali, partecipare a eventi e interagire con altri, in modo simile a come farebbero nel mondo reale. La XR potenzia questa esperienza, rendendo il Metaverso più vicino ai nostri usi e consumi quotidiani.

È quindi fondamentale investire per far crescere l’ecosistema del Metaverso. Un passo significativo in questa direzione è rappresentato dai dispositivi indossabili, come i Ray-Ban Stories, il primo modello di occhiali smart lanciati nel 2021 in partnership con Essilor-Luxottica. Con i Ray-Ban Stories si potevano registrare video, fare fotografie e creare contenuti, ma anche ascoltare musica o ricevere telefonate, senza bisogno dello smartphone. A quella prima versione di occhiali smart, è poi seguita quella attualmente in commercio, i Ray-Ban Meta, che uniscono stile e funzioni avanzate alimentate dall’Intelligenza Artificiale (IA). Oggi i Ray-Ban Meta sono il prodotto più venduto nel 60% dei negozi Ray-Ban in EMEA. Questi occhiali sono l’evoluzione tecnologica dei precedenti: non si limitano quindi a scattare foto o registrare video, ma offrono una gamma di funzionalità uniche grazie all’integrazione dell’IA.

## CREAZIONE DI VALORE

Proprio come tutte le tecnologie sviluppate finora, crediamo che anche il Metaverso creerà opportunità per costruire valore – nuovi modelli di business, nuove opportunità di carriera e molto altro – e il suo impatto è già reale. Le tecnologie immersive sono, infatti, le nuove frontiere dell’innovazione perché possono plasmare significativamente la crescita futura, guidare investimenti strategici in vari settori dell’economia e offrire nuove opportunità nel campo dello sviluppo di competenze digitali, portando alla creazione di nuovi posti di lavoro. Lo conferma uno studio accademico indipendente realizzato dal Politecnico di Milano, scelto da Meta per analizzare il peso economico e il valore sociale delle tecnologie immersive e l’impatto sulle persone, sulla società e sull’economia italiana. La ricerca ha evidenziato che nel 2029 le tecnologie immersive potrebbero avere un impatto sull’economia italiana di circa 18,8 miliardi di euro, pari allo 0,8% del PIL nello scenario più sfavorevole, e di 25,7 miliardi di euro, pari all’1,09% del PIL nello scenario più promettente. Lo studio ha inoltre previsto che tra il 2024 e il 2029 le tecnologie immersive contribuiranno complessivamente all’economia per circa 34,6 miliardi di euro (nello scenario più sfavorevole) e 47,2 miliardi di euro (nello scenario più promettente).

Le aziende oggi stanno quindi già implementando soluzioni AR e VR, specialmente nei comparti Telco, Healthcare, Automotive ed Energy, identificati come i settori più attivi. Ad esempio, ci sono società come Conmed, specializzata nello sviluppo e nella progettazione di prodotti per il settore medico, che ha sviluppato un programma di formazio-

## L'IMPATTO ECONOMICO DEL METAVERSO IN ITALIA



ne per accelerare il percorso di apprendimento dei medici specializzandi e migliorare l'efficacia delle principali operazioni a livello chirurgico e ortopedico. Per farlo, ha realizzato una serie di moduli basati sulla Realtà Virtuale, che attraverso l'utilizzo dei visori Quest di Meta, permettono di apprendere e affinare tecniche artroscopiche in VR. La Realtà Virtuale viene considerata uno step che potenzia il percorso formativo di un medico, e non uno strumento alternativo alle tradizionali modalità d'insegnamento. Mentre Itaca, start-up italiana specializzata nella progettazione e nell'implementazione di soluzioni didattiche innovative rivolte a scuole, aziende e istituzioni educative, utilizza la Realtà Virtuale e i visori di Meta per arricchire i tradizionali metodi d'insegnamento attraverso "ambienti virtuali" che permettono di superare le limitazioni e le restrizioni delle esperienze di apprendimento nella realtà, con maggiori possibilità di sperimentare, verificare e valutare le conoscenze e le competenze degli studenti.

L'impatto sul settore dell'istruzione è particolarmente significativo, soprattutto in termini di uguaglianza e inclusione. Ma c'è un enorme potenziale anche per il mondo del lavoro, perché il Metaverso permetterà alle persone di sentirsi veramente presenti, produttive e connesse, indipendentemente dalla presenza fisica e dal luogo in cui si trovano.

È però importante sottolineare come l'intelligenza artificiale rappresenti un elemento chiave di questo percorso. Di fatto, è il motore del Metaverso, perché senza l'IA non si potrebbero creare dei "mondi virtuali", né avere avatar fotorealistici che sono disponibili solo grazie alla sua potenza di calcolo. L'IA e il Metaverso rappresentano quindi due tecnologie cruciali per il futuro dell'informatica, e proprio con questa consapevolezza da oltre dieci anni stiamo investendo su queste due aree. Non a caso Meta ha saputo riconoscere il potenziale della Realtà Virtuale e Aumentata come tecnologie emergenti ben prima del 2021,

dimostrando grande lungimiranza con l'acquisizione di Oculus, società specializzata nella produzione di visori VR, già nel 2015.

## UN'OPPORTUNITÀ PER L'UNIONE EUROPEA

Tornando al presente, crediamo che nessuna tecnologia oggi abbia un potenziale maggiore dell'IA per aumentare la competitività dell'Unione Europea. Negli ultimi decenni, la tecnologia digitale è stata responsabile di circa la metà della crescita della produttività nelle economie avanzate. Si stima (McKinsey, *Value creation in the metaverse*, 2024) che nei prossimi decenni l'IA generativa possa far crescere del 7% il PIL mondiale, incrementando ulteriormente la crescita economica, la produttività delle imprese e l'innovazione.

Gli investimenti di Meta nell'Intelligenza artificiale hanno accelerato lo sviluppo di tecnologie come l'IA generativa, modelli linguistici open source e Agenti IA per consumatori, creator e business. Questi sforzi non solo rivoluzioneranno il modo in cui le imprese operano nell'era digitale, ma avranno anche un impatto positivo su vari settori, promuovendo innovazione e competitività a livello globale. In tutto questo c'è un rischio da non sottovalutare: che l'Europa possa non essere parte attiva di questo cambiamento, lasciando spazio ad economie più veloci e flessibili in termini di investimenti in IA, come Stati Uniti e Cina.

Trent'anni fa, l'Europa rappresentava circa 1/4 del PIL mondiale. Oggi, nessuna delle 10 aziende più importanti al mondo, né dei 12 unicorni di maggior valore, è europea. Tra 20 anni, l'UE non rappresenterà più dell'11% del PIL mondiale e sarà la metà della Cina, più piccola degli Stati Uniti. Quando si parla di intelligenza artificiale, l'Europa ha bisogno di una regolamentazione chiara, coerente e armonizzata, per dare certezza alle imprese. Questo permetterebbe di cogliere le opportunità offerte dall'IA




più rapidamente, per recuperare crescita economica, innovazione e competitività. Diversamente, potrebbe non riuscire a colmare questo gap.

### APERTI ALL'INNOVAZIONE

Se quindi è chiaro ora cosa si intende per Metaverso e quali sono le opportunità ad esso collegate, resta una riflessione da fare.

La rete è in continua evoluzione e la prossima grande rivoluzione, di cui già oggi iniziamo a percepire la portata, arriverà da una nuova modalità di accesso che utilizzerà gli oggetti che portiamo con noi tutti i giorni: occhiali, orologi, bracciali. Gli oggetti indossabili saranno la prossima porta di accesso alla rete, rimpiazzando il cellulare per le stesse ragioni che lo hanno visto emergere sui PC, ossia accessibilità e semplicità.

In un orizzonte temporale non troppo distante (5/10 anni) vivremo la prossima grossa rivoluzione legata all'accesso a Internet. Se tutto questo è vero, e se ricordiamo come la prima migrazione, da PC a mobile, ha rivoluzionato la quotidianità di molti, individui e aziende, è molto probabile che la nuova modalità di utilizzo della rete porterà con sé nuovi scenari, nuovi mercati, nuove opportunità e in generale radicali cambiamenti del mondo per come lo conosciamo. Se nella prima transizione abbiamo visto molti business nascere e fiorire, occorre ricordare che anche molti modelli sono stati messi in crisi. Per questa ragione, l'auspicio per tutte le imprese e per la classe dirigente che le guida è che facciano tesoro degli insegnamenti passati e comincino a riflettere con largo anticipo a quello che potrà essere il proprio business in un nuovo contesto, in cui i consumatori e le loro abitudini saranno differenti, alla luce di uno scenario tecnologico profondamente trasformato.

il nuovo. Pertanto, lo sviluppo e la promozione di culture aziendali che valorizzino velocità, innovazione, empowerment e impatto saranno fondamentali per tutti i business che vogliono navigare con successo la nuova ondata di cambiamento portata dal Metaverso. 

### L'AUTORE



**Luca Colombo** è Country Director di Meta. Alla guida delle attività di Meta in Italia dal 2010, Colombo, che ha precedentemente ricoperto ruoli di leadership in Microsoft, è chiamato a rafforzare la presenza del brand nel Paese. Il suo impegno è rivolto a mettere in luce le opportunità offerte da Facebook, Instagram, Messenger, WhatsApp, Threads, Reality Labs e dalle più recenti tecnologie di intelligenza artificiale per aziende e utenti.

credits Guindani

# Le promesse della rivoluzione quantistica e i ritardi dell'Europa

di Markus Pflitsch e Florian Neukart

**Il quantum computing è una tecnologia chiave per il futuro, ma la frammentazione dei finanziamenti e delle responsabilità penalizza l'Unione europea rispetto a Usa e Cina.**

È opinione diffusa che all'orizzonte ci sia una nuova rivoluzione informatica, un cambiamento di paradigma che toccherà tutti i settori, come le comunicazioni, la farmaceutica, la finanza e molto altro ancora. Una rivoluzione che riguarderà la vita e il lavoro di tutti noi e potrebbe avere un impatto anche superiore a quello che l'intelligenza artificiale sta avendo in questo periodo. In realtà, la rivoluzione dell'informatica quantistica è già ben oltre la fase iniziale. *Il quantum è ora.*

Il bello, ovviamente, deve ancora venire, che sia nel campo dei dispositivi di imaging medico o in quello delle nuove tecnologie ibride, di cui peraltro facciamo ampia sperimentazione nella nostra azienda, Terra Quantum. Le aziende devono prepararsi ai cambiamenti che l'informatica quantistica porterà, ma già oggi possono trarre vantaggio da gran parte di ciò che offre.

La dimensione dell'informatica quantistica è immensa: un aumento esponenziale della potenza di calcolo che si lascerà alle spalle la tecnologia basata sui bit e sui sistemi binari in bianco e nero, fatti di 0 e 1, per passare alle sfumature di grigio dei qubit. Ma il mondo, e in particolare l'Europa, non è ancora bene attrezzato per trarre vantaggio da questa rivoluzione.

I qubit, che di solito vengono creati manipolando particelle quantistiche come atomi o elettroni, possono esistere in una "sovrapposizione" di stati, il che significa che possono rappresentare più valori simultaneamente, a differenza dei bit classici, che sono o 0 o 1. Ciò consente ai computer quantistici di elaborare le informazioni in uno spazio di

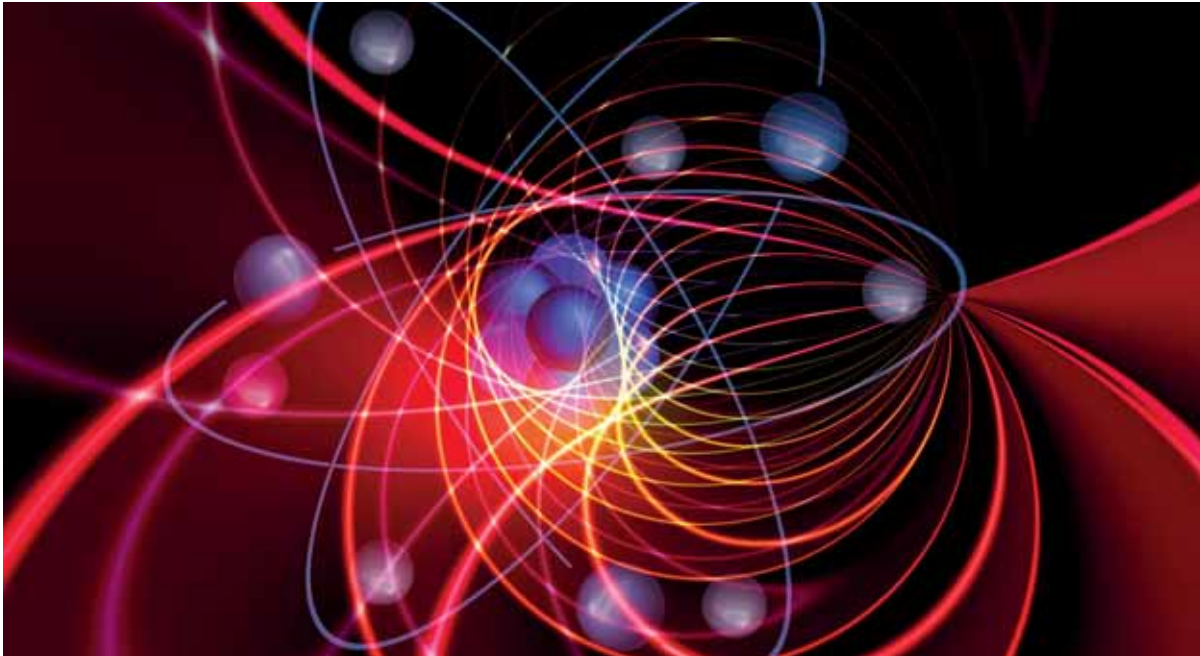
stati multidimensionale, piuttosto che nel più limitato spazio di stati binari dell'informatica classica. Quando i qubit sono *entangled*, ossia connessi, la misurazione dello stato di uno di essi fornisce immediatamente informazioni sull'altro, creando una complessa rete di stati interdipendenti. Questa interconnessione, combinata con la *sovrapposizione*, consente ai computer quantistici di analizzare modelli e probabilità con una velocità senza precedenti, risolvendo alcuni tipi di problemi molto più rapidamente dei computer classici.

Realizzati nella loro interezza, questi vantaggi cambieranno radicalmente il volto di telecomunicazioni, diagnostica per immagini, sicurezza e molto altro ancora. Potremo conoscere meglio e più agevolmente ciò che si trova sotto la superficie del nostro pianeta. Rischiamo anche di veder evaporare rapidamente le barriere che si oppongono alle aggressioni ai nostri dati più critici. Ma, così come si possono temere grandi rischi dalle nuove tecnologie, ci sono opportunità molto superiori.

Per ora, tuttavia, il potenziale dell'informatica quantistica non è ancora stato pienamente realizzato. Molti computer quantistici richiedono temperature estremamente basse, persino più fredde di quelle dello spazio, per funzionare con livelli gestibili di "rumore", anche se stanno emergendo progressi in diverse architetture quantistiche che permettono di operare a temperatura ambiente.

Mentre il futuro potrebbe essere completamente quantistico, il presente è ibrido. Gli operatori leader stanno colmando questo divario fornendo applicazioni reali che sfruttano la tecnologia quantistica per risolvere alcuni dei problemi più impegnativi di aziende grandi e piccole. Il Quantum-as-a-Service consente alle organizzazioni di sfruttare la potenza del calcolo quantistico senza dover sostenere gli immensi costi per attrezzare le proprie macchine. Diventa così possibile analizzare situazioni con un gran numero di esiti potenziali, ideali per applica-





zioni come la previsione dei rischi finanziari e la gestione della sicurezza informatica. Le stesse tecniche utilizzate per decenni dai fisici quantistici, di cui faccio parte, per affrontare questi problemi complessi vengono ora utilizzate per risolvere queste sfide aziendali critiche.

### USI PRATICI OGGI

Per almeno un decennio si è detto che l'informatica quantistica, come le auto a guida autonoma, dista dalla maturità da cinque a dieci anni. Oggi, tuttavia, c'è un consenso più ampio che mai sul fatto che entro il 2030 i relativi prodotti saranno molto più diffusi. Il calcolo quantistico ibrido è già al lavoro per risolvere problemi complessi su grande scala.

Questo porta molti a temere rischi crescenti per la sicurezza, che vanno naturalmente affrontati con grande urgenza. Le principali tecnologie di crittografia attuali si basano in gran parte sul fatto che i computer classici impiegherebbero troppo tempo a elaborare i miliardi di chiavi possibili per violarle. L'avvento della quantistica, tuttavia, potrebbe richiedere pochi secondi anziché anni e molte aziende temono che i criminali conservino i dati rubati per decifrarli in futuro, quando la tecnologia sarà più facilmente disponibile. È consigliabile, dunque, non ignorare questi rischi potenziali, per quanto per ora non attuali.

È oggi possibile sia verificare i rischi reali che correre i dati aziendali sia sfruttare gli algoritmi quantistici che distribuiscono in modo sicuro a partner affidabili delle chiavi realmente casuali. Per molte grandi aziende è sempre più difficile sostenere che non occorra considerare questa minaccia potenziale, dato che i rischi sono già oggi sufficientemente noti. La NATO, il governo degli Stati

Uniti e le principali aziende globali stanno, infatti, già predisponendo i relativi strumenti di difesa.

È probabile che le comunicazioni quantistiche diventino lo standard in un numero crescente di scenari. Ad esempio, qualsiasi azienda che attualmente utilizza una VPN avrà bisogno di una VPN sicura dal punto di vista quantistico. Allo stesso modo, poiché la crittografia diventa sempre più standard nelle applicazioni consumer, possiamo aspettarci che le videochiamate e la messaggistica subiscano aggiornamenti quantistici man mano che la tecnologia matura.

*Il Quantum-as-a-Service consente alle organizzazioni di sfruttare la potenza del calcolo quantistico senza dover sostenere gli immensi costi per attrezzare le proprie macchine.*

Anche se i Governi potrebbero cercare di regolamentare alcuni aspetti di questi sviluppi, le limitate restrizioni finora imposte costituiscono un precedente e, in definitiva, si prevede che la crittografia quantistica diventerà lo standard, proprio come lo è oggi la crittografia end-to-end. Per ora, le applicazioni basate sull'informatica quantistica

incontrano dei limiti dovuti alle tecnologie attuali, motivo per cui un approccio ibrido (come quello proposto da Terra Quantum), che integra informatica quantistica e classica, è uno dei pochi che oggi può proporre soluzioni commercialmente valide.

### UN FUTURO LUMINOSO

Le tecnologie quantistiche avranno bisogno di ulteriori investimenti in ricerca per svilupparsi. L'informatica quantistica offre una prospettiva estremamente positiva sia per il pianeta, con processori più efficienti che mitigano le esigenze energetiche dell'intelligenza artificiale, sia per le università che potrebbero vedersi assegnare ricerche vitali su cui hanno, peraltro, già lavorato e supervisionato per anni. Tuttavia, la realizzazione di questi obiettivi richiederà una solida leadership e una forte capacità d'innovazione.

Probabilmente proprio grazie a un approccio bilanciato tra università e impresa, la nostra attenzione si è concentrata sullo sviluppo di qubit che possano funzionare a temperature più elevate e su un efficace software di compressione dei modelli linguistici, garantendo così un notevole risparmio energetico. La nostra ricerca pionieristica sui superconduttori di tipo III ha permesso di scoprire un nuovo tipo di superconduttore che non dissipa energia come oggi accade con altri modelli. È questo il tipo di innovazione cruciale di cui la quantistica ha bisogno per maturare rapidamente e sfruttare appieno il proprio potenziale.

In effetti, la velocità e la portata della rivoluzione quantistica dipenderanno dalla leadership che saprà gestirla. Il successo tecnologico richiede una stretta relazione tra intuizione scientifica e consapevolezza industriale, ma è raro che un fisico quantistico finisca per diventare anche CEO di un'azienda di successo, come ho avuto la fortuna di sperimentare. Concentrarsi sulla scienza spesso significa perdere di vista l'aspetto commerciale; concentrarsi sul mercato rende, invece, difficile immergersi completamente nelle ultime innovazioni da cui in definitiva dipende il successo aziendale.

La forza dell'approccio ibrido, quantum-as-a-service, di aziende come Terra Quantum è di limitare l'esposizione di capitale per le aziende, consentendo loro di accedere alle competenze e alle attrezzature scientifiche solo quando necessario. Affinché la quantistica maturi e fiorisca, l'industria dovrà reclutare esperti in grado di muoversi a cavallo tra i diversi mondi dell'economia e della ricerca accademica, di affrontare insieme le preoccupazioni relative alla regolamentazione e ai finanziamenti e, infine, di collaborare a livello globale.

Al centro di tutto questo c'è un premio rappresentato da una tecnologia a basso consumo che potrebbe avere un impatto maggiore rispetto a qualsiasi altro tipo di computer visto finora, ma che, soprattutto, ha applica-

zioni già oggi in settori diversi, come possono essere la ricerca nella sicurezza o quella nei farmaci. Questi sono i passi proficui che, finalmente, vengono compiuti da un'industria che ha un grande bisogno di investimenti da parte di Governi e organizzazioni globali che stabiliscano gli standard alla base dell'innovazione.

L'Europa, in particolare, deve concentrarsi con urgenza sulla realizzazione di ciascuno di questi elementi costitutivi, così da mettere le sue aziende leader in grado di affrontare l'urgente necessità di mitigare i rischi e cogliere le opportunità di una tecnologia globale davvero rivoluzionaria.


### L'EUROPA IN UN MONDO QUANTISTICO

Gli enormi investimenti necessari per realizzare gli avanzamenti in campo quantistico hanno fatto sì che il panorama sia dominato dagli investimenti statali cinesi e dalle iniziative commerciali negli Stati Uniti; il Regno Unito è al terzo posto nell'impatto della scienza quantistica a livello globale. L'Europa ha start-up molto promettenti e grandi scale-up (come la stessa Terra Quantum), ma non ha ancora raggiunto un peso significativo. Come si legge nel *Rapporto sulla competitività 2024* della Commissione europea, "l'informatica quantistica ha tutte le caratteristiche per diventare la prossima grande innovazione, ma 5 delle prime 10 aziende tecnologiche a livello globale in termini di investimenti quantistici hanno sede negli Stati Uniti e 4 in Cina. Nessuna ha sede nell'UE. Le aziende UE attirano solo il 5% dei finanziamenti privati globali, contro il 50% delle aziende statunitensi".

In parte ciò è dovuto al fatto che le tecnologie, i componenti e i materiali chiave sono dominati dagli Stati Uniti e dalla Cina, ma questo non dovrebbe impedire di vedere che un'eccessiva frammentazione dei regimi di sovvenzione impedisce a molte organizzazioni di ottenere il sostegno di cui hanno bisogno per prosperare e che potrebbero ottenere altrove. Esacerbando il divario in termini di finanziamento, il risultato è che è assai più probabile che le aziende europee in crescita vadano a mettere la loro sede altrove. Si direbbe che quanto più la collaborazione è essenziale, tanto più viene resa difficile. Tuttavia, le competenze europee nel software e nella sicurezza offrono alle aziende enormi opportunità per fare in modo che l'area riesca a realizzare l'ambizione di diventare la "Quantum valley" globale descritta nella Quantum Declaration del 2023. Poiché questi punti di forza hanno spesso origine nel mondo accademico e della ricerca, l'Open Quantum Institute del CERN, recentemente lanciato, è uno dei numerosi organismi che sta cercando di costruire strumenti utili a livello globale attraverso un'ampia collaborazione internazionale.

Come identificato dalla stessa Commissione, l'Europa ha ancora tre sfide fondamentali: "In primo luogo, l'Eu-

## *Le competenze europee nel software e nella sicurezza offrono alle aziende enormi opportunità per riuscire a realizzare l'ambizione di diventare la "Quantum valley" globale descritta nella Quantum Declaration del 2023.*

ropa non è abbastanza focalizzata. Definiamo obiettivi comuni, ma non li sosteniamo fissando priorità chiare o dando seguito ad azioni politiche congiunte. In secondo luogo, l'Europa sta sprecando le proprie risorse comuni. Abbiamo una grande capacità di spesa collettiva, ma la diluiamo in molteplici strumenti nazionali e dell'UE. In terzo luogo, l'Europa non si coordina dove è importante. Come si vede oggi negli Stati Uniti e in Cina, le strategie industriali combinano più politiche, che vanno dalle politiche fiscali per incoraggiare la produzione nazionale, alle politiche commerciali per penalizzare i comportamenti anticoncorrenziali, alle politiche economiche estere per garantire le catene di approvvigionamento". In un mondo quantistico dove probabilmente "il vincitore si prende tutto", i vantaggi si otterranno solo affrontando rapidamente queste tre questioni chiave. Diagnosticare i problemi è facile – allineare le politiche nazionali e comunitarie è molto più impegnativo. Nel frattempo, osserviamo che, negli Stati Uniti, l'Istituto nazionale per la scienza e la tecnologia (NIST) si sta concentrando innanzitutto sulla sicurezza, per garantire lo sviluppo di algoritmi in grado di resistere a un attacco quantistico, sviluppando standard essenziali per ottenere economie di scala effettive. Questa crittografia post-quantistica contrasta con l'enfasi cinese sulla distribuzione di chiavi quantistiche: mancando l'enfasi sulla standardizzazione precoce che il NIST sta perseguendo, l'Europa non ha attualmente un percorso chiaro per la commercializzazione o l'adozione da parte dell'industria. Le conseguenze di questo errore strategico potrebbero essere irreversibili mentre, sul versante opposto, i vantaggi di dare priorità agli investimenti nelle tecnologie quantistiche potrebbero essere enormi. 

### GLI AUTORI



**Markus Pfitsch** è un fisico quantistico, un dirigente finanziario senior e un imprenditore del settore deep tech. Da sempre appassionato di fisica quantistica, ha studiato matematica e fisica al RWTH di Aquisgrana e ha svolto ricerche sulla teoria dei campi quantistici al CERN. Entrato al Boston Consulting Group, ha successivamente assunto elevate responsabilità manageriali in diverse società, tra cui Deutsche Bank e UniCredit e ha ricoperto il ruolo di direttore finanziario in aziende digitali e high-tech. Ha, infine, deciso di sfruttare le sue competenze in materia di fisica quantistica, economia e finanza per diventare un imprenditore nel settore delle tecnologie quantistiche. Nel 2018 ha fondato Terra Quantum AG, un pioniere della deep tech che commercializza applicazioni di tecnologia quantistica. Markus è consulente senior di fondi di private equity e membro della Baden-Badener Unternehmensgespräche (BBUG).



**Florian Neukart** fa parte del consiglio di amministrazione della Fondazione Internazionale per l'Intelligenza Artificiale e l'Informatica Quantistica, è consulente speciale del Quantum Strategy Institute, fa parte del board del KI Park, è coautore della Roadmap Nazionale Tedesca per l'Informatica Quantistica, fa parte del Consiglio Consultivo di Quantum. Tech ed è stato membro del Future Council on Quantum Computing del World Economic Forum. Prima di entrare a far parte di Terra Quantum AG nel 2021, ha lavorato per 11 anni presso il Gruppo Volkswagen di cui è stato Direttore dei laboratori di innovazione a Monaco e San Francisco. È professore assistente presso l'Istituto di Informatica Avanzata di Leiden, dove insegna informatica quantistica. Ha scritto libri sull'intelligenza artificiale e sull'energia e ha pubblicato più di 90 articoli su informatica quantistica, scienza dei materiali e veicoli a guida autonoma.

# Trump e le Big Tech: due grandi poteri a confronto

di Umberto Bertelè

**La forte vittoria elettorale dà al neopresidente la possibilità di condizionare il futuro delle grandi aziende del Paese, spina dorsale dell'economia e della tecnologia, e dunque della collocazione geostrategica degli Usa. I prossimi mesi mostreranno la direzione e i limiti dell'intervento.**

Grazie alla conquista repubblicana della maggioranza (ancorché con margini ristretti) alla Camera e al Senato, Donald Trump – dopo la netta vittoria nella gara presidenziale – si troverà a godere di un potere che molti suoi predecessori non hanno avuto, nel cercare di ridisegnare il Paese e ridefinirne la collocazione in un contesto internazionale di crescente complessità e turbolenza che ne accetta sempre meno la leadership.

Su un diverso fronte, un altro potere è continuamente cresciuto a livello interno e internazionale nel corso degli anni: quello delle Big Tech. È un potere economico, ma – date le loro dimensioni, il ruolo che hanno nella nostra vita, il numero elevatissimo di persone che sono in grado di raggiungere via rete, le informazioni che sono in grado di raccogliere e/o di diffondere e date le loro capitalizzazioni – un potere anche politico.

Il caso cinese è a tal proposito illuminante. Quando Xi Jinping si rese conto del potere crescente di cui godevano le due Big Tech cinesi, Alibaba e Tencent, decise di stroncarle. E così fece, mandando a vuoto all'ultimo momento (nel novembre 2020) la quotazione in Borsa di Ant, la componente finanziaria di Alibaba, che sarebbe stata la più rilevante di tutti i tempi; colpendo, poi, Alibaba con una forte multa per comportamenti mono-

polistici; e, quindi, negando per un lungo periodo le autorizzazioni al lancio dei nuovi videogame da parte di Tencent, che aveva nei giochi uno dei suoi punti di forza. La domanda che è lecito porsi, senza nessuna velleità di offrire una risposta, è: Trump si comporterà nei riguardi delle Big Tech statunitensi, con diverse delle quali – Google e Meta in particolare – ha avuto scontri anche forti nel passato, allo stesso modo in cui Xi Jinping si è mosso contro le cinesi? Oppure, pur cercando di circoscriverne i poteri, le riterrà uno strumento indispensabile nel mantenere per l'economia statunitense la leadership mondiale e nello sviluppare tecnologie (quali ora quelle basate sull'intelligenza artificiale) con forti valenze belliche?

Le Big Tech, tradizionalmente vicine ai democratici (del caso Elon Musk parlerò più tardi), che avevano accolto male la prima presidenza Trump, appaiono ora muoversi con grande prudenza. Lo evidenzia ad esempio *Yahoo Finance*, con riferimento ai CEO, nell'articolo "Big Tech CEOs rush to congratulate Trump on election win". Lo evidenzia a sua volta *The New York Times*: "Big Tech's Hotbeds of Employee Activism Quiet After Trump's Victory – Eight years ago, workers loudly protested White House policies. This time around, the companies are trying to keep a lid on activism", con riferimento ai tentativi delle società – che, oltretutto, mirano a uscire con i minori danni possibili dalle procedure antitrust in atto in stadi più o meno avanzati – di tenere a freno l'attivismo dei dipendenti. E non va dimenticato che Jeff Bezos, fondatore ed executive chairman di Amazon, che in passato aveva avuto diversi momenti di conflitto con Trump, ha negato (scommettendo sulla sua vittoria e rompendo la tradizione) l'*endorsement* a Kamala Harris del *Washington Post*, giornale di cui è proprietario: per questo entrando in conflitto con la redazione e perdendo 200mila abbonati.



Tabella 1

## Le principali imprese per capitalizzazione (market cap) al mondo

	market cap [\$mld]		market cap [\$mld]
Nvidia	3.650,0	Broadcom	821,3
Apple	3.400,0	Eli Lilly	773,3
Microsoft	3.120,0	Walmart	682,9
Alphabet (Google)	2.211,0	JPMorgan Chase	675,6
Amazon	2.168,0	Visa	599,5
Saudi Aramco	1.807,0	UnitedHealth	566,3
Meta Platforms (Facebook)	1.466,0	Exxon Mobil	530,6
Tesla	1.083,0	Oracle	521,8
Berkshire Hathaway	1.005,0	Mastercard	486,2
TSMC	990,0	Tencent	464,6

Fonte: companiesmarketcap.com

Note: (1) valori, relativi al 12 novembre 2024, in trilioni di \$ per le prime nove e in miliardi di \$ per le successive undici; (2) solo tre delle top 20 imprese non sono statunitensi: Saudi Aramco (Arabia Saudita), in sesta posizione, operante nell'oil & gas; TSMC (Taiwan), in decima, leader mondiale nel manufacturing dei semiconduttori; Tencent (Cina), in ventesima, citata nel testo; (3) Sono tech le prime cinque imprese, sette delle prime otto e otto delle prime dieci.

## LE BIG TECH: CHI SONO E QUANTO PESANO

Si parla spessissimo delle Big Tech [statunitensi], imprese accomunate dalla rilevanza fondamentale che in esse hanno le tecnologie digitali e dalla grande dimensione, ma senza esplicitare a quali precisamente si faccia riferimento. Io credo che il significato tacitamente dato al termine sia stato e sia soggetto a cambiamenti nel tempo, per l'entrata nel ristretto *club* di nuove imprese – che abbiano ad esempio superato la soglia del trilione di dollari di capitalizzazione – o l'uscita da esso per il calo di valore e/o l'aumento del distacco rispetto alle altre. Ritengo che tre siano state e/o siano le aggregazioni con tale denominazione prevalenti:

- le **Big Five**, ovvero il nucleo storico costituito da (in ordine alfabetico) Alphabet-Google, Amazon, Apple, Meta, Microsoft: un nucleo che ha visto Apple e Microsoft alternarsi (sino all'entrata nel club di Nvidia) come leader per capitalizzazione e Meta rischiare l'espulsione quando perse oltre due terzi del valore con la scommessa sul Metaverso (poi, come noto, più che recuperati con un audace cambio di strategia);

- le **Magnificent Seven**, con l'entrata nel club di due imprese di natura piuttosto diversa quale Nvidia, operante nei semiconduttori (diventati di grande rilevanza con l'avvento, due anni fa, dell'intelligenza artificiale generativa), e Tesla nell'auto elettrica (con un concetto di auto completamente rivoluzionario che l'ha fatta definire un "iPhone con le ruote"): un termine, quello delle magnifiche sette, rimasto popolare per un periodo relativamente breve, per l'andamento divergente in Borsa di Nvidia e Tesla;

- le **Big Five + Nvidia**, la composizione del club delle Big Tech cui si è fatto tacitamente riferimento dopo il forte calo di valore di Tesla (almeno transitoriamente ora recuperato).

Di una ulteriore aggregazione – interna alle Big Five – si è recentemente molto parlato, delle quattro imprese cioè che stanno facendo i maggiori investimenti in intelligenza artificiale generativa (si parla di circa 200 miliardi di dollari complessivamente nel 2024, di cui 75 della sola AWS di Amazon) e che hanno Nvidia come principale fornitore delle GPU-*Graphics processing unit* per i loro *data center*:

- tre delle quali – Amazon, Microsoft e Alphabet-Google



Tabella 2  
Le Magnificent Seven

	market cap [\$mld]	ricavi [\$mld]	utile netto [\$mld]	addetti [‘000]
NVIDIA	3.650 [1]	96,3 [77]	53,0 [7]	30
APPLE	3.400 [2]	385,6 [7]	93,7 [3]	161
MICROSOFT	3.120 [3]	245,1 [21]	90,5 [4]	228
ALPHABET	2.211 [4]	328,3 [12]	95,5 [2]	180
AMAZON	2.168 [5]	604,3 [2]	49,9 [9]	1.525
META	1.466 [7]	149,8 [43]	56,8 [6]	72
TESLA	1.083 [8]	97,2 [75]	12,7 [93]	140

Fonti: CompaniesMarketCap e FT.

(1) I dati di capitalizzazione (market cap) sono relativi al 12 novembre 2024. (2) I dati dei ricavi e dell’utile netto sono la somma di quelli degli ultimi 4 trimestri (TTM). (3) Tra parentesi quadre il posizionamento – per la specifica voce – fra tutte le imprese quotate su scala mondiale.

– titolari (in ordine di quota di mercato decrescente) dei cloud di maggior rilevanza al mondo;

– la quarta, Meta, con una presenza di lunga data – come peraltro Google – nell’intelligenza artificiale (IA) e con un importante uso di essa per potenziare il suo *digital advertising*, che sta investendo pesantemente sul proprio sistema *open source* di IA generativa Llama da mettere a disposizione degli sviluppatori.

La tabella 1 mostra come le Big Tech, nella configurazione Big Five + Nvidia, occupino le prime cinque e sette delle prime otto posizioni per capitalizzazione a livello mondiale e, nella configurazione Magnificent Seven (aggiungendo cioè Tesla), otto delle prime dieci. La vittoria di Trump ha avuto il maggiore effetto sulle capitalizzazioni di Nvidia e Tesla:

– la promessa di Trump, in primo luogo, di favorire la crescita delle criptovalute (fortemente osteggiata da Biden) ha provocato un fortissimo aumento del valore del Bitcoin e ha conseguentemente aperto per Nvidia la speranza di rinascita del mercato dei microprocessori per il *mining* delle criptovalute, che aveva fatto la sua fortuna nel passato;

– il ruolo in secondo luogo avuto da Elon Musk nella vittoria di Trump e la posizione che ricoprirà nel futuro Governo hanno convinto il mercato a scommettere – a torto o ragione, e conflitti di interesse a parte – sui futuri vantaggi che Tesla potrà trarne.

Le tabelle 1 e 2 ci permettono di calcolare come la capitalizzazione complessiva delle Big Five sia pari a 12,4 trilioni di dollari, che diventano 16 con l’aggiunta di Nvidia e 17,1 se si include anche Tesla. Se, solo per fornire un ordine di grandezza, mettiamo questi tre numeri in relazione con il PIL statunitense del 2023 – 27,36 trilioni di dollari – scopriamo che le Big Five messe insieme hanno un valore di poco superiore al 45% del PIL, che la percentuale si avvicina al 60% (58,5% per l’esattezza) includendo Nvidia e supera tale soglia (62,5%) aggiungendo Tesla.

Interessanti anche i dati relativi all’utile netto degli ultimi 4 trimestri (tabella 2), che vedono Alphabet-Google, Apple e Microsoft alle spalle solo di Saudi Aramco e tutte al di sopra della soglia dei 90 miliardi di dollari (Apple avrebbe superato i 100 se non avesse dovuto pagare la multa di 13 miliardi di euro comminata dalla UE per il trattamento fiscale troppo favorevole concesso dall’Irlanda).

### COSA LA SECONDA PRESIDENZA TRUMP PUÒ COMPORTARE PER LE BIG TECH

“What a second Trump presidency means for big US tech firms” è il titolo di un articolo dell’UK technology editor di *The Guardian*, che vede tre aree in cui la partita è aperta, anche per la complessità delle decisioni che devono essere prese: “AI, monopolies and social media”. *Fortune* a sua

volta, nell'articolo "Trump 2.0 will have a massive impact on Big Tech, AI, chips and more – in Silicon Valley and beyond", affronta nell'ordine i quattro temi, Antitrust, AI, China and chips, Social media and privacy.

*The New York Times* (un giornale sicuramente non amico di Trump), nell'articolo "Tech Giants Face a Familiar Uncertainty With Trump – Apple, Amazon, Google, Meta and others learned during the last Trump administration to expect the unexpected when it came to Washington scrutiny and support", nega in un certo senso l'utilità di cercare di prevedere quali atteggiamenti assumerà la nuova Amministrazione nei riguardi delle Big Tech, per la tendenza di Trump a cambiare spesso posizione anche su temi di grande rilevanza. E sottolinea i pericoli che tale instabilità e l'incertezza da essa generata possono comportare per un insieme di imprese che

- "is central to how people shop, communicate and consume information online",
- "pours billions of dollars into new and existing technologies, including most recently artificial intelligence",
- "is also in the middle of a geopolitical battle with China and other nations over technological supremacy".

*Con Trump sembra  
più probabile che prevalga  
il tradizionale approccio  
statunitense, del tutto opposto  
a quello europeo, di lasciare  
che l'IA si sviluppi  
per poi correggerne  
a posteriori i possibili, o anche  
probabili, effetti negativi.*

Il *Financial Times* a sua volta, e non è certo il solo, cerca di prevedere i comportamenti futuri dell'Amministrazione guardando alle caratteristiche delle persone candidate a sostituire Lina Khan e Jonathan Kanter (che quasi certamente verranno dimessi) alla guida rispettivamente della Federal Trade Commission e della Antitrust Division del DOJ- Dipartimento di Giustizia: ad esempio, nell'articolo "Donald Trump's potential antitrust enforcers may keep Big Tech in their sights – Contenders for prime slots include a top aide to JD Vance and several former Department of Justice lawyers", che riprenderò poi.

Io ho deciso di restringere la mia attenzione, per la loro attualità e specificità rispetto alle Big Tech, su due sole tematiche: Intelligenza Artificiale e Antitrust.

Non parlerò di "social media", non perché non sia un tema socialmente rilevante sotto molteplici punti di vista, ma per la sua fortissima caratura politica esaltata della parallela presenza nel comparto di Elon Musk con X (ex-Twitter) e dello stesso presidente Donald Trump con Truth Social. Né parlerò di China and chips, che mi farebbe entrare: nel complesso discorso – che tocca una larghissima parte dell'economia e con modalità e incidenze differenziate tutte le Big Tech – delle imposizioni tariffarie sull'import-export promesse da Trump e delle inevitabili ritorsioni se esse diventeranno realtà; nel discorso più circoscritto dei divieti statunitensi già in atto all'export in Cina dei chip più avanzati, che almeno al momento hanno un impatto potenziale sulla sola Nvidia.

### INTELLIGENZA ARTIFICIALE

L'intelligenza artificiale è collocata al primo posto da *The Guardian* e al secondo da *Fortune* perché è su di essa che le Big Tech stanno puntando per la loro crescita futura, per mostrare la loro vitalità e utilità sociale, per non apparire all'opinione pubblica come vecchi monopoli parassitari da abbattere. L'interesse è evidente:

- quattro delle Big Five stanno (come visto) già investendo pesantemente sull'IA generativa e anche Apple ha messo in moto la sua Apple Intelligence;
- Nvidia è tuttora la massima fruitrice di questi sforzi, anche se chip maggiormente in grado di competere con i suoi potrebbero essere messi a punto da imprese (mature o start-up) che operano nel comparto dei semiconduttori e/o da altre Big Tech fortemente impegnate in tale sviluppo per ridurre i costi dei *data center* e rendere più competitivi i servizi dei loro *cloud*, come in primo luogo Amazon ("Amazon steps up effort to build AI chips that can rival Nvidia – Big Tech group's Annapurna Labs is spending big to build custom chips that lessen its reliance on market leader", *Financial Times*);
- Elon Musk, cofondatore e principale finanziatore di OpenAI al momento della nascita e poi uscito da essa, è entrato pesantemente in gara con OpenAI stessa, Anthropic, Microsoft, Google e Meta (per citare i nomi principali) con la fondazione di xAI ("Elon Musk's xAI in Funding Talks That Could Value Company at \$40 Billion – The financing efforts follow that of rival OpenAI, which recently closed a funding round that valued it at \$157 billion", *The New York Times*). E non va dimenticato che è stata Microsoft la principale finanziatrice della crescita di OpenAI e che sia Google che Amazon appaiono fra i finanziatori di Anthropic.

Le grandi tematiche su cui la seconda presidenza Trump sarà chiamata a prendere posizione mi sembrano sostanzialmente due:

- se porre o meno limiti a priori (sulla base della potenziale pericolosità), ed eventualmente quali, sui nuovi sentieri di sviluppo dell'IA generativa: un tema molto caro all'UE,

che ha peraltro pochissime imprese di rilievo globale in tale ambito, ma oggetto di accessi dibattiti anche negli USA;

- se cercare o meno, reinterpretando la legislazione esistente (la linea tentata in questi anni da Lina Khan e Jonathan Kanter) o introducendone una nuova (come indicato dalla Corte Suprema), di frenare la crescita delle Big Tech nell'IA, per prevenire la formazione di un oligopolio di fatto. Una strada che ha portato al sostanziale blocco delle acquisizioni di start-up e alla messa sotto osservazione di quelle che si potrebbero definire *acquisizioni mascherate* (consistenti nel lasciare in vita le start-up, remunerandole per la fruizione dei loro modelli di IA e soddisfacendo così gli investitori, portando però al proprio interno quasi tutto il loro personale), in cui Microsoft ha avuto un ruolo pionieristico; una strada però che, per essere effettiva, dovrebbe porre un limite agli investimenti diretti delle Big Tech (le uniche imprese al momento con le competenze e risorse finanziarie per farli e con la disponibilità ad assumersi i rischi che il successo sul mercato finale di una tecnologia in continua evoluzione quale l'IA generativa sia inferiore alle attese) o addirittura "farle a pezzi".

Per quanto riguarda il primo punto, sembra più probabile che prevalga il tradizionale approccio statunitense, del tutto opposto a quello europeo, di lasciare che l'IA si sviluppi per poi correggerne a posteriori i possibili, o anche probabili, effetti negativi. Ma le contrapposizioni venute alla luce – anche all'interno della Silicon Valley e all'interno delle stesse imprese interessate (come emerso nel caso di OpenAI) – nel dibattito svoltosi sulla messa a punto di una legge in merito dello Stato della California, possono far pensare a soluzioni più di mediazione.

Per quanto riguarda le eventuali "rivoluzionarie" misure per prevenire la formazione di un oligopolio, il discorso è evidentemente assai connesso a quella che sarà la posizione della presidenza Trump sulle tematiche antitrust (oggetto del punto successivo).

## ANTITRUST

Le Big Five, per diverse delle quali erano state aperte procedure antitrust già durante la prima presidenza Trump, sono ora tutte sotto processo (o sotto più processi) e nel primo dei due casi riguardanti Google si è arrivati come noto a sentenza ed è in corso la trattativa relativamente a:

- la multa che Google dovrà pagare (ne ha già pagate diverse nell'UE e, come visto, Apple ne ha dovuto recentemente pagare una di 13 miliardi di euro inflittale sempre dall'Unione Europea per il troppo favorevole trattamento fiscale ricevuto in Irlanda), nonché
- i cosiddetti "rimedi", ovvero cosa Google dovrà fare per non ricadere nello stesso "reato", nel cui quadro il DOJ ha chiesto, per bocca di Jonathan Kanter, il *breakup* della società: quella che sarebbe la misura più dura da moltissimi anni a questa parte, cui fu condannata alla fine del

secolo scorso Microsoft, che si salvò però con il ricorso in appello;

- una misura che lo stesso Trump (spesso in passato molto critico di Google e peraltro, come detto, ancora presidente quando fu aperta la procedura) ha definito eccessiva in un'intervista, ritenendone più opportuna una meno radicale, anche per non "distruggere" un'impresa importante nel confronto in atto fra USA e Cina.

Il parere espresso da Trump in un'intervista non necessariamente esprime la linea futura dell'Amministrazione, ma – dal momento che diverse altre procedure (in particolare quelle avviate durante la prima presidenza Trump) arriveranno in tempi non biblici a sentenza e che la FTC e il DOJ hanno aperto altre procedure recentemente (tra cui a marzo di quest'anno quella del DOJ contro Apple) – una qualche linea generale dovrà essere assunta. Il primo passo riguarda le persone che saranno scelte per sostituire Khan e Kanter. Il titolo dell'articolo del *Financial Times* prima citato non è rasserenante per le Big Tech, ma una lettura più attenta farebbe pensare – data la disponibilità di due cariche – a una scelta bilanciata: una carica potrebbe andare, ad esempio, a un personaggio che ha già operato con moderazione nel DOJ durante la prima presidenza Trump e l'altra a un membro dell'entourage del vicepresidente eletto JD Vance, notoriamente un fan di Lina Khan. Questa posizione di Vance a favore di quella che è considerata una nemica acerrima delle Big Tech ha una interessante spiegazione: la contrapposizione esistente nel mondo statunitense fra Big Tech e Little Tech. Il mondo del *venture capital* spesso non ha particolare amore per le grandi imprese, che tolgono spazio alle piccole o lasciano loro pochi margini in presenza di rapporti cliente-fornitore, e JD Vance proviene da questo mondo.

Diverso il punto di vista di *The Wall Street Journal* nell'articolo "As Trump Readies a Reset of Antitrust Policy, Look to These Sectors for Deals – Change in leadership of the Federal Trade Commission could spark M&A in tech, healthcare and beyond", che plaude all'uscita di scena di Lina Khan ("a vocal opponent of tech giants, challenging companies like Microsoft, Google, Amazon and Meta") e Jonathan Kanter e vede la loro uscita come il segnale di "a shift to a more relaxed antitrust stance .. much more friendly to major mergers and acquisition transactions that have been increasingly off the table for these industries over the past four years".

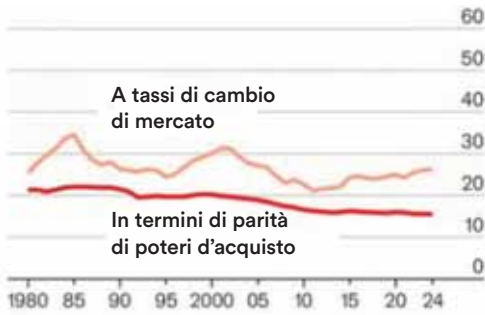
## VERSO UN DURO CONFRONTO SULLE REGOLE

Ho parlato sinora della possibile evoluzione della legislazione antitrust statunitense e dei comportamenti, più o meno a priori ostili nei riguardi delle Big Tech, che la FTC e il DOJ potranno avere durante la seconda presidenza Trump. Ma c'è un'altra incognita su cui credo si debba riflettere: su quanto Trump, a capo di un'economia che

Figura 1  
La più ricca tra le nazioni

### PIL USA

In % del PIL mondiale




In % del PIL G7



Fonte: FMI

(come mostra la figura 1 e come il Rapporto Draghi ha messo ben in luce per quanto riguarda l'UE) ha surclassato negli ultimi 15-20 anni quelle degli altri membri del G7, sia disposto ad accettare che siano i Paesi alleati, e in primo luogo UE e UK, a stabilire le regole cui devono sottostare le imprese multinazionali statunitensi di maggior valore operanti sul loro territorio e ad applicarne con crescente determinazione le pesantissime sanzioni (sempre più correlate al fatturato globale e non a quello realizzato localmente). E non mi stupirebbe se questo potesse diventare, in alcuni casi, l'oggetto di ritorsioni tariffarie o di minacce in tal senso.

La paura dei Paesi alleati di un uso da parte di Trump della leva tariffaria, a difesa – in questo caso sul piano fiscale – delle grandi multinazionali (non solo tech) statunitensi, potrebbe avere un altro effetto non trascurabile, come spiega il *Financial Times* nel suo articolo "Trump win puts global corporate tax deal 'in peril' – Experts believe that countries will now be unlikely to apply rules over fears of retaliation from Trump-led administration": quello di mettere in crisi la concreta attuazione dell'accordo di

Parigi del 2021 in sede OCSE, volto a introdurre per tutte le grandi multinazionali una tassazione minima del 15% sugli utili globali, con un incremento annuo atteso della loro tassazione complessiva di 192 miliardi di dollari. L'accordo, trasformato almeno parzialmente in legge da molti Paesi (UK, Norvegia, Australia, Corea del Sud, Giappone e Canada, oltre a quelli UE) ma non ancora dagli USA, che ne avevano però condiviso la strutturazione, prevede che se il Paese sede degli *headquarter* applica una tassazione inferiore al 15% scatti il meccanismo denominato *under-taxed profits rule* (UTPR), che permette che siano gli altri Paesi coinvolti ad accrescere proporzionalmente la loro tassazione. Ma è qui, essendo statunitensi la larga maggioranza delle multinazionali coinvolte, che può scattare la paura di ritorsioni tariffarie. 

### L'AUTORE



**Umberto Bertelè** è professore emerito di Strategia e chairman degli Osservatori Digital Innovation al Politecnico di Milano. Co-fondatore della Laurea in Ingegneria gestionale, è stato prorettore delegato per i rapporti con le imprese, presidente della School of Management e presidente (2004-2011) del MIP [ora Polimi Graduate School of Management]. Ha presieduto l'AIIG-Associazione italiana di Ingegneria Gestionale ed è stato docente presso Università Cattolica e Bocconi. Ha presieduto (1998-2007) TAV-Treno Alta Velocità. È stato membro del board di società nel comparto industriale, nei trasporti, nel settore bancario-finanziario e nell'ICT, tra cui Borsa Italiana, ATM, Winterthur Assicurazioni e BravoSolution. È stato membro del Collegio di Controllo Interno del Ministero del Tesoro e commissario prefettizio di Expo e per questo nominato Grande Ufficiale della Repubblica. Ha partecipato al lancio di Digital 360, una startup quotata all'AIM durante la sua presidenza (2015-2020) e poi delistata in vista del processo di internazionalizzazione. Ha pubblicato diversi libri, all'estero e in Italia: *Nonserial Dynamic Programming* (Academic Press, 1972), con Francesco Brioschi, il primo; *Strategia* (Egea, 2016, II ed.), l'ultimo.

# La grande disfida tecnologica planetaria

di Alessandro Hatami

**Le tre superpotenze operano in modi simili sotto molti aspetti, ma differiscono in alcune aree chiave. Un modo interessante per confrontarle è analizzarle come stanno affrontando le sfide portate dalla trasformazione tecnologica.**

Gran parte dell'umanità oggi è influenzata dal modo in cui tre grandi potenze stanno modellando la loro società. Tutti e tre i poli affrontano movimenti politici polarizzati, società in rapida trasformazione, problemi sanitari che vanno dalle pandemie al costo dell'assistenza sanitaria, un'ecologia in rapido deterioramento e, infine, una tecnologia in continua evoluzione, con benefici e rischi ancora largamente indefiniti. Questi tre poli controllano oltre il 60% del PIL globale e oltre il 30% della popolazione mondiale.

Stiamo parlando, naturalmente, di Stati Uniti d'America, Cina e Unione Europea. Tutte e tre le superpotenze operano in modi abbastanza simili sotto molti aspetti, ma differiscono in alcune aree chiave. Un modo interessante per confrontarle è analizzarle come stanno affrontando le sfide portate dalla trasformazione tecnologica.

Per illustrare questo punto, possiamo concentrarci su come le tre superpotenze stanno affrontando sfide specifiche create dalla tecnologia digitale. USA, Cina e UE sono i più grandi utilizzatori di tecnologie digitali del mondo, ma ognuno ha creato quadri normativi diversi per gestirne l'evoluzione. Ciò è particolarmente evidente in tre aree fondamentali nella trasformazione digitale della società di oggi: la regolamentazione dell'uso dei dati personali, la finanza decentralizzata e l'intelligenza artificiale. Diamo un'occhiata più attenta a ciascuna area.

## DATI PERSONALI

I vari servizi digitali oggi in uso generano enormi quantità di dati, creando un'immagine di chi siamo spesso monetizzata dalle Big Tech (Meta, Google, Apple, Amazon, Wechat, Alibaba ecc.). La monetizzazione di questi dati segue una miriade di percorsi. Le aziende che hanno accesso ai dati personali dei consumatori possono venderli a chiunque sia disposto a pagare o utilizzarli per vendere prodotti direttamente ai consumatori, basandosi su ciò che sanno di loro. Sebbene inizialmente questo sembrasse relativamente innocuo, nei fatti non lo è stato.

I dati personali sono stati utilizzati da grandi aziende per manipolare gli individui senza la loro conoscenza o consenso. Lo scandalo di Cambridge Analytica di alcuni anni fa, dove l'azienda utilizzò dati social di milioni di persone per influenzare elezioni in Inghilterra e negli USA, è stato un esempio di come i dati possono essere utilizzati all'insaputa dell'utente. Ma ci sono anche innumerevoli storie di individui presi di mira da malviventi che hanno usato i loro profili per defraudarli di ingenti somme di denaro. Cosa hanno fatto le superpotenze per gestire l'uso dei dati personali?

**Stati Uniti.** Gli Stati Uniti gestiscono la regolamentazione dell'uso di dati personali in modo decentralizzato, riflettendo una prospettiva secondo cui un eccessivo controllo potrebbe rappresentare un ostacolo al successo commerciale. Il risultato è un approccio frammentato alla regolamentazione e alla legislazione a livello statale. Infatti, a novembre 2024, 12 stati americani non avevano alcuna normativa sulla privacy dei dati.

La California è un'eccezione, grazie al CCPA (California Consumer Privacy Act) del 2018, seguito dal CPRA (California Privacy Rights Act), un'iniziativa approvata nel novembre 2020 che modifica il CCPA e include ulteriori protezioni per i consumatori. L'American Privacy Rights



Figura 1  
Le principali sanzioni alle Big Tech

Azienda	Importo	Anno	Motivo della multa
Meta Platforms	€ 1,2 miliardi	2023	Violazione delle norme sul trasferimento dati tra UE e USA
Meta Platforms	€ 390 milioni	2023	Uso illecito di dati personali per pubblicità mirata
TikTok	€ 345 milioni	2023	Gestione impropria dei dati dei minori, impostazioni pubbliche predefinite
Instagram	€ 405 milioni	2022	Violazione della privacy dei minori, account pubblici predefiniti
Amazon	€ 746 milioni	2021	Consenso insufficiente degli utenti per il tracciamento e la pubblicità

Act è stato presentato al Congresso nel giugno 2024 e potrebbe fornire una certa protezione per i dati dei consumatori a livello nazionale se approvato dalle camere, un esito non certo sotto un'amministrazione Trump.

Negli Stati Uniti prevale una prospettiva secondo cui una regolamentazione eccessiva soffocherebbe la crescita delle imprese innovative e, pertanto, deve essere implementata con cautela. Questa regolamentazione più rilassata è un fattore chiave del successo dei giganti tecnologici statunitensi come Facebook, Google, Apple e Amazon. L'equilibrio della regolamentazione negli Stati Uniti sembra favorire maggiormente i fornitori piuttosto che i consumatori.

**Cina.** Il governo cinese ha una prospettiva diversa sull'uso di dati personali. La generazione di dati è una conseguenza naturale della rapida digitalizzazione dell'economia cinese, così come la monetizzazione di questi stessi dati. Il Governo, chiaramente, non vede alcun problema nel sostenere i benefici finanziari derivanti dalla generazione e gestione dei dati dei consumatori, essendo la patria di alcune delle aziende di maggior successo in questo settore al mondo, come Alibaba, Tencent e TikTok.

La vera preoccupazione per il regolatore cinese sembra essere rappresentata dal controllo politico e dalla stabilità sociale. Le normative cinesi sull'intelligenza artificiale si concentrano sulla gestione e il controllo dei dati, oltre che sulla protezione delle informazioni personali degli utenti. La Personal Information Protection Law (PIPL) e la Data Security Law (DSL) forniscono protezione nazionale dei dati personali con pene chiare in caso di violazione. Importante è il concetto di consenso introdotto per l'utilizzo dei dati personali da parte di un fornitore, ma anche il fatto che lo Stato ha accesso a questi dati quando lo ritiene necessario.

L'efficacia di PIPL e DSL nella protezione dei diritti individuali dipenderà in larga misura da come saranno interpretate e applicate nella pratica. Un monitoraggio continuo da parte di esperti legali, organizzazioni della società civile e comunità internazionale sarà cruciale per valutarne l'impatto a lungo termine sui diritti umani in Cina.

**Unione Europea.** L'approccio europeo ha come obiettivo dichiarato la protezione del pubblico. Il GDPR (Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati) europeo ha un obiettivo semplice ma ambizioso: stabilire regole su come le aziende e le organizzazioni possono raccogliere, archiviare e gestire i dati personali. Si applica alle organizzazioni all'interno dell'UE, così come a quelle al di fuori che si rivolgono a persone nell'Unione.

Al centro del GDPR vi è il concetto che i dati dei consumatori possono essere utilizzati da terzi a condizione che l'individuo ne sia consapevole e dia il proprio consenso. Se un'entità non soddisfa questi criteri, è soggetta a multe molto consistenti. Alcune delle multe più alte inflitte finora sono riportate nella figura 1.

La dimensione di queste multe è un chiaro indicatore della prospettiva dell'UE sui dati personali e sulle modalità con cui le aziende tecnologiche li monetizzano. È accettabile guadagnare dai dati dei clienti, ma l'individuo deve esserne consapevole e dare un consenso esplicito. Questa mentalità è chiaramente in contrasto con quella delle altre due superpotenze, dove le priorità principali sono il ritorno finanziario e il monitoraggio sociale.

Il modo in cui i dati sono regolamentati nelle tre superpotenze indica chiaramente le priorità di ciascuna: **USA:** ritorno finanziario, **Cina:** controllo, **Europa:** benessere sociale.

## FINANZA DECENTRALIZZATA

Dal lancio di Bitcoin e del concetto di tecnologia dei registri distribuiti (Distributed Ledger Technology) nel 2009, si è materializzato un nuovo mondo finanziario in cui le transazioni finanziarie possono essere eseguite, il valore monetario trasferito e gli asset scambiati senza la necessità di intermediari, banche e istituzioni finanziarie. Questo miraggio è stato rapidamente dissolto dai numerosi scandali in cui individui fiduciosi hanno affidato i loro soldi a persone inaffidabili. Dal crollo di OneCoin nel 2014 (perdite stimate degli investitori pari a 25 miliardi di dollari), allo scandalo FTX del 2022 (perdite per 8 miliardi di dollari), fino alle pratiche di riciclaggio di denaro di Binance (multa di 4,3 miliardi di dollari imposta dal Dipartimento di Giustizia degli Stati Uniti nel 2023), è diventato evidente che, per operare come alternativa legittima ai sistemi finanziari esistenti, la finanza decentralizzata (DeFi) necessita di regolamentazione.

### *La Cina adotta un approccio allo sviluppo dell'intelligenza artificiale guidato, o meglio controllato, dallo Stato, con un forte accento sulla sicurezza nazionale e sulla stabilità sociale.*

Gli Stati Uniti, la Cina e l'Europa hanno affrontato in modo molto diverso la regolamentazione delle criptovalute e della tecnologia dei registri distribuiti.

**Stati Uniti.** L'approccio degli Stati Uniti alla regolamentazione delle criptovalute può essere descritto come frammentato e in via di sviluppo, senza che un unico ente regolatore ne assuma piena responsabilità. La Securities and Exchange Commission (SEC) è stata attivamente coinvolta nella regolamentazione del settore, avviando azioni legali contro diverse imprese e progetti incentrati sulle criptovalute. Tra i casi più rilevanti ci sono le cause legali contro Ripple, Coinbase e Binance riguardo ai loro prodotti e servizi legati alle criptovalute.

Tuttavia, gli sforzi regolatori della SEC hanno affrontato sfide nei tribunali, con alcune decisioni contestate con successo. Un punto cruciale di contesa è la classificazione degli asset digitali, spesso trattati dalle autorità come prodotti d'investimento tradizionali piuttosto che come innovazioni capaci di trasformare la finanza.

L'approccio regolatorio statunitense è in cauta evoluzione, con crescente enfasi sulla protezione dei consumatori

e chiarezza normativa. Tuttavia, l'assenza di un quadro federale unificato ha portato a incertezze regolatorie in varie aree del settore cripto.

Sviluppi recenti, tuttavia, suggeriscono un possibile cambiamento del panorama normativo. Le opinioni del presidente eletto Trump indicano un atteggiamento più positivo verso la deregolamentazione del settore. Questo cambiamento potrebbe portare gli Stati Uniti verso la creazione di un vasto mercato cripto con una regolamentazione minima. In questo scenario emergente, il principio guida sembra essere "caveat emptor" (che l'acquirente si assuma i rischi), ponendo maggiore responsabilità sugli investitori nel navigare il mercato delle criptovalute.

Parallelamente, lo sviluppo della valuta digitale della banca centrale statunitense (CBDC), l'eDollar, procede a un ritmo estremamente lento. La FED ha pubblicato un documento di discussione nel 2022 sull'eDollar, ma ha incontrato scarso supporto nel mercato. Molti commenti negativi, riecheggiando le opinioni dei CEO delle grandi banche americane, si basavano sull'idea che non fosse necessario cambiare un sistema che funziona con qualcosa che potrebbe essere migliore ma non ancora dimostrato.

**Cina.** Nel 2021 il governo cinese ha vietato l'uso delle criptovalute private e di qualsiasi servizio che le supporti, incluse operazioni di cambio e di mining, con un annuncio della Banca Popolare Cinese (PBOC) dichiarando senza ambiguità che secondo il regolatore "Le attività finanziarie legate alle valute virtuali sono attività illegali che mettono seriamente a rischio la sicurezza dei beni delle persone". Prima di questo divieto drastico, la Cina era uno dei maggiori mercati globali di trading di criptovalute.

Oltre all'interesse dichiarato per la tutela del pubblico, un aspetto chiave del commercio cripto era che le transazioni non sono controllabili, impedendo allo Stato di venire a conoscenza e di conseguenza poter prevenire flussi di capitale verso attività non approvate.

Un altro possibile motivo del divieto è quello di assicurarsi che il lancio della CBDC cinese, l'e-CNY, non fosse ostacolato dalla concorrenza di altre criptovalute. L'adozione dell'e-CNY procede lentamente – a luglio 2024 rappresentava solo lo 0,16% del volume monetario cinese – ma continua ad avanzare.

Il rollout dell'e-CNY è visto sia come un modo per ridurre il dominio dei portafogli privati come Alipay e WeChatPay, sia come mezzo per creare alternative ai sistemi di scambio di valore esistenti tra Paesi. Il progetto M-Bridge – supportato dalla Banca dei Regolamenti Internazionali e guidato dalla PBOC con la partecipazione delle banche centrali di Arabia Saudita, Emirati Arabi Uniti e Thailandia – sta esplorando una piattaforma CBDC condivisa tra banche centrali e banche commerciali partecipanti per consentire pagamenti e regolamenti transfrontalieri istantanei. Questo progetto mira a migliorare significativamente i processi di regolamento internazionale basati sul dollaro



e sull'euro e a rafforzare le alternative alle infrastrutture finanziarie dominate dalle altre due superpotenze.

**Unione Europea.** L'Unione Europea ha adottato un approccio globale alla regolamentazione delle criptovalute e della tecnologia dei registri distribuiti. Il fulcro di questo quadro normativo è il regolamento sui mercati delle crypto-attività (MiCA), che entrerà pienamente in vigore entro la fine del 2024. MiCA mira a proteggere gli investitori, preservare la stabilità finanziaria e favorire l'innovazione nel settore delle crypto-attività, imponendo regole rigorose di trasparenza e governance agli emittenti di crypto-attività e ai fornitori di servizi, con particolare attenzione alle stablecoin (criptovalute il cui valore è ancorato a un altro asset, come una valuta fiat o l'oro, per mantenere un prezzo stabile).

In parallelo, l'autorità europea degli strumenti finanziari e dei mercati (ESMA) ha pubblicato articoli che evidenziano i rischi per i consumatori, nuove forme di abuso di mercato e potenziali vulnerabilità alla stabilità finanziaria associate alla finanza decentralizzata. Per affrontare queste preoccupazioni, il regime pilota DLT dell'ESMA, avviato nel 2023, fornisce un quadro legale per il trading e il regolamento delle transazioni in crypto-attività che qualificano come strumenti finanziari.

Inoltre, i fornitori di servizi di crypto-attività sono ora inclusi nel quadro UE per la lotta al riciclaggio di denaro e supporta l'innovazione blockchain attraverso finanziamenti e ricerca. Infine, l'UE sta anche esplorando la possibilità di un euro

digitale che, se realizzato in modo giusto, avrebbe il potenziale di trasformare i servizi finanziari a livello mondiale.




Nel complesso, l'approccio dell'UE cerca di bilanciare innovazione, protezione dei consumatori e stabilità finanziaria, posizionandosi come leader nella regolamentazione delle criptovalute e della blockchain. La protezione dei consumatori è al centro della regolamentazione dell'UE, in contrasto con gli approcci adottati da Cina e Stati Uniti, che enfatizzano rispettivamente il controllo e l'innovazione frammentata.

### INTELLIGENZA ARTIFICIALE

L'Intelligenza Artificiale è considerata una delle tecnologie più trasformative che l'umanità si trova ad affrontare. Ancora una volta, Cina, USA e Unione Europea stanno adottando approcci diversi per regolamentarne la crescita.

**Stati Uniti.** Attualmente, gli Stati Uniti seguono un approccio bilanciato alla regolamentazione del settore tecnologico, con l'obiettivo di proteggere il pubblico e, al contempo, sostenere l'evoluzione del mercato. L'amministrazione statunitense ha avviato un primo passo significativo a livello nazionale con l'emanazione dell'Executive Order on the Safe, Secure, and Trustworthy Development and Use of Artificial Intelligence (Ordine esecutivo per lo sviluppo e l'uso sicuro, protetto e affidabile dell'intelligenza artificiale) nell'autunno del 2023. Questo ordine esecutivo stabilisce un approccio coerente alla governance dell'IA su scala nazionale.

Figura 2  
**Superpotenze e tecnologia**  
 (Le motivazioni per le diverse strategie di regulation)

			
Crescita economica	✓ ✓ □	✓ ✓ □	✓ ✓ ✓
Stabilità politica	✓ □ □	✓ ✓ ✓	✓ ✓ □
Benessere sociale	✓ ✓ ✓	✓ □ □	✓ □ □

Fonte: Pacemakers

Successivamente, diversi membri del Congresso hanno presentato proposte legislative sull'intelligenza artificiale. Tuttavia, manca ancora un processo legislativo federale specifico per la regolamentazione dei modelli di IA a uso generale.

I risultati delle recenti elezioni negli Stati Uniti indicano una possibile svolta verso una strategia ancora più orientata al laissez-faire nei prossimi anni. La posizione del presidente eletto sulla regolamentazione dell'IA mira a incentivare l'innovazione e rafforzare la competitività delle aziende statunitensi. Trump ha infatti dichiarato l'intenzione di abrogare l'ordine esecutivo del presidente Biden sull'intelligenza artificiale, favorendo un approccio di de-regulation.

**Cina.** La Cina adotta un approccio allo sviluppo dell'intelligenza artificiale guidato, o meglio controllato, dallo Stato, con un forte accento sulla sicurezza nazionale e sulla stabilità sociale. Il governo cinese ha introdotto misure specifiche per assicurare che le tecnologie IA siano strettamente allineate ai "valori socialisti fondamentali".

La Cyberspace Administration of China (CAC), un potente ente di sorveglianza internet, ha introdotto regolamenti che richiedono che i contenuti generati dall'IA siano chiaramente etichettati e rispettino le linee guida statali. Queste politiche impongono che i sistemi di IA evitino di generare contenuti che potrebbero disturbare l'ordine sociale o sfidare l'autorità governativa.

Il CAC ha obbligato grandi aziende tecnologiche e startup di IA, tra cui ByteDance, Alibaba, Moonshot e 01.AI,

a sottoporsi a una revisione governativa obbligatoria dei loro modelli di IA, secondo quanto riportato da più fonti coinvolte nel processo.

*L'Unione Europea, come Stati Uniti e Cina, riconosce la crescita economica come un obiettivo centrale. Tuttavia, a differenza delle altre superpotenze, ritiene che non debba essere perseguita a ogni costo.*

**Unione Europea.** L'Unione Europea ha adottato un approccio proattivo nella regolamentazione dell'intelligenza artificiale (IA) per garantire uno sviluppo sicuro e responsabile di queste tecnologie. Il 13 giugno 2024, il Parlamento Europeo e il Consiglio hanno approvato il Regolamento (UE) 2024/1689, noto come AI Act, che stabilisce norme armonizzate per l'intelligenza artificiale nell'Unione.





Questo regolamento classifica i sistemi di IA in base al livello di rischio associato al loro utilizzo. Il regolamento mira a promuovere l'innovazione responsabile, garantendo al contempo la protezione dei diritti fondamentali dei cittadini europei. È entrato in vigore in agosto 2024, con l'obiettivo di creare un mercato interno armonizzato per l'IA nell'UE.

Inoltre, la Commissione Europea ha istituito l'Ufficio per l'IA, che fungerà da organismo chiave per l'implementazione e l'applicazione delle norme a livello dell'UE, in particolare per i modelli di IA di uso generale. Gli Stati membri hanno tempo fino al 2 agosto 2025 per designare le autorità nazionali competenti che supervisioneranno l'applicazione delle norme e svolgeranno attività di vigilanza del mercato.

Questo quadro normativo posiziona l'UE come leader nella regolamentazione dell'IA, bilanciando l'innovazione tecnologica con la tutela dei diritti e delle libertà fondamentali dei cittadini.

Il modo in cui le tre superpotenze affrontano la tecnologia riflette il modo in cui stanno modellando le loro società, offrendo tre prospettive diverse sul ruolo dello Stato e sull'uso dei suoi poteri per realizzare la propria visione (figura 2).

Gli Stati Uniti si concentrano sulla ricerca della ricchezza, confidando che questa generi un effetto *trickle down* (effetto cascata) che favorisca l'intera società, garantendo il benessere generale. Tuttavia, nel perseguire questo obiettivo, potrebbero verificarsi difficoltà a breve termine per alcuni segmenti della popolazione, considerate un prezzo accettabile per il successo economico.

Anche la Cina attribuisce grande importanza alla crescita economica, ma considera il mantenimento della stabilità sociale un requisito fondamentale per stimolarla. L'instabilità sociale è vista come una fonte di conflitti interni che minano la coesione della società e il benessere della popolazione.

L'Unione Europea, come Stati Uniti e Cina, riconosce la crescita economica come un obiettivo centrale. Tuttavia, a differenza delle altre superpotenze, l'UE ritiene che questa non debba essere perseguita a ogni costo. Analizzando la regolamentazione europea su dati, finanza decentralizzata e intelligenza artificiale, emerge chiaramente che il benessere delle persone ha la priorità rispetto alla creazione di grandi imperi economici o al mantenimento della stabilità sociale a discapito dei diritti individuali.

Questo approccio intransigente nella protezione dei diritti dei cittadini è considerato, agli occhi di molte persone nel mondo, il punto di forza più grande dell'Unione Europea rispetto alle altre superpotenze. 🗳️

#### L'AUTORE



**Alessandro Hatami** è fondatore e managing partner di Pacemakers.io, società di consulenza specializzata nella trasformazione digitale nei settori dei pagamenti, dei servizi finanziari e delle banche.





---

# SCENARI DELLE IMPRESE E DEL LAVORO

## **Leadership & Trust per guidare la trasformazione**

Mario Corti

## **Nuove traiettorie di leadership e governance organizzativa**

Alessandro Camilleri

## **Leadership mediterranea: una risposta alla permacrisi**

Simonetta Giordani e Andrea Granelli

## **Longevity leadership**

Odile Robotti

## **Partnership sostenibili**

Andrea Geremicca, Gladys Morales Guevara  
e Carlo Alberto Pratesi

## **Il valore del Purpose**

Rosario Sica

## **La visione degli esperti sul futuro del lavoro**

Nicky Dries, Joost Luyckx e Philip Rogiers

## **Nuove tendenze e nuovi equilibri nel mercato del lavoro**

Bruno Lamborghini

# Leadership & Trust per guidare la trasformazione

di Mario Corti

**Le tradizionali competenze gestionali che un tempo definivano l'attività dei leader d'impresa non sono più sufficienti. Conta sempre di più la capacità di creare un ambiente in cui le persone possono esprimere tutto il loro potenziale nel quadro di una cultura d'impresa fondata sulla fiducia.**

Come guidare oggi le aziende tra grandi cambiamenti geopolitici, disruption tecnologica, intelligenza artificiale e transizione green?

Le imprese di successo, che sanno cavalcare i cambiamenti repentini di questa fase, stanno imprimendo una forte accelerazione soprattutto in termini di investimenti in innovazione e di cambiamento organizzativo. Ma se c'è un fattore che sembra sempre più decisivo per traghettare le organizzazioni verso il futuro e per navigare nella complessità, questo è la leadership.

Secondo la recente ricerca KPMG *Transforming the enterprise of the future*, per i dirigenti senior delle aziende globali la **leadership forte** è fra i 3 più importanti elementi essenziali per un processo trasformativo di successo, insieme a una **chiara direzione** e al **purpose**.

## I FONDAMENTALI DELLA LEADERSHIP

Ma cos'è la leadership oggi? Si tratta di un concetto multidimensionale, polisemico, per questo sono tante le definizioni che possono metterla a fuoco. Soprattutto è un ambito sconfinato sul cui significato sono state scritte biblioteche di management. Possiamo, tuttavia, provare a sistematizzare, cercando di delineare alcune tendenze emergenti che ci sembrano prefigurare nuovi profili di leadership necessari per guidare il cambiamento.

Ci sono alcuni fondamentali che definiscono la leadership. Si tratta di *evergreen* che valgono per ogni stagione. Tutto inizia dalla necessità di **avere una strategia e un piano chiaro**, una roadmap con degli obiettivi prioritari da raggiungere. Il piano non deve essere una lista eterogenea di desiderata, ma un'agenda con pochi obiettivi da conseguire in modo realistico. Obiettivi che, in un periodo a medio-lungo termine, ridefiniscono il vantaggio competitivo dell'azienda e il suo posizionamento sul mercato. Strategia e piano devono poter essere sintetizzati e comunicati in modo sintetico ed efficace. Non solo attraverso i numeri, ma anche attraverso parole e concetti. Devono in qualche modo creare un immaginario comune.

Un'altra parola chiave della leadership è la capacità di definire le **priorità strategiche**. Non si può far tutto, perché rischia di non consentirti di conseguire niente di significativo. Bisogna concentrarsi su pochi obiettivi veramente trasformativi che poi definiranno la tua gestione come CEO dell'azienda. Significa che le priorità non possono essere 15 o 20, ma 5 al massimo. Questo significa decidere non solo su cosa puntare, ma, cosa molto più problematica, decidere cosa non fare.

Dire dei no è la parte più difficile del ruolo. Le scelte infatti possono incidere sul clima di consenso che si genera in azienda. Ma non ci sono alternative: le priorità e quindi le scelte vanno fatte e vanno spiegate in modo trasparente. Non ci sono scorciatoie. Certo, spesso tutto viene diluito nella parola crescita, che è il mantra di ogni azienda, ma occorre mettere a fuoco le componenti decisive, i *"building blocks"* che vanno realizzati affinché la crescita non sia solo per domani, ma anche sostenibile nel futuro.

Ad esempio, per noi di KPMG le priorità strategiche sono solo 3: essere leader della digital transformation; diventare ESG in tutto quello che facciamo; attrarre e



trattenere i migliori talenti. Una volta definite le priorità bisogna definire le azioni per conseguirle. E qui si tocca un altro piano fondamentale, ossia la capacità di garantire la cosiddetta **delivery**, la capacità di realizzare ed implementare le promesse fatte. Per questo bisogna circondarsi delle persone giuste e saper organizzare la “macchina” in modo tale da **orchestrare la trasformazione**. Questo passa dalla capacità di gestire programmi orizzontali di cambiamento. La delivery, ossia la capacità di portare risultati nel *day by day*, deve armonizzarsi con la capacità di sviluppare in parallelo programmi di tipo trasformativo. La capacità di tenere insieme queste due dimensioni, quella strategica e quella operativa, è un fattore chiave di successo.

#### TENDENZE EMERGENTI DELLA LEADERSHIP

Una volta precisati alcuni fondamentali che definiscono la leadership, possiamo provare a tratteggiare alcune caratteristiche emergenti in questa fase di trasformazione e incertezza. Si potrebbe dire che la leadership in questa fase è la capacità di migliorare continuamente l'ambiente di lavoro, creando contesti in cui le persone possono esprimere al meglio il loro potenziale. In questa prospettiva, tra le qualità più apprezzate dei leader c'è la capacità di saper ispirare e mantenere un clima di fiducia tra le persone del team e dell'intera organizzazione.

La leadership oggi è connaturata con il tema del **trust**, che, allo stesso modo, ha tante accezioni. La fiducia è, prima di tutto, un bisogno umano fondamentale che tutti abbiamo: fidarci degli altri e ispirare fiducia negli altri. Il trust è un elemento fondamentale nelle relazioni di

lavoro efficaci, soprattutto nell'ambito di trasformazioni di successo. La fiducia aiuta le persone a collaborare, aumentando la positività, migliorando i processi e guidando le prestazioni individuali e di team. La fiducia influenza la comunicazione e il successo della trasformazione. Viceversa, i luoghi di lavoro e i team con bassi livelli di fiducia sono solitamente percepiti dai dipendenti come stressanti, frustranti, minacciosi e demotivanti. Non a caso il fenomeno del *burnout* è tristemente uno dei più diffusi in ambito aziendale. A sua volta, la bassa fiducia interna determina inesorabilmente una bassa fiducia del pubblico e degli stakeholder esterni verso l'azienda.

*Tutto inizia dalla necessità di avere una strategia e un piano chiaro, una roadmap con degli obiettivi prioritari da raggiungere.*

È facile comprendere che c'è maggiore sicurezza psicologica sul lavoro quando si condividono regolarmente informazioni. La **fiducia tra le persone** e la **condivisione di informazioni** aumentano la sicurezza psicologica complessiva del gruppo, diventando un driver per

le prestazioni e l'innovazione del team. Le aziende, del resto, sono reti sociali e non prodotti per gli scaffali, fogli excel o presentazioni powerpoint. E le persone vengono al lavoro per trovare significati e autorealizzazione, non solo stipendi.

I leader, soprattutto nei processi di transizione, sono dunque chiamati a trasmettere un clima di fiducia all'interno delle loro organizzazioni. Un fattore fondamentale per creare questo clima è **l'autenticità del leader**. Questo significa che non può esserci separazione tra la persona del leader, la sua identità profonda e il ruolo che interpreta. Tra i suoi valori e il modo in cui interpreta la leadership. Questo allineamento è un processo creativo. Ognuno può forgiare un suo stile di leadership in coerenza con la propria struttura di personalità. Se il leader interpreta il ruolo in modo coerente rispetto alla sua attitudine profonda riesce a guadagnare credibilità verso i suoi collaboratori. L'autenticità permette anche di sviluppare capacità di **connettersi emotivamente** con le persone, di sviluppare empatia e curiosità per comprendere il contesto. Autenticità anche come *role model* che consente di tenere il punto su quelli che sono gli asset valoriali profondi di un'organizzazione, quelli che al fondo determinano l'identità e il *purpose*.

---

*Senza la fiducia le aziende rischiano di andare incontro a un lento ma inesorabile declino, perché viene meno quello spirito di coesione necessario per la sopravvivenza di ogni organizzazione.*

---

Apertura, onestà, comunicazione chiara ed efficace, autenticità, integrità, empatia. La fiducia nella leadership non è un'iniziativa una tantum: richiede uno **sfuerzo continuo** nel quotidiano. I leader che dimostrano integrità e che prendono decisioni giuste anche nei momenti difficili guadagnano un capitale sociale enorme che fa la differenza. La **leadership autentica** ha tipicamente alcuni tratti di educazione e gentilezza. Sarà probabilmente meno autoritaria, ma dovrà comunque mantenere quelle caratteristiche di assertività che contraddistinguono il ruolo, soprattutto nel processo decisionale.

Questo stile di leadership sembra oggi anche quello più in linea con lo spirito del tempo, soprattutto con le aspettative delle nuove generazioni molto più orientate ad apprezzare gli aspetti soft della cultura d'impresa. In un mercato del lavoro che è sempre più guidato dalla domanda e non dall'offerta, Millennial e Generazione Z orientano le loro scelte professionali su aziende che esplicitano e cercano di praticare nelle loro attività quotidiane valori e responsabilità sociale d'impresa. Ovviamente l'interpretazione della leadership autentica implica anche la disponibilità a mostrare le proprie debolezze/vulnerabilità, che però in un mondo sempre più ambiguo, complesso e fluido possono diventare dei punti di forza. L'arma dell'ironia e dell'auto-ironia, ad esempio, è uno strumento formidabile per stemperare le tensioni all'interno del team.

### L'IMPORTANZA DELLA CULTURA AZIENDALE

Corollario indispensabile di una leadership autentica è di un clima aziendale basato sulla fiducia è il ruolo della **cultura d'impresa** nei processi di cambiamento. Diversamente da quello che si può pensare a livello intuitivo, una cultura aziendale forte, basata sulla fiducia, non costituisce un elemento di resistenza al cambiamento ma un abilitatore dei processi trasformativi. Anzi, una cultura aziendale solida costituisce un asset importante, un vantaggio, quando il cambiamento diventa una costante, una situazione permanente.

Stabilire una cultura di fiducia, con valori condivisi e allineamento alla visione strategica, è la chiave per il successo della trasformazione e per la resilienza organizzativa a lungo termine.

La cultura, infatti, serve a portare le persone a bordo nei momenti di discontinuità. Permette di inquadrare in un framework comune concetti e definizioni chiave della propria azienda e stabilisce cosa è importante e cosa meno. Funge da collante e da forza guida, chiarendo cosa ci si aspetta dalle persone indipendentemente dai processi. Consente ai dipendenti di fare scelte indipendenti e informate che contribuiscono ad implementare la strategia e gli obiettivi generali.

Del resto, come è noto, nonostante tutto l'hype sulla trasformazione, le persone sono più a loro agio con la stabilità. E la resistenza al cambiamento è una sfida per le organizzazioni che richiede disciplina e impegno. Per realizzare la trasformazione serve un cambio di *mindset* in cui l'aspetto più rilevante è lo spostamento di prospettiva dal breve al medio-lungo termine. Servono modelli di **leadership inclusiva** in grado di mobilitare una massa critica di pensiero comune verso questa nuova direzione. In questo contesto sono di cruciale importanza anche il **patrimonio valoriale** e il **purpose**, che sono declinazioni della cultura d'impresa. Nelle aziende che oggi richie-



dono processi decisionali sempre più veloci e si trovano a gestire *trade off*, a volte, di difficile soluzione, appellarsi al proprio sistema valoriale consente di orientare scelte strategiche e gestionali all'insegna della coerenza etica, che è già un valore in sé. Il purpose diventa quindi la bussola che consente di fare scelte complesse.

Ma questi temi non possono essere slogan per il marketing. Sono driver strategici. Come diceva Peter Drucker, guru del management, "la cultura si mangia la strategia a colazione". Una provocazione per evidenziare come senza una cultura di riferimento nessuna strategia può essere efficace. In quest'ottica bisogna essere consapevoli che il purpose oggi è una **bussola culturale e strategica** per la traiettoria delle imprese. Ma è anche un bene di lusso, nel senso che alza di molto il livello delle aspettative e dunque il giudizio degli stakeholder, sia interni sia esterni all'azienda, e richiede coerenza. Aumenta anche il livello di scrutinio atteso e quindi anche il livello di trasparenza necessario. Se ci si spinge a certe altitudini, bisogna poi far corrispondere le dichiarazioni ai comportamenti, altrimenti tutto può diventare un boomerang per l'impresa. Sono i comportamenti visibili, quotidiani delle leadership che affermano nel concreto la cultura di un'organizzazione.

## CONCLUSIONI

L'esercizio della leadership è un'attività sempre più complessa. Le tradizionali competenze gestionali che un tempo definivano l'attività dei leader d'impresa non sono più sufficienti. Certo, la leadership è ancora definita da un set di attività classiche come la definizione della strategia, delle priorità, delle azioni e della capacità di assicurare risultati concreti. Ma oggi c'è di più. Conta sempre di più, infatti, la capacità di creare un **ambiente di lavoro** in cui le persone possono esprimere **tutto il loro potenziale**.


In questa prospettiva, riuscire a creare una cultura d'impresa fondata sulla fiducia è l'ingrediente decisivo per poter essere resilienti e affrontare il cambiamento continuo. Senza la fiducia le aziende rischiano di andare incontro a un lento ma inesorabile declino perché viene meno quello spirito di coesione necessario per la sopravvivenza di ogni organizzazione.

La nostra esperienza a fianco delle aziende nei percorsi di crescita e di transizione dimostra che un clima di fiducia consolidato, basato su comunicazioni frequenti e personalizzate, e comportamenti coerenti con i valori di riferimento consentono di affrontare quest'epoca di trasformazioni e incertezza.

In questa prospettiva diventa importante per un leader calibrare incentivi e premi, ma anche, al contrario, disincentivi, pesando non solo i risultati che una persona



ottiene, ma anche come li ottiene, in termini di coerenza e di correttezza rispetto a certe coordinate culturali di riferimento.

In ultima analisi è la **leadership** che determinerà il successo delle aziende negli anni a venire: nessuna tecnologia e nessuna innovazione possono offrire valore a lungo termine senza visione, ispirazione, autenticità e integrità. 

## L'AUTORE



**Mario Corti**, classe '65, è laureato in Economia aziendale presso l'Università Bocconi e ha maturato tutta la sua esperienza professionale in KPMG. Partner dal 2000, ricopre la carica di Senior Partner di KPMG in Italia dal 1° ottobre 2021. In questa veste coordina le attività di circa 6.000 professionisti dei 25 uffici sull'intero territorio nazionale e rappresenta la practice italiana nel Global Board e nel Regional Board EMA (Europa, Africa e Medio Oriente) del Network globale di KPMG. Specializzato nell'audit di grandi gruppi bancari nazionali e internazionali, oltre che nell'assistenza di operazioni M&A, sempre nel settore finanziario, in qualità di Responsabile del Risk Management di KPMG in Italia ha anche gestito il dialogo con regulator nazionali e internazionali, come CONSOB e PCAOB (Public Company Accounting Oversight Board).

# Nuove traiettorie di leadership e governance organizzativa

di Alessandro Camilleri

**Per competere efficacemente, le aziende dovranno saper accogliere e sviluppare velocemente nuove caratteristiche a livello sistemico. Risaltano, fra tutte, l'empatia e la capacità di gestire la coesistenza di macro e micro-culture organizzative.**

La metafora della rana bollita si rivela molto utile per descrivere il periodo che stanno vivendo gran parte delle organizzazioni. Il mondo di 5 anni fa è così diverso da quello che stiamo vivendo adesso che, se per un solo istante fosse possibile fare un salto temporale dal 2020 al 2025, ogni organizzazione probabilmente prenderebbe piena consapevolezza della necessità di fare uno scatto di cambiamento, così come farebbe la rana gettata direttamente nell'acqua bollente. In realtà, siamo talmente immersi nel cambiamento continuo da correre il rischio di fare la fine della rana che resta nell'acqua e si riscalda progressivamente fino all'ebollizione.

Per le organizzazioni, il paradosso è quello di diventare assuefatte al cambiamento, non avere la capacità di visione e indirizzo e far deperire la capacità umana di **pensiero critico e strategico**, l'unica che permette di guidare il cambiamento e non di seguirlo passivamente.

## La curva demografica amplifica le sfide per le organizzazioni

Il rapporto *World Population Prospects 2024* delle Nazioni Unite evidenzia che la popolazione globale ha raggiunto quasi **8,2 miliardi di persone** a metà del 2024 e prevede che crescerà di altri due miliardi nei prossimi 60 anni, arrivando ad un picco di circa 10,3 miliardi a metà degli anni 2080. Al tempo stesso, si registra una riduzione del tasso di fertilità e si prevede un conseguente invecchiamento

della popolazione, spinto anche dall'innalzamento dell'aspettativa di vita. Inoltre, le previsioni mettono in luce marcate differenze tra le diverse aree geografiche: mentre l'Africa sta vivendo una rapida crescita demografica, l'Europa sta attraversando un declino della popolazione. Alla luce di ciò, le sfide che le organizzazioni devono affrontare sono molteplici e intrinsecamente collegate: aumento del numero delle generazioni, cambiamento della **forza lavoro, longevità, innovazione** e capacità di **apprendimento**, solo per citare le principali.

## Generazioni e individui: la complessità che arricchisce

Gli studi sulle generazioni presenti al lavoro sono diventati un trend ormai consolidato e questo fenomeno sta portando maggiore consapevolezza, ma al tempo stesso rischia di enfatizzare gli **stereotipi** che si nascondono dietro ogni tentativo di affidare una categoria ai comportamenti e ai valori in cui si riconoscono gruppi di persone. Per cui, con tutte le cautele del caso, le organizzazioni si trovano ad affrontare una duplice sfida: acquisire consapevolezza sulle caratteristiche generali che differenziano le ormai note quattro o, a volte, cinque generazioni presenti in azienda e impostare modelli di gestione che sappiano riconoscere e valorizzare le caratteristiche uniche di ogni persona. I lavori di Amy Gallo sulle dinamiche negli ambienti di lavoro sono illuminanti in particolare per il riferimento alle **scorciatoie mentali** che si rischiano di prendere nelle aziende, dove è molto più facile attribuire un significato ad un comportamento in base all'appartenenza ad un gruppo generazionale, piuttosto che approfondire le reali motivazioni. Eppure, partire dalla consapevolezza degli eventi storici che caratterizzano le singole generazioni può rappresentare un buon modo per avviare un dialogo che sappia andare oltre gli stereotipi e sviluppare quell'ascolto profondo che ogni individuo

ricerca ormai abitualmente anche nel lavoro. Così facendo gli studi sulle generazioni assumono un valore tangibile, a patto che le organizzazioni sappiano accompagnare modalità di **confronto** arricchenti e successive azioni coerenti per tutte le persone che ne fanno parte.

### Verso una forza lavoro sempre più diversificata

Le dinamiche demografiche non impattano esclusivamente sulla dimensione generazionale, ma agiscono direttamente anche sulle differenze culturali e di competenze. Questo fenomeno sarà sempre più evidente nel continente europeo che, dovendo affrontare una significativa denatalità, dovrà necessariamente diversificare maggiormente i bacini di inserimento nel lavoro. In particolare, in Italia l'Istat prevede che entro il 2030 la popolazione in età lavorativa diminuirà di 1,6 milioni di unità e l'età media dei lavoratori sarà più elevata rispetto a quella attuale; il rapporto tra la popolazione in età da lavoro e quella che non lavora (fasce 0-14 e over 65) è già in rapido calo, e nel 2050 arriverà ad essere di 1:1, contro il 3:2 del 2021. Gli occupati stranieri in Italia sono 2,5 milioni e negli ultimi dieci anni sono aumentati di 600 mila unità (+31% dal 2010). Anche se questo incremento non è sufficiente a compensare integralmente il calo demografico in atto, sta comunque generando un'evoluzione significativa della composizione della forza lavoro. Le organizzazioni, che sapranno essere attrattive e far evolvere i propri modelli di gestione in termini di inclusività e valorizzazione delle differenze svilupperanno un importante vantaggio competitivo.

### Longevità e nuovi approcci alla vita lavorativa

L'aumento dell'aspettativa di vita non è sufficiente per descrivere il concetto di longevità; con questo termine si fa riferimento alla capacità di invecchiare mantenendo un adeguato livello di **benessere** da ogni prospettiva (fisica, mentale, economica, sociale, digitale, ...). Questo approccio multidimensionale implica una maggiore capacità di programmazione per le persone e le organizzazioni. Il libro di Lynda Gratton e Andrew Scott, *The 100-Year Life: Living and Working in an Age of Longevity*, presenta un dato estremamente significativo: molte persone nate oggi hanno una probabilità del 50% di vivere fino a 100 anni. E vivere fino a quell'età, mantenendo tutte le principali dimensioni di benessere personale, richiede un ripensamento quasi radicale di molte abitudini attuali, anche nel mondo del lavoro. Gli autori propongono un'evoluzione da un modello tradizionale lineare *istruzione - lavoro - pensione* a un modello in cui le **transizioni** tra queste fasi saranno sempre più **continue e non lineari**. Sia a livello soggettivo che a livello collettivo, le aziende dovranno essere in grado di gestire il cambiamento, accompagnando le persone fin dalle prime fasi di ingresso nel mondo del lavoro con la consapevolezza che il vecchio concetto del ciclo di vita lavorativa sarà sempre più dinamico ed esteso al tempo stesso.

### Dall'always learning all'always changing

La crescente velocità dei cambiamenti in atto, fortemente accelerati dalle nuove tecnologie, ha reso sempre più evidente la necessità di investire nell'apprendimento continuo. La durata delle competenze, ovvero il periodo entro il quale le stesse diventano obsolete se non aggiornate, è in continua diminuzione: diverse ricerche concordano sul fatto che negli anni '80 le competenze potevano arrivare a resistere anche decenni, mentre adesso difficilmente superano i 5 anni, con casi specifici come quelle collegate al digitale che si fermano anche a 2 anni. Per mantenere la propria occupabilità nel tempo, le persone devono diventare consapevoli del fatto che **lavoro e apprendimento** diventano un binomio inscindibile nel quotidiano e in ogni momento della propria carriera.

*Diverse ricerche concordano sul fatto che negli anni '80 le competenze potevano arrivare a resistere anche decenni, mentre adesso difficilmente superano i 5 anni, con casi specifici come quelle collegate al digitale che si fermano anche a 2.*

Oltretutto, le competenze utili non sono più soltanto quelle descritte funzionalmente a partire dal ruolo organizzativo, ma comprendono ambiti più ampi in cui le persone agiscono attingendo ad un repertorio personale indipendente dallo specifico ruolo del momento. Lo studio *The skills-based organization*, pubblicato da Deloitte a fine 2022, mette in luce quanto un modello tradizionale incardinato rigidamente sui ruoli possa ostacolare molti obiettivi organizzativi critici, come l'agilità, la crescita, l'innovazione, la diversità, l'inclusione e l'equità. E in risposta a questo, molte organizzazioni stanno sperimentando nuovi modelli basati sulle competenze per soddisfare la domanda di agilità, autonomia ed equità.

In sintesi, il modello del *continuous learning* si arricchisce del concetto di **always learning**, che enfatizza l'importanza di un atteggiamento mentale aperto e costantemente curioso verso l'apprendimento da parte della persona. Un approccio always learning implica, infatti, un impegno costante a migliorare e aggiornare le proprie competenze e conoscenze, indipendentemente dall'età, dall'occupazione o dal livello educativo. E questo approc-



cio diventa ancora più necessario in un contesto in cui le organizzazioni valorizzeranno sempre di più le persone per le loro competenze a 360 gradi, integrando quanto previsto dai ruoli aziendali con una ricchezza personale che può rappresentare un significativo vantaggio competitivo, se riconosciuto e reso applicabile. In questo modo, si prospetta una nuova architettura organizzativa in cui i ruoli aziendali definiti in logica funzionale assumeranno minore rilevanza, evolvendo verso un riferimento da arricchire attraverso la costante acquisizione di nuove competenze, in un contesto caratterizzato dal concetto che potremmo definire di **always changing** applicato anche ai ruoli organizzativi.

### QUALI SVILUPPI PER LA LEADERSHIP E LA GOVERNANCE ORGANIZZATIVA?

L'insieme delle sfide di contesto rappresenta un'ulteriore spinta propulsiva verso l'evoluzione dei modelli di leadership e governance delle aziende che, per competere efficacemente, dovranno saper accogliere e sviluppare velocemente nuove caratteristiche a livello sistemico. Fra tutte, l'empatia e la capacità di gestire la coesistenza di macro e micro-culture organizzative saranno sempre più determinanti per il futuro.

#### Intelligenza emotiva ed empatia, caratteristiche da allenare e sviluppare velocemente

L'intelligenza emotiva e, in particolare, l'empatia nella leadership stanno emergendo come competenze cruciali in risposta alle sfide contemporanee, tra cui l'evoluzione tecnologica, la diversità generazionale, la longevità e il cambiamento continuo. In un contesto in cui la tecnologia

avanza rapidamente, i leader devono essere in grado di comprendere e rispondere alle esigenze emotive dei loro team. Satya Nadella, CEO di Microsoft, ha sottolineato come l'empatia possa essere un catalizzatore per l'innovazione, permettendo ai leader di connettersi meglio con le persone e di creare un ambiente di lavoro più inclusivo e collaborativo.

Con l'ascesa dell'intelligenza artificiale sono nate soluzioni che integrano l'**intelligenza emotiva nella tecnologia** per migliorare l'interazione tra computer e persone, offrire assistenze personalizzate in grado di rilevare segnali di stress e disagio e supportare la presa di decisioni, fornendo informazioni utili sulle dinamiche emotive. E i risultati di queste solu-

zioni già evidenziano una notevole efficacia. L'università di Stanford ha condotto ricerche sull'integrazione dell'intelligenza emotiva nei chatbot, dimostrando che le risposte emotivamente intelligenti migliorano la soddisfazione degli utenti. Il MIT Media Lab ha esplorato come i robot possono riconoscere e rispondere alle emozioni umane, con applicazioni che spaziano dall'educazione alla cura degli anziani. Ma, in questo contesto, sono proprio i leader che devono necessariamente aumentare le loro capacità di gestione dell'**intelligenza emotiva** per non restare indietro e guidare il cambiamento con empatia e innovazione. Come dice Goleman: "le emozioni guidano l'attenzione e l'attenzione guida l'apprendimento". Ed è proprio attraverso un esercizio costante e continuo che i leader potranno creare valore sostenibile nel futuro.

Anche la presenza di più **generazioni** all'interno delle aziende richiede una leadership empatica, che sappia riconoscere e valorizzare le diverse esperienze e prospettive. Secondo un recente studio di Kristina Madden, pubblicato da Forbes, i leader che dimostrano empatia sono in grado di costruire team più coesi e di guidare l'innovazione, poiché riescono a connettersi con persone provenienti da background diversi. Questo è particolarmente importante in un'epoca in cui la forza lavoro ha un'elevata composizione multigenerazionale, ognuna con le proprie aspettative e valori.

Inoltre, la **longevità** richiede una programmazione più attenta della vita personale e lavorativa. I leader empatici possono aiutare le persone a bilanciare meglio le loro esigenze personali e professionali, promuovendo il benessere e la soddisfazione sul lavoro. Il report *Future of Jobs* del 2023 del World Economic Forum ha eviden-



ziato che l'empatia e l'ascolto attivo saranno competenze sempre più importanti per i leader nei prossimi anni, poiché permettono di anticipare e affrontare le sfide in modo proattivo.

Infine, l'esposizione individuale al **cambiamento continuo** richiede una leadership che sappia supportare le persone nell'adattamento e nella crescita. L'empatia permette ai leader di comprendere meglio le preoccupazioni e le paure dei loro team, offrendo il sostegno necessario per navigare attraverso le transizioni. Un recente rapporto di McKinsey sullo sviluppo di una leadership etica ha dimostrato che i leader empatici sono in grado di migliorare le prestazioni aziendali, creando un ambiente di lavoro più resiliente e adattabile.

In sintesi, l'intelligenza emotiva e, in particolare, l'empatia nella leadership non sono soltanto qualità desiderabili, ma una **necessità strategica** per affrontare le sfide attuali. I leader consapevoli ed emotivamente intelligenti danno vita a organizzazioni più innovative, inclusive e resilienti, capaci di prosperare in un mondo in continua evoluzione.


*I leader devono essere in grado di guidare sia la dimensione collettiva, composta da gruppi ampi di persone, sia quella individuale, attraverso transizioni che devono essere affrontate con obiettivi comuni in cui nessuno deve essere lasciato indietro.*

### Nuovi modelli di governance per gestire molteplici identità

In un contesto caratterizzato da complessità crescenti, le organizzazioni devono adottare nuovi modelli di governance che siano in grado di gestire contemporaneamente sia la dimensione di una cultura organizzativa comune, sia le singole micro-culture, ciascuna con la propria identità. Come evidenziato nell'ultimo studio *Human Capital Trends* di Deloitte, è fondamentale creare un ambiente in cui le diverse culture possano coesistere e prosperare, contribuendo al successo complessivo dell'organizzazione.

Questo concetto non si applica soltanto alle strutture organizzative, ma anche alle persone che ne fanno parte.

I leader devono essere in grado di guidare sia la dimensione collettiva, composta da gruppi ampi di persone, sia la dimensione individuale, attraverso transizioni che devono essere affrontate con obiettivi comuni in cui nessuno deve essere lasciato indietro. Al contempo, è essenziale riconoscere e valorizzare le caratteristiche uniche di ogni persona, permettendo velocità differenziate che possano esaltare il contributo individuale al successo collettivo. Questo approccio può essere sinteticamente riassunto nel concetto **"tutti e ognuno"**.

In conclusione, intelligenza emotiva e governance multidimensionale delle identità organizzative costituiscono traiettorie prioritarie per lo sviluppo della leadership e delle organizzazioni odierne, tuttavia potranno esprimere a pieno il loro potenziale soltanto se sorrette da una cultura orientata a ricercare nel quotidiano il miglior allineamento tra **purpose individuale** e **purpose collettivo**, tema che resta centrale per ogni organizzazione. 

#### L'AUTORE



**Alessandro Camilleri** è Direttore Centrale Personale e Organizzazione del Gruppo Hera. Ha conseguito la laurea in Economia e Commercio e il Master in Finance presso la Facoltà di Economia di Torino. Nel 2000 inizia la sua carriera in Martini & Rossi come junior controller e l'anno seguente entra nel Gruppo Fiat, ricoprendo dapprima il ruolo di specialista organizzazione presso gli headquarter di CNH a Chicago e poi il ruolo di controller commerciale presso Iveco France a Parigi. È poi rientrato in Italia a fine 2003 nelle risorse umane di Fiat Auto, dove ha ricoperto negli anni posizioni di crescente responsabilità in ambito Human Resources. Nel 2008 entra a far parte del Gruppo Hera, dove ha raggiunto la posizione attuale attraverso un progressivo incremento delle sue responsabilità. È membro del Corporate Advisory Board di diverse Business School e svolge attività di docenza in ambito Risorse Umane, Organizzazione Aziendale, Change Management e Leadership per diversi Executive Master.



# Leadership mediterranea: una risposta alla permacrisi

di Simonetta Giordani e Andrea Granelli

**L'esigenza di valorizzare i fondamenti della storia, della cultura e del *modus operandi* mediterraneo non è solo culturale e identitaria ma soprattutto competitiva: dotare la futura classe dirigente di strumenti metodologici, culturali e attuativi che la mettano in grado di affrontare le sfide del futuro.**

Il 31 gennaio 2020 due turisti provenienti dalla Cina sono risultati positivi al virus SARS-CoV-2 a Roma. Da quel giorno il mondo è cambiato. Abbiamo appena iniziato a mettere a fuoco questa pandemia, le sue cause, i suoi processi diffusivi, le possibili cure e – in prospettiva – le tecniche preventive più efficaci. Una parola sta però emergendo: convivenza. Questo male non può infatti essere debellato completamente, ma contenuto.

Inoltre, sommando gli effetti di questa pandemia ad altre “piaghe” che la modernità sta causando alla natura e che non ci abbandoneranno presto – inquinamento, sfruttamento eccessivo delle risorse naturali, monoculture agricole e allevamenti intensivi – incominciano ad emergere alcune caratteristiche del cosiddetto *next normal* – la nuova normalità, o meglio, la “prossima normalità” con la quale stiamo incominciando a confrontarci in modo oramai sistematico.

E poi c'è l'innovazione tecnologica continua e in particolare la rivoluzione digitale, dei dati e dell'Intelligenza artificiale, che tende a trasformare non solo il nostro agire ma anche come noi osserviamo e comprendiamo il mondo che ci circonda.

Dunque, tutto sta cambiando (*panta rei* – tutto scorre – era solito dire il filosofo greco Eraclito): agli impatti della

pandemia si affiancano anche le trasformazioni – già in essere – della tecnologia e del mercato, e cioè dei bisogni dei clienti. Ma oltre a ciò cambia anche l'assetto geopolitico del mondo, aumentano i flussi migratori, la popolazione invecchia.

Emerge allora una vera e propria *poli-crisi*: alle trasformazioni sopra citate si affiancano un sempre più violento cambiamento climatico, una crisi energetica fortemente connessa con le trasformazioni dello scacchiere geopolitico, un'emergenza sanitaria (oltre e a valle del CoVid-19) che sta diventando la norma, e il progressivo depauperamento delle risorse idriche e alimentari... per non parlare del crescente disagio sociale e degli impatti sempre più problematici e invasivi delle guerre sotto casa.

Cogliere il cambiamento non è dunque più un'opzione: è una necessità. La questione è piuttosto come cambiare: guidare il cambiamento o esserne travolti? Lo dice bene il filosofo e sociologo Edgar Morin: «*Ciò che non si rigenera, de-genera*». Anche stando fermi, non facendo nulla, cambiamo rispetto al contesto e rischiamo di degenerare. E in questo vortice le aziende di successo riescono non solo a guidare il proprio cambiamento, ma anche a trasformare questi elementi problematici in vantaggio competitivo, in nuovo spazio d'azione.

Forse, più che di *next normal* dovremmo parlare di *never normal*. E quindi la *poli-crisi* assume le forme di una *permacrisi*.

## PERCHÉ UN NUOVO MODELLO DI LEADERSHIP?

I miti creati dalle Business School di stampo anglosassone – alimentati dai valori della tradizione protestante ma soprattutto puritana – hanno oramai esaurito la loro potenza narrativa e la loro efficacia attuativa. Il management scientifico e l'ossessione per il dato (che ha marginalizzato intuizione e fattori umani), il taylorismo (che ha

sacralizzato standardizzazione ed efficienza a discapito di altri fattori competitivi), la crescita-dimensionale-a-tutti-i-costi (che non può adattarsi a tutti i contesti e tutte le tipologie aziendali), l'innovazione *disruptive* (che sconfigge, tagliando i ponti con il passato, e rischia di trasformarsi da mezzo a obiettivo fine a se stesso), l'internazionalizzazione sfrenata (non solo commerciale ma anche produttiva, che ha fatto riemergere – per contrasto – presupponenza identitaria e nuove forme di sovranismo) e l'iper-finanziarizzazione (che ha promosso i dividendi a indicatore principale del valore di un'azienda) stanno infatti mostrando il fianco e in molti casi si stanno trasformando in veri e propri svantaggi competitivi.

Riannodare i fili – carsici e pertanto mai scomparsi ma solo nascosti – della tradizione italo/mediterranea, attualizzandoli con le specificità e le sfide della modernità, per proporre un'alternativa – non solo valoriale ma anche operativa – all'*Etica protestante e lo spirito del capitalismo*, è diventato necessario.

L'autentica tradizione, infatti, – come i classici nella celebre riflessione di Italo Calvino – è qualcosa di continuamente attuale e duraturo, ed è proprio la sua persistenza che ne sancisce rilevanza e utilità.

Nel suo celebre libro, Max Weber richiama i valori fondativi di quello spirito del capitalismo che ha forgiato aziende e ambiti formativi soprattutto nel mondo anglosassone:

1. **il lavoro come fine** e non come mezzo. Un *beruf calling*, dunque, una sorta di vocazione, un compito assegnato da Dio e da gestire in modo “divino” e tale per cui chi non lavora commette peccato;
2. **l'accumulo di denaro come scopo** per dimostrare in modo naturale la “corretta” gestione del proprio lavoro, e quindi l'essere stato pre-scelto da Dio;
3. **l'iconoclastia per ogni forma di bellezza, di contemplazione, di agio** ... (soprattutto all'interno della corrente più intransigente – quella puritana) considerate forme di auto-compiacimento e deviazione dal *beruf*;
4. una **intrinseca meritocrazia** – solo i prescelti possono salvarsi – che ignora completamente i sommersi, anzi li “male-dice”.

I nuovi scenari competitivi e la crisi sempre più pungente che richiamavamo poc'anzi – con il suo portato di instabilità e ambiguità – ci spingono a ricercare i valori fondativi (anche come beni-rifugio per sentirsi più protetti) e ri-creare ove possibile le condizioni per valorizzare i fondamenti della storia, della cultura e del *modus operandi* nati tra le sponde del Mediterraneo, con la loro ricchezza di diversità, tradizione sapienziale, valori comunitari, bellezza e design come fattori competitivi, cultura artigiana (in particolare, prototipizzazione, riparazione/manutenzione e mentalità a “km zero”), forte radicamento con i territori, innovazione spinta ma sempre nel solco della tradizione.



Vi è quindi – all'interno di questa visione – l'opportunità, ma anche la necessità, di caratterizzare meglio due specifici fattori produttivi chiave: le risorse umane (*homo mediterraneus*) e il contesto/luogo (*locus mediterraneus*) in cui queste risorse operano.

E ciò è necessario perché l'Italia non è un luogo di produzione intercambiabile, ma ha una sua fortissima identità e specificità: è una penisola dove l'acqua è un elemento determinante, ha un'orografia complessa, è organizzata in “8.000 campanili”, ha tradizioni culturali rilevanti e molto articolate, ha fatto della piccola dimensione aziendale e del radicamento territoriale un aspetto caratterizzante.

L'esigenza di valorizzare i fondamenti della storia, della cultura e del *modus operandi* mediterraneo non è dunque solo culturale e identitaria, ma soprattutto competitiva: per dotare, cioè, la futura classe dirigente di un surplus di strumenti – metodologici, culturali e attuativi – che la mettano in grado di affrontare le sfide che il futuro ci riserva e che non sono in continuità con quanto abbiamo visto ed esperito fino ad oggi.

Questa esigenza di affrontare il mai visto – gli *unknown unknowns* – sottolinea un altro aspetto, molto trascurato nella cultura manageriale – legato alla potenza dei classici e della tradizione. Lo aveva detto con efficacia il critico letterario Harold Bloom – autore tra gli altri del celebre *Canone occidentale* e recentemente scomparso – in una intervista con *Harvard Business Review*: «La letteratura ha effettivamente una verità fondamentale da insegnare in tema di cambiamento: il cambiamento emerge sempre dall'inatteso». (*Un elenco di letture consigliate per Bill Gates – e per voi: conversazione con il critico letterario Harold Bloom*, HBR, 2001)

La potenza della tradizione non si libera, dunque, con una lettura nostalgica, che vuole ripristinare quanto è già stato, quanto piuttosto con una rilettura creativa che

coglie elementi e suggestioni già visti (e ci protegge da errori già fatti), ma li ricombina in modo completamente nuovo, creando aspetti mai visti con cui possiamo iniziare a confrontarci.

Queste riflessioni possono, o meglio, devono tradursi in un **modello di leadership, mediterranea**, appunto, per risottolineare sia l'appartenenza dell'Italia a un ecosistema più ampio, sia il poter attingere a contributi di pensiero provenienti dalla cultura greca, dalle culture originatesi dalle due altre religioni monoteistiche (ebraismo e Islam) e dal concetto esteso di "latinità", che si fonda sulla diffusione del latino e relativa cultura (pensiamo ad esempio a quella giuridica) e sul ruolo della "Romana Chiesa". Un modello di leadership che deve tradursi in specifiche competenze, abilità e attitudini e in modalità e strumenti per "fabbricarle" e alimentarle.

### PERCHÉ MEDITERRANEA?

L'elemento che connota questa forma di leadership è molto più che un mare o una specifica zona geografica. Lo dice in modo efficace Fernand Braudel nella sua celebre introduzione a *Il Mediterraneo*: «Che cos'è il Mediterraneo? mille cose insieme. Non un paesaggio, ma innumerevoli paesaggi. Non un mare, ma un susseguirsi di mari. Non una civiltà, ma una serie di civiltà accatastate le une sulle altre [...] il mare, infatti, quale lo conosciamo e lo amiamo, offre sul proprio passato, la più sbalorditiva e illuminante delle testimonianze». L'Italia è al centro del mediterraneo e quindi ne rappresenta e riassume i caratteri salienti.

*Forse, più che di next normal  
dovremmo parlare  
di never normal. E quindi  
la poli-crisi assume  
le forme di una permacrisi.*

I luoghi del Mediterraneo sono veri e propri micro-cosmi, risultato di un dialogo serrato e armonico fra natura e cultura e vetrina delle molteplici e mirabili azioni della creatività umana. Queste loro caratteristiche segnano chi vi abita, lo stimolano e in qualche modo lo plasmano. E oltretutto questo processo è ininterrotto. Ed è proprio la compresenza di diversità e continuità evolutiva, il segno della storia che permane, che rende i luoghi del Mediterraneo dinamici e ideali per la suggestione e ispirazione creatrice.

Lo dice bene Egidio Ivetic ne *Il grande racconto del Mediterraneo*: «La bellezza della natura, le tracce dell'antico, il prestigio della corte, i piaceri del cibo... tutto contribuiva a fare di Napoli [tipico luogo del Grand Tour] la proiezione di un sogno e di un desiderio. Nel tessuto delle vie e dei

vicoli si può facilmente cogliere la fisionomia dell'originaria città greca e quindi la continuità storica dei luoghi». La storia non è infatti solo una disciplina che studia il passato; è uno strumento che ci aiuta a leggere il presente e anticipare il futuro, che fa crescere la nostra consapevolezza dell'*hic et nunc* e delle sue dinamiche, che dipendono sempre dalle molte concause. I luoghi densi di storia sono pertanto ideali nell'aiutare a formarsi questa prospettiva, sono palestre di consapevolezza sulle dinamiche in atto e sulla ciclicità del divenire storico.

Richiamando ancora le parole di Fernand Braudel: «La storia non è altro che una continua serie di interrogativi rivolti al passato in nome dei problemi e delle curiosità – nonché delle inquietudini e delle angosce – del presente che ci circonda e ci assedia. Più di ogni altro universo umano ne è prova il Mediterraneo, che ancora si racconta e si rivive senza posa. [...] Essere stati è una condizione per essere».

### LE CARATTERISTICHE DELLA LEADERSHIP MEDITERRANEA

Le fonti della leadership mediterranea si perdono nella notte dei tempi e hanno contribuito alla nascita della civiltà occidentale ma, come un fiume carsico, non hanno mai abbandonato queste terre e periodicamente – soprattutto in tempi di crisi – sono riemerse dando forza e ispirazione ai leader di successo.

Anche in tempi recenti, figure come Adriano (e Camillo) Olivetti, Enrico Mattei, Francesco Illy, Giannino Marzotto, Lino Zanussi hanno mostrato capacità e competenze che – a un'analisi approfondita – erano riconducibili al modello mediterraneo. Vediamone allora i fattori costitutivi.

Otto, in particolare, sono gli aspetti che caratterizzano il leader mediterraneo.

- **Creativo e multidisciplinare** ("poli-tecnico"), considera la **cultura** come un collante per comprendere e unire diversità e un detonatore per innovare e gestire.
- **Sensibile al contesto** in cui vive e opera, considera la **sostenibilità** (non solo economica, ambientale e sociale ma anche culturale) fondamentale e ha pertanto fatto propria sia la **responsabilità sociale** sia la **cultura artigiana**, fondata sul km zero, sull'economia circolare e sull'importanza della ri-parazione/ri-generazione.
- **Imprenditoriale** nell'approccio, per gestire al meglio la sua "piccola" dimensione, uno Stato che non aiuta e un contesto fatto di diversità e imprevedibilità.
- **Sensibile alla bellezza dell'arte e del design** come elementi non solo ispirativi ma veri e propri fattori competitivi, aggiunge al pensiero calcolante (*logos*) la **metis**, l'intuizione, il pensiero diagonale.
- **Attento alle tradizioni**, non solo per innestare innovazioni efficaci e durature ma anche per attingere a spunti ed esempi per richiamare innovazioni "dimenticate" (come ci ricorda il geniale filosofo napoletano Giambattista Vico).



- Abituato alla **varietà e diversità** che considera opportunità e fattori di sviluppo, se opportunamente gestiti e integrati.
- Ricco di **soft skill**, che considera competenze critiche per “umanizzare” il digitale e avere una marcia in più, ma “hard” nella loro creazione: bisogna infatti investirci molto.
- Abile **comunicatore**, sa unire ai fatti e alla concretezza (*logos*) anche la dimensione estetica, emotiva e musicale del parlare (*pathos*).

Vi sono allora alcuni aspetti caratteristici e particolarmente importanti nell’attuale contesto competitivo su cui bisogna agire per dare corpo a questa forma di leadership. L’ambito d’intervento è ovviamente ampio e multidisciplinare (o meglio poli-tecnico, cioè dalle molte *techne*), ma è necessario porre particolare attenzione a tre specifici ambiti di competenza:

- 1. L’arte della comunicazione**, rileggendo la potenza dell’antica arte retorica mediterranea, ma in chiave contemporanea e soprattutto adattandola anche agli ambienti digitali.
- 2. La cultura digitale** (*digilità*), vista innanzitutto come capacità di comprendere e intervenire sul contesto e prendere decisioni “corrette”, sviluppando non solo una padronanza del digitale ma anche un approccio umanizzante al suo utilizzo, dando concretezza alla visione di Adriano Olivetti.
- 3. Una visione e approccio integrale alla sostenibilità**, intesa in senso allargato rispetto al modello ESG; una sostenibilità che includa anche la tutela del patrimonio culturale (non solo natura ma cultura) e venga vista più come un aspetto decisionale che non semplicemente comportamentale.

È forse utile ricordare – e ciò spiegherebbe l’abilità e piacevolezza comunicativa universalmente riconosciuta agli italiani che molti considerano nativa – che anche la

retorica è una tecnologia non solo mediterranea ma, nei fatti, made in Italy.

Potremmo tradurre l’espressione che indica questa importante disciplina – la *techne retorike* – in “tecnarte” retorica, per restituire alla parola greca *techne* il suo significato doppio di tecnica, un metodo da apprendere e arte, e cioè l’abilità individuale di trasformare i saperi tecnici in un prodotto artistico e personale.

La retorica, dunque, è un prodotto squisitamente mediterraneo: è sì nata in Grecia, ma ha poi preso forma definitiva in Italia. Infatti, la prima codifica della disciplina è stata fatta da due retori siciliani legati alla cultura greca (e Corace da Siracusa) e poi il mondo latino – come non citare Cicerone o Quintiliano – l’ha adottata come elemento costituente la *res publica* e l’ha rafforzata. E infine i grandi predicatori cattolici – i più celebri erano francescani, teatini e gesuiti – l’hanno perfezionata e resa efficacissimo strumento persuasivo.

La centralità della comunicazione nel business e delle abilità persuasive dei leader (e non solo) è sempre più importante, anche se non sempre ha l’attenzione che si merita. Nel lontano 1998, per esempio, uscì un articolo su *Harvard Business Review* dal titolo emblematico: “The Necessary Art of Persuasion”. La tesi dell’articolo era molto esplicita: «Se c’è mai stato un momento per gli uomini d’affari per imparare l’arte della persuasione, è ora».

Sembra però che quell’esortazione sia rimasta inascoltata. Per comprendere ancora meglio il potere della parola (e anche l’attualità e potenza esplicativa dei classici) possiamo richiamare una celebre definizione data proprio dal già citato Gorgia da Lentini: «La parola è un potente sovrano, poiché con un corpo piccolissimo e del tutto invisibile conduce a compimento opere profondamente divine. Infatti, essa ha la virtù di troncargli la paura, di rimuovere il dolore, d’infondere gioia, d’intensificare la compassione [...] in coloro che l’ascoltano penetra sia fremito di paura sia compassione lacrimevole sia rimpianto doloroso». (*Encomio di Elena*)

In filigrana a tutto il ragionamento e come elemento riepilogativo vi è l’importanza della **cultura dei leader**, siano essi imprenditori o manager, intesa non come intellettualismo o nozionismo quanto piuttosto come il detonatore e collante di tutte le altre competenze e attitudini, il cuore della *poli-techne*. Cultura che a livello manageriale viene declinata lungo due sue dimensioni specifiche:

- **Conoscenza di sé** (e degli altri) basato su una visione dell’intelligenza emotiva che unisce e integra le recenti scoperte di psicoanalisi, psicologia cognitiva, antropologia culturale e neuroscienza con l’antica sapienza del sé della cultura mediterranea occidentale (Socrate, Stoicismo, Cattolicesimo).
- **Estetica e potere della bellezza** come motore della creatività e componente fondamentale dell’identità del Mediterraneo. Non basta però frequentare luoghi belli!



Bisogna essere curiosi e allenare lo sguardo per saperne cogliere e gustare la bellezza. Anche in questo caso vi è una sfida alle competenze.

E la cultura si origina nella storia e con la storia. È utile allora riprendere una riflessione illuminante di Antonio Calabrò, presidente di Museimpresa: «Nei musei e negli archivi d'impresa sono custodite storie di persone e di innovazione, immagini di un Paese nei suoi processi di trasformazione. Testimonianze di quanto le nostre imprese siano state e siano tutt'ora il luogo in cui il lavoro è elemento fondante dell'identità nazionale e della cittadinanza. Sono luoghi che comunicano l'avvenire della memoria, ossia la consapevolezza che esiste un legame strettissimo fra tradizione e innovazione, forza del ricordo e costruzione del futuro».

*La cultura dei leader, siano essi imprenditori o manager, va intesa non come intellettualismo o nozionismo quanto piuttosto come il detonatore e collante di tutte le altre competenze e attitudini; il cuore della poli-techne.*

Cultura che, a sua volta, deve integrare la **dimensione digitale** rendendo possibile una mentalità evoluta e aperta alle trasformazioni tecnologiche, che potremmo battezzare "digilità". La parola – nata dalla fusione di digitale e abilità, ma anche agilità – pone l'accento sulle competenze plurime che il digitale richiede: su ciò che dobbiamo possedere per muoverci al meglio negli ecosistemi digitali, che ci forza non solo ad avere specifiche capacità (abilità), ma deve anche tradursi in comportamenti efficaci (agilità). La digilità non è dunque una semplice infarinatura di termini né il prodotto di un banale addestramento: è il risultato di un percorso educativo. L'alfabetizzazione punta, infatti, a insegnare l'ABC (i rudimenti) degli strumenti digitali più utilizzati. Ma non basta: bisogna costruire comprensione, sensibilità e pensiero critico nei confronti del fenomeno digitale nel suo complesso.

Non è sufficiente conoscere i *trend* tecnologici e le principali applicazioni digitali di moda, i benefici della specifica applicazione digitale (accettando acriticamente il racconto dei fornitori) o essere addestrati al suo utilizzo. Un'autentica educazione digitale deve fornire ai manager:

- I criteri "obiettivi" di scelta di un'applicazione;
  - La conoscenza delle precondizioni di utilizzo e dei potenziali effetti collaterali;
  - Gli elementi per costruire *business case* realistici;
  - I modi per identificare i lati oscuri e gli aspetti più problematici del digitale;
  - Gli impatti organizzativi, psicologici e linguistici a valle della *digital transformation*; cosa cioè deve essere cambiato per usare al meglio le nuove soluzioni digitali.
- L'autentica digilità è allora composta da quattro dimensioni:
1. **abilità digitale** "strumentale" e cioè il "saper fare";
  2. **anfibismo** (prendendo in prestito la parola spagnola), che richiede una pari abilità sia in presenza che da remoto e un equilibrio fra tradizione e innovazione;
  3. **pensiero critico**, che aiuta nella comprensione e prevenzione dei lati oscuri del digitale;
  4. **re-design** e cioè la capacità di rileggere e ri-progettare il contesto in cui si opera.

Questo tipo di cultura digitale è un ulteriore esempio di come la mentalità mediterranea si applica e ridefinisce uno specifico ambito aziendale, in questo caso l'attualissima rivoluzione digitale. I contributori a questa visione che ri-mette al centro la cultura sono molti, ma uno merita particolare menzione: Adriano Olivetti. Concludiamo allora questa breve riflessione con le sue parole: «Abbiamo portato in tutti i villaggi le nostre armi segrete: i libri, i corsi, le opere dell'ingegno e dell'arte. Noi crediamo nella virtù rivoluzionaria della cultura che dona all'uomo il suo vero potere». 🌱

#### GLI AUTORI



**Simonetta Giordani** è Segretario Generale dell'Associazione Civita.



**Andrea Granelli** è fondatore e CEO di Kanso e co-fondatore della Fondazione Venture Thinking.



# Longevity leadership

di Odile Robotti

**La longevità dovrebbe essere nello schermo radar dei leader per cogliere “la più grande opportunità del XXI secolo”, come l’ha definita il *Financial Times*. Ma anche solo per assicurarsi che le loro organizzazioni siano “a prova di demografia”.**

**I senior sono il futuro.** In passato l’espressione “i giovani sono il futuro” era un truismo. Nell’era della longevità è oggettivamente falso, oltre che poco inclusivo nei confronti degli altri, molti dei quali, inclusi i senior, vivranno ancora alcuni decenni. Dire che i senior sono il futuro è una provocazione, ma non del tutto: gli over-65, già un quarto della popolazione in Italia, sono il gruppo demografico a più alto tasso di crescita. Nel 2030, anno in cui l’età media nel nostro Paese raggiungerà i 47 anni, avranno passato quota 16 milioni. Le stesse organizzazioni ne avranno una folta rappresentanza: Bain&Co.<sup>1</sup> stima che nel 2031 nel nostro Paese gli over-55 rappresenteranno il 32% dei lavoratori. La situazione non è molto diversa nei Paesi del G7, dove, entro la fine del decennio, saranno un quarto del totale, con una punta in Giappone del 38% (figura 1).

**Sono tanti, ma non li abbiamo visti arrivare.** Per quanto non sia arrivata di soppiatto, la longevità ha colto le organizzazioni e la società per lo più impreparate<sup>2</sup>, forse perché il costruito sociale dell’invecchiamento, di tipo declinista, rappresenta i senior come “adulti diminuiti” nelle potenzialità, nelle capacità e nei bisogni, fino a farli risultare quasi invisibili socialmente.

<sup>1</sup> Bain&Co., *Better with Age: The Rising Importance of Older Workers*, 2023.

<sup>2</sup> Odile Robotti, “Siamo pronti per la longevità?”, *Harvard Business Review Italia*, maggio 2024.

**Due opportunità legate tra loro.** Per le organizzazioni, le opportunità offerte dalla longevità sono su due fronti: quello esterno all’organizzazione, nel quale i senior giocano il ruolo di clienti, e quello interno, in cui sono dipendenti o collaboratori a vario titolo. La prima opportunità, la cosiddetta *silver economy*, è quella che attira maggiori attenzioni: i senior, oltre ad essere già numerosi e in crescita, presentano anche un consumo pro-capite medio annuo più elevato, una maggiore ricchezza reale pro-capite, una solidità finanziaria superiore e una resilienza al ciclo economico superiore<sup>3</sup>. Nessun dubbio che possano diventare un vero motore dei consumi, ma a condizione che trovino un’offerta che ne soddisfi i bisogni pratici ed emozionali. Questo è il punto cruciale: le organizzazioni possono comprendere a fondo questo mercato senza “rispecchiarlo” nei team che sviluppano o adattano i prodotti e servizi ad esso destinati?

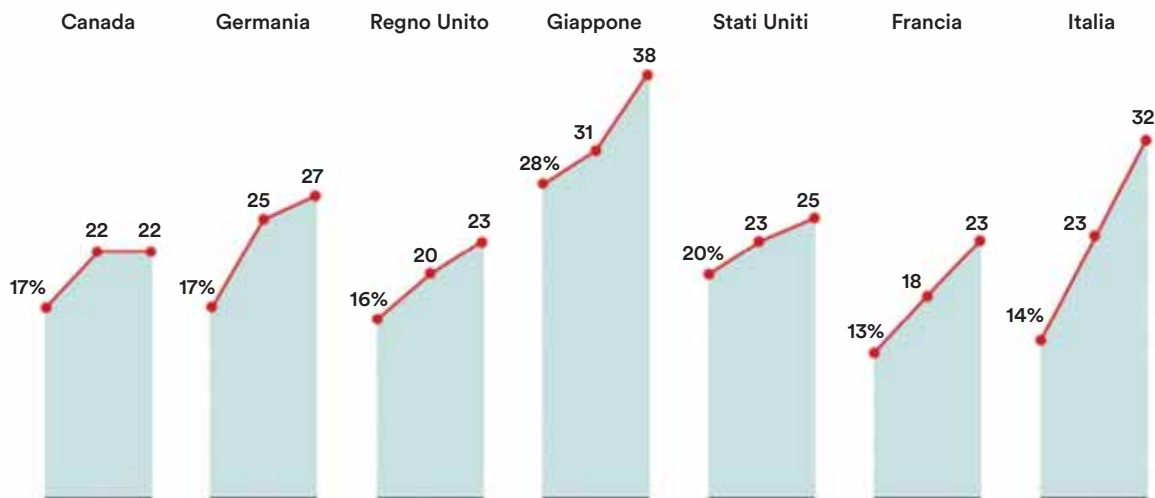
**Rispecchiare il mercato.** Non vorremmo ripetere con i senior l’errore commesso con le donne e denunciato da Caroline Criado Perez. Nel suo libro, dal titolo *Invisibili*<sup>4</sup>, spiega che intere categorie di prodotti, dai farmaci alle automobili, venivano progettate senza tenere conto delle differenze di genere, a volte con gravi conseguenze (pensate a dosaggi farmacologici e a *crash-test* effettuati usando l’uomo come riferimento), altre volte semplicemente rendendo l’offerta meno appetibile per le donne. L’assenza di donne nei team, questa è la spiegazione, rendeva invisibili i loro bisogni e le loro preferenze. Ma c’è un altro fattore che rende i senior indispensabili.

**La scarsità di lavoratori.** Se nulla cambia, la popolazione in età lavorativa dell’UE a 27 è destinata a diminuire dello 0,8% l’anno fino al 2040, quando, rispetto a oggi, il

<sup>3</sup> Confindustria, *L’economia della terza età: consumi, ricchezza e nuove opportunità per le imprese*, 2020.

<sup>4</sup> Caroline Criado Perez, *Invisibili*, Einaudi, 2020.

Figura 1  
**L'ascesa degli over-55**  
 (quota di lavoratori di età superiore ai 55 anni, 2011-2031)



Fonte: US Bureau of Labor Statistics; OECD; Bain analysis

divario negativo potrebbe aver raggiunto i 13 punti percentuali. Se però le persone dai 65 ai 69 anni restassero nella forza lavoro<sup>5</sup>, il divario si ridurrebbe del 75%, lasciando un saldo negativo di “soli” 3 punti rispetto ad oggi.<sup>6</sup>

La scarsità di manodopera si sta già facendo sentire: da una recente indagine a livello mondiale condotta da Manpower, emerge che il 75% dei datori di lavoro ha difficoltà nel ricoprire i ruoli organizzativi disponibili. Il fenomeno non riguarda, come si potrebbe pensare, soltanto le nuove professioni legate alla tecnologia e al digitale, ma anche autisti, cassieri, infermieri, addetti stagionali nel settore del turismo, operai specializzati e così via.

#### Il pensionato-lavoratore non è più un ossimoro.

Secondo una ricerca del McKinsey Health Institute che ha preso in esame 21 Paesi, far rientrare nel mercato del lavoro i senior, tenendo conto dei vari effetti, potrebbe aggiungere mediamente 8 punti percentuali di PIL all'anno (figura 2). In alcuni Paesi, tra cui USA e UK, le organizzazioni iniziano ad avere programmi per facilitare il rientro nella forza lavoro dei propri ex-dipendenti in pensione attirandoli con formule più flessibili rispetto a un impiego tradizionale. I lavoratori più anziani sono infatti un modo rapido ed efficiente per coprire posti di lavoro altrimenti destinati a restare vuoti: permettono di risparmiare sui tempi e sui costi di *onboarding*, oltre a essere affidabili e dotati di un'elevata etica del lavoro.

5 Attualmente l'età media di pensionamento in Italia è di 64 anni, parecchio inferiore rispetto ai requisiti di legge. Ciò è vero anche in altri Paesi, vari dei quali hanno anche un'età pensionabile più bassa della nostra.

6 Allianz Research, *Fostering Age Inclusion at Work to Make Companies Demography-Proof*, 2024.

La locuzione pensionato-lavoratore è destinata a breve a non essere più un ossimoro<sup>7</sup> e, forse, non è lontano il momento in cui le organizzazioni si contenderanno i lavoratori senior. Attualmente, però, si assiste anche a qualcosa di diverso.

**Un fine-carriera che dura vent'anni.** In molte organizzazioni i senior ricevono “attenzioni indesiderate” oppure sono quasi ignorati. Le aspettative nei loro confronti, a meno che non abbiano nel frattempo raggiunto posizioni di potere, tendono infatti a diminuire dai 50 anni in poi, creando in molti di loro una comprensibile demotivazione che può sfociare in *quiet quitting*. In realtà, le potenzialità delle persone non si dissolvono al raggiungimento di una certa età, ma piuttosto al verificarsi di alcune condizioni che le organizzazioni stesse possono contribuire a creare, per esempio non garantendo l'aggiornamento sulle nuove tecnologie e metodologie. Questo però non avviene solo per mano delle organizzazioni, che tendono a sottoinvestire nella formazione dei senior, ma anche attraverso meccanismi di auto-esclusione, alimentati dalla sfiducia nelle proprie prospettive, dei senior stessi. Da una ricerca di Bain&Co.<sup>8</sup> sulle motivazioni dei lavoratori over-55 risulta, per esempio, che solo il 3% di loro assegna all'apprendimento e alla crescita professionale il primo posto, contro il 14% dei 25-34enni (se avete trovato il differenziale “normale”, interrogatevi sulle vostre credenze riguardo all'invecchiamento). Eppure, viviamo tutti in un mondo in cui la

7 Ken Dychtwald, Robert Morison e Katy Terveer Redesigning, “Riprogettare la pensione”, *Harvard Business Review Italia*, aprile 2024.

8 Bain&Co., *The Working Future: Six Worker Archetypes for the World Ahead*, 2022.

Figura 2

**L'opportunità economica potenziale dei lavoratori senior**

(incremento rispetto al Pil 2021)



Fonte: McKinsey Health Institute, Aging with purpose: Why meaningful engagement with society matters, 2023

conoscenza diventa rapidamente obsoleta. Aiutare gli over-50 a superare alcuni stereotipi negativi auto-diretti (per esempio che dopo una certa età sia difficile imparare) serve a evitare che diventino complici inconsapevoli della loro stessa esclusione dal futuro.

**L'ageismo farà la fine del maschilismo.** *L'ageismo* – termine anglosassone per indicare la discriminazione basata sull'età – è rimasto l'unico *ismo* tollerato dalle organizzazioni. Come tutti gli *ismi*, è in parte inconsapevole e talmente pervasivo da risultare invisibile. Per fortuna, nessuno ormai si dichiarerebbe maschilista, ma ci sono voluti decenni durante i quali si sono avvantaggiate le organizzazioni che hanno agito per prime e con decisione. Queste hanno infatti attirato i talenti femminili, beneficiario di ambienti di lavoro più inclusivi e colto il favore delle consumatrici. Certamente *l'ageismo* farà la stessa fine del maschilismo, speriamo solo di metterci meno tempo. Anche in questo caso, le organizzazioni che si muoveranno tempestivamente, oltre a fare la cosa giusta, avranno dei vantaggi.

**Essere un'organizzazione "a prova di demografia".** Le organizzazioni, soprattutto quelle in settori in cui già oggi si fatica a trovare forza lavoro hanno interesse a prepararsi al momento in cui il *talent shortage* le porterà a cercare attivamente lavoratori senior. Per attirare questa coorte demografica, gli annunci di ricerca del personale devono rispondere a criteri di inclusività di età, anche nei messaggi sottili dati dalle immagini e dal tipo di linguaggio usati, ponendo particolare attenzione a eliminare anche le "barriere nascoste", cioè i riferimenti impliciti all'età del candidato ideale. Inoltre, poiché il bacino degli

ex-dipendenti potrebbe non essere sufficiente a coprire i posti di lavoro necessari, ha senso iniziare a familiarizzare con piattaforme di ricerca del personale dedicate ai senior che iniziano a arrivare in Italia e sono già utilizzate in molti Paesi. Infine, è utile segnalare proattivamente la propria apertura verso i lavoratori più anziani ottenendo la certificazione di *age-friendly employer* (la più diffusa è rilasciata dall'Age Friendly Institute) che all'estero è già usata come strumento di *employer-branding*.

Tutto questo vale anche per le organizzazioni che non desiderano reclutare nuovi senior, ma semplicemente trattare in modo equo e non demotivare quelli che hanno al proprio interno e che sono destinati ad aumentare: Bain&Co. stima che, entro il 2030, saranno 150 milioni i posti di lavoro che globalmente passeranno agli over-55.

**Essere un'organizzazione age-friendly.** Avere una cultura organizzativa "amica dell'età", condizione necessaria per le organizzazioni nel XXI secolo, richiede sia di formare i dipendenti perché riconoscano e superino i pregiudizi riguardanti l'invecchiamento, sia di analizzare i processi che riguardano le risorse umane (selezione, valutazione, formazione, ecc.) per fascia di età alla ricerca di differenze significative che potrebbero rivelare disparità da eliminare. Purtroppo, per un po' di tempo occorrerà anche "riprogrammare" i senior con interventi mirati all'*age-empowerment*, visto quant'è difficile restare indenni dal bombardamento di messaggi negativi sull'invecchiamento e dal giovanilismo imperante.

**Dare spazio ad artigiani e donatori.** È interessante notare che delle motivazioni lavorative dei senior si parla pochissimo, mentre di quelle dei Millennial e della Gen-Z

sappiamo quasi tutto. Alcune indicazioni importanti però le abbiamo grazie alla già citata ricerca di Bain&Co *The Working Future*, che ha analizzato i lavoratori di tutte le età riconducendoli a sei archetipi. Emerge che, tra gli over-55, ci sono molti *artigiani* (principalmente motivati dalla padronanza del loro mestiere) e *donatori* (che vedono il lavoro come servizio e desiderano impattare positivamente la vita degli altri). Inoltre, la ricerca evidenzia che nei lavoratori senior la retribuzione cede il primato all'interesse del lavoro che si svolge, scendendo al secondo posto, e che autonomia e flessibilità aumentano significativamente di importanza. Oltre al suggerimento di adeguare gli incentivi per fascia di età, Bain&Co. mette in luce un'opportunità per le organizzazioni: assecondare le motivazioni dei senior che vogliono trasmettere il proprio mestiere ed essere *mentor*. Per quanto riguarda l'insegnamento del mestiere ai colleghi più giovani, per quanto possa essere nelle corde dei senior, è difficile che fiorisca in culture organizzative che li valorizzano poco e che contrappongono le generazioni rappresentando la relazione tra di esse come un gioco a somma-zero. Riguardo al mentoring, nella maggior parte delle organizzazioni attualmente riguarda popolazioni ristrette di *mentor*, che ricoprono posizioni di senior leadership, e di *mentee*, appartenenti al talent-pool. Per gli altri senior, diventare *mentor* è lasciato quasi sempre all'iniziativa individuale e non riceve né incoraggiamento, né supporto organizzativo, né formazione. Tutti avrebbero da guadagnare se *artigiani* e *donatori* fossero abilitati a fare quello che li motiva, a cominciare dalle organizzazioni che spesso perdono competenze preziose quando i lavoratori con expertise uniche vanno in pensione senza averle trasmesse a qualcuno. Ma occorrono supporto organizzativo e cultura amica dell'età.

**Il valore dei team intergenerazionali.** Un'opportunità legata alla longevità, di cui solo recentemente le organizzazioni si stanno accorgendo, è proprio quella delle sinergie tra generazioni. La diversità di età è associata, secondo una ricerca dell'OECD<sup>9</sup>, a turnover inferiore, produttività più alta e maggiore felicità<sup>10</sup>, ma solo il 4% delle organizzazioni negli USA ha posto in essere i programmi per supportare una forza lavoro multigenerazionale<sup>11</sup>. Anche aggiungendo un 27% di esse che dichiara di volerli considerare per il futuro, cogliere quest'opportunità rimane evidentemente un retropensiero. Peccato, perché senza un po' di supporto le generazioni non si mescolano spontaneamente, tanto che in molte organizzazioni si assiste a una sorta di segregazione per età, con alcune funzioni

e uffici popolati in prevalenza da senior e altri da junior. Occorrerebbe una precisa intenzionalità nel creare team misti per età perché i meccanismi di cooptazione portano, invece, verso l'omogeneità. Inoltre, servirebbe promuovere i modelli di collaborazione intergenerazionale attraverso programmi di *mentoring* e *reverse mentoring* su ampia scala e creare occasioni di scambio tra generazioni, per esempio supportando *employee resource group* intergenerazionali. Anche in questo caso, aspettarsi che le cose succedano da sole non è l'approccio migliore.

**Un mantra inquietante.** Ripetiamo da anni, come un mantra, che la popolazione del pianeta invecchia. L'effetto combinato di longevità e denatalità non sembra lasciare scampo a nessuno, con l'eccezione del continente africano dove l'aspettativa di vita è inferiore a quella dei Paesi più avanzati (64 anni vs. gli 82 in Italia) e l'indice di fertilità è di oltre 4 figli per donna (in Italia è 1,2). Se la longevità è una conquista su cui non vogliamo tornare indietro, l'inverno demografico sembra resistente a tutti i tentativi di contrastarlo. Ma forse c'è una via d'uscita.

*Un'opportunità legata alla longevità è quella della sinergia tra le generazioni; solo il 4% delle organizzazioni negli USA ha programmi per una forza lavoro multigenerazionale.*

**Se dai all'invecchiamento una valenza positiva o negativa, avrai comunque ragione.** Se associamo all'invecchiamento una perdita di produttività e di capacità di innovazione e se rappresentiamo i senior come "prenditori netti" a livello sociale, destinati ad essere dipendenti da altri per lunghi periodi, inevitabilmente attribuiremo loro una valenza negativa. Se, viceversa, crediamo che i senior possano restare a lungo produttivi e indipendenti e che la collaborazione tra generazioni possa creare valore, vedremo l'invecchiamento con favore. In ogni caso, le nostre convinzioni tenderanno ad avverarsi perché informeranno le nostre azioni collettive e i comportamenti dei senior. La demografia è destino, come diceva Auguste Comte, ma un po' di influenza sul nostro destino l'abbiamo. **L'invecchiamento ha bisogno di un lifting.** L'invecchiamento non può più andare in giro con un volto decrepito che denuncia impietosamente la sua apparte-

9 OECD, *Promoting an Age-Inclusive Workforce: Living, Learning and Earning Longer*, 2020.

10 AARP, *Mentorship and the Value of a Multigenerational Workforce*, 2019.

11 Perron, Rebecca, *Global Insights on a Multigenerational Workforce*, Washington, AARP Research, August 2020.

## LONGEVITY QUIZ PER LEADER

Per essere leader nell'era della longevità, cogliendone le opportunità, è utile analizzare la propria organizzazione e il proprio mercato attraverso la lente dell'età anagrafica. Senza alcuna pretesa che abbia valenza di diagnostico né di test acido, ma solo come stimolo alla riflessione, invito i leader a domandarsi se nella propria organizzazione i dati seguenti siano immediatamente disponibili, monitorati, analizzati e presi in considerazione nel formulare strategie.

### ORGANIZZAZIONE INTERNA

#### 1. Dati demografici della forza lavoro a livello organizzativo, funzionale, di area e di ufficio

- Distribuzione per età della popolazione
- Proiezioni di pensionamento a 5, 10, 15 anni

#### 2. Ritenzione di conoscenze e competenze organizzative

- Mappatura delle competenze dei lavoratori più anziani con evidenziazione delle competenze e delle expertise essenziali per la continuità aziendale
- Percentuale di conoscenza critica documentata e trasmessa ai dipendenti più giovani

#### 3. Rapporto con il lavoro, performance e formazione per fascia di età

- Livello medio di engagement e soddisfazione lavorativa
- Livello medio di soddisfazione lavorativa
- Valutazione media di performance
- Numero medio di ore di formazione

### MERCATO

#### 4. Valore di ogni segmento demografico di clientela

- Numerosità e tasso di crescita
- Ricavi totali e medi
- Fidelizzazione
- Penetrazione di mercato sul segmento senior

#### 5. Investimento di R&S in prodotti e servizi

- Senior-friendly
- Destinati ai senior

#### 6. Diversità di età nei team di sviluppo di nuovi prodotti e servizi

- Per tutta la clientela, inclusi i senior
- Specificatamente destinati al mercato senior

nenza all'era della pre-longevità. Occorre urgentemente una sua revisione in chiave moderna e sostenibile. La metafora della vita fatta ad arco, in cui i fatidici 50 anni sono il punto di flesso da cui inizia la discesa, anacronistica quanto controproducente, va sostituita da una mentalità "a quattro quarti" (espressione coniata da Avivah Wittenberg-Cox), in cui ogni quarto della vita può essere vissuto pienamente e con una focalizzazione diversa. Questa visione, anziché far sentire gli over-50 a fine corsa, li aiuterebbe a "proiettare un'ombra lunga" nel futuro. Anziché rappresentarli come adulti a cui viene progressivamente sottratto qualcosa, li considererebbe esseri umani in evoluzione e ancora in grado di dare il proprio contributo.

Infine, anziché farli sentire "scacciati dal paradiso" nel momento in cui non sono più considerati giovani, li aiuterebbe a vedere la seconda metà della vita per quello che può essere nella longevità: un periodo ricco di potenzialità, da godersi grazie all'auto-consapevolezza che l'esperienza ha insegnato fino a quel momento. L'impatto positivo di questo cambiamento culturale sarebbe di tipo economico, sociale ed emozionale. Ne beneficerebbero non solo i diretti interessati, cioè i senior, ma anche le persone più giovani, e non solo per i fruttuosi rapporti intergenerazionali che un nuovo costrutto dell'invecchiamento favorirebbe. Durante tutto l'arco della vita, infatti, si è *senior-in-training*, cioè si impara, implicitamente, cosa significhi invecchiare. Se le persone più giovani di noi, osservandoci, ricaveranno un'idea potenziante e generativa dell'invecchiamento, saranno meglio equipaggiate ad affrontare le vite centenarie che li attendono. 🍷

### L'AUTRICE



**Odile Robotti** è amministratore unico di Learning Edge srl ([www.learningedge.it](http://www.learningedge.it)), insegna all'Università Vita-Salute San Raffaele ed è co-fondatrice di alcuni ETS (MilanoAltruista, Dress for Success Milan, La Carica delle 101). Molto attiva sui temi dell'inclusione, della leadership femminile ([www.leadershipfeminile.com](http://www.leadershipfeminile.com)) e della longevità ([www.ready4longevity.com](http://www.ready4longevity.com)), è autrice di tre libri: *Il talento delle donne* (Sperling & Kupfer, 2013 e Mind Edizioni, 2019), *Il magico potere di ricominciare* (Mind Edizioni, 2019) e *I migliori cinquant'anni* (Mind Edizioni, 2025).



# Partnership sostenibili

di Andrea Geremicca, Gladys Morales Guevara e Carlo Alberto Pratesi

**La possibilità di realizzare una crescita sostenibile dell'economia e delle imprese dipende da una forte e inedita collaborazione tra ambiti industriali, settori, persone e ruoli sulla base di procedure e strumenti innovativi.**

Il Summit del Futuro delle Nazioni Unite (New York, 22-23 settembre 2024) ha riunito i leader mondiali con l'obiettivo di forgiare un nuovo consenso internazionale su come realizzare un presente migliore e salvaguardare il futuro. L'idea centrale del Summit, avanzata dal Segretario Generale Antonio Guterres, è che la sopravvivenza dell'umanità è minacciata da una serie di sfide senza precedenti che possono essere risolte solo attraverso una cooperazione globale in grado di superare il clima di generale sfiducia. Guterres aveva già sottolineato più volte l'importanza di una cultura di pace, tolleranza e dialogo, senza la quale non c'è modo di superare le sfide dei nostri tempi.

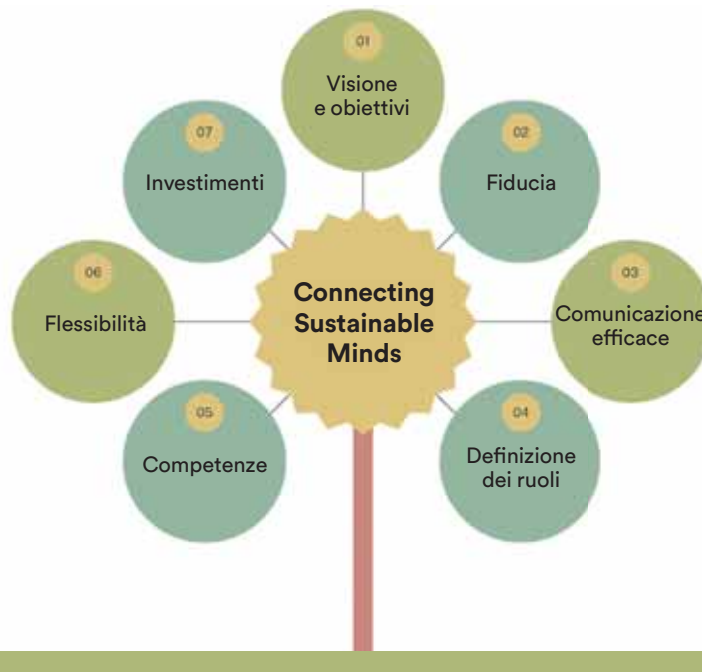
Tra le nuove sfide da affrontare con urgenza e lungimiranza, la crisi climatica è probabilmente quella che più di ogni altra determinerà il nostro futuro: si tratta infatti di un problema che, oltre ad avere drammatici effetti sociali, anche da un punto di vista economico sta già danneggiando molti settori industriali, alcuni in modo diretto e già molto evidente. Le aziende del settore alimentare, per esempio, a causa della siccità e dell'inaridimento dei terreni rischiano di vedere i loro profitti azzerarsi già nei prossimi anni. A Taiwan la siccità e le piogge irregolari stanno già riducendo la produttività dell'industria dei semiconduttori che, per operare, richiede enormi quantità d'acqua (al riguardo, è bene sottolineare che l'isola produce più del 60% dei chip in circolazione).

Altri settori ne vedranno gli effetti nel medio-lungo periodo, come quello immobiliare al quale l'innalzamento del livello del mare, le ondate di calore e l'aumento della frequenza e dell'intensità degli eventi meteorologici estremi, porterà danni sempre maggiori, aumentando i costi di assicurazione e riducendo il valore delle proprietà in aree ad alto rischio. Anche la salute pubblica cambierà aspetto: si sta osservando l'espansione delle aree geografiche dove la zanzara può vivere e diffondere malattie come la malaria e la dengue. A tutto ciò occorre aggiungere, più in generale, gli squilibri geopolitici e dei conflitti che derivano in buona misura anche dalle disuguaglianze sociali, generate dalla crescente scarsità di risorse naturali.

Se da un lato sono ben pochi gli ambiti esenti dagli effetti negativi del cambiamento climatico, dall'altro è abbastanza evidente che il mondo non è ancora preparato ai suoi effetti più deleteri, anche perché gli investimenti finora compiuti sono del tutto inadeguati. Basti pensare che i flussi internazionali di finanziamenti verso i Paesi in via di sviluppo sono da 10 a 18 volte inferiori ai bisogni stimati. E il divario si sta ampliando. In sintesi: crescono le necessità e si riducono i contributi.

Una delle iniziative più importanti per contrastare il riscaldamento globale è senza dubbio l'Accordo di Parigi, con il quale ci si è impegnati collettivamente a fare in modo che l'aumento della temperatura media del pianeta rimanga ben al di sotto di 2°C in più rispetto ai livelli preindustriali. Purtroppo, molti degli impegni che sono stati presi e condivisi dai partner devono ancora essere implementati, sia perché le reciproche responsabilità non sono state ben definite, sia perché in caso di trade-off ognuno dei partner tende a considerare prioritario il proprio interesse rispetto a quello della collettività.

Invece, quando si vuole ottenere un cambiamento collettivo, quello che conta non è ciò che viene stabilito e scritto, ma quello che – insieme – si riesce a realizzare.



E questo non vale solo per i grandi trattati internazionali che nascono grazie agli sforzi congiunti di diversi attori come società civile, governi, settore privato e ONG, ma anche a livello di singola organizzazione dove le diverse componenti sono costrette a cooperare.

### GIOCO DI SQUADRA

Il percorso verso la sostenibilità, del resto, non si può fare da soli: è sempre un gioco di squadra nel quale ognuno è fondamentale per il raggiungimento dell'obiettivo finale, che non dipenderà tanto dalla somma, quanto dal prodotto dei diversi contributi apportati dai singoli attori coinvolti. Questo vuol dire che, in teoria, basta che uno solo dei soggetti chiamati a collaborare non faccia la sua parte per azzerare lo sforzo fatto da tutti gli altri. Ciò accade ad alto livello, quando un Paese non ratifica un trattato sulla riduzione delle emissioni o, nel piccolo, quando un sistema di smistamento dei rifiuti realizzato da un Comune non è in grado di separare i diversi materiali e, quindi, vanifica lo sforzo delle famiglie nella raccolta differenziata. O ancora, quando un consumatore, utilizzando in modo eccessivo un prodotto a basso impatto (è il caso dei detersivi ecologici), ne annulla di fatto le proprietà positive.

È, dunque, la "collaborazione" la condizione per ottenere la piena realizzazione di qualunque percorso verso la sostenibilità e riguarda tutti i livelli dell'economia, in particolare:

**1. dentro la singola azienda**, ossia tra le diverse funzioni che la compongono. E questo perché le sfide che le aziende devono affrontare nell'ambito della sostenibilità hanno sempre implicazioni molto diverse – legali, finan-

ziarie, commerciali, produttive, ecc. – non riconducibili a un unico dipartimento che, se esistesse, dovrebbe essere trasversale a tutta la struttura organizzativa;

**2. lungo la catena del valore** (sia a monte verso i fornitori, sia a valle verso la distribuzione e i consumatori), perché la sostenibilità richiede sempre un approccio di filiera. Prova ne è che il concetto stesso di "life cycle assessment", sul quale si basano le valutazioni di impatto ambientale (come anche gli "scope 1, 2 e 3"), presuppone una visione d'insieme che va ben oltre i confini e le responsabilità di una singola azienda;

**3. tra filiere**, ed è forse questa la principale novità: per favorire l'economia circolare (che è uno dei pilastri della sostenibilità) è necessario trovare tutti i punti di contatto tra industrie che, anche se distanti tra loro dal punto di vista industriale e merceologico, possono generare sinergie e fruire reciprocamente delle loro materie prime, seconde o scarti in una logica di simbiosi industriale;

**4. tra settori, privato, pubblico e terzo**. La gran parte dei progetti di sostenibilità implicano qualche forma di collaborazione con le istituzioni, siano esse amministrazioni centrali e locali (che devono legiferare, rilasciare autorizzazioni e verificare) o istituti di ricerca ed educazione (università e scuola). In molti casi questa collaborazione, che può generare delle notevoli complessità, viene facilitata dalla creazione di "ecosistemi" per lo sviluppo dove Governi, società civile, organismi internazionali, settore privato e altri attori fondamentali lavorano insieme sviluppando e finanziando soluzioni che possano avere un impatto positivamente trasformativo.

**5. non da ultimo, anche il settore dei media** può dare visibilità, rallentare o accelerare significativamente qualunque processo trasformativo, soprattutto quelli che coinvolgono l'opinione pubblica e i consumatori.

In sintesi, quello che la sostenibilità ambientale richiede – soprattutto nel caso questa venga orientata alla riduzione delle emissioni – è una forte e inedita collaborazione tra settori, persone, ambiti industriali e ruoli, che presuppone nuove procedure e strumenti. Affinché questo possa accadere, occorre costruire partnership le cui efficacia e durabilità dipenderanno da alcune condizioni.

### 1. VISIONE E OBIETTIVI CONDIVISI

“Se non sai dove andare ogni strada è sbagliata”, recita l'antico proverbio. Senza una visione comune e di cui tutti sono consapevoli, il rischio è che la partnership non porti da nessuna parte. Tutti gli attori coinvolti devono avere ben chiaro cosa vogliono ottenere dalla collaborazione e quali sono le tempistiche per la sua realizzazione. Serve quindi un piano dettagliato, obiettivi specifici e target misurabili; non solo perché le sfide della sostenibilità sono tantissime e non si possono affrontare tutte insieme, ma anche perché l'ingaggio di un partner può avvenire solo sulla base di un percorso chiaro che qualcuno dichiara (in genere il leader della coalizione) di voler compiere insieme agli altri.

Nel campo della sostenibilità, nel definire gli obiettivi occorre tenere conto delle priorità di intervento, che dipendono da:

- a) evidenze scientifiche** (non sempre concordanti) relative agli impatti ambientali in primis di una determinata attività, e agli effetti delle azioni che possono essere messe in atto per contenerli, evitarli o compensarli;
- b) normative** (non sempre coerenti con le evidenze scientifiche) che regolano i diversi settori e la cui emanazione determina una sorta di omologazione tra le aziende concorrenti, riducendo il vantaggio competitivo dei first mover;
- c) tendenze** e opinioni comuni spesso guidate dai media e che, a torto o a ragione, condizionano l'opinione pubblica e la politica, modificando le dinamiche di mercato (come, per esempio, è successo nel caso dell'olio di palma o delle plastiche).
- d) interesse** dell'azienda che su alcuni ambiti potrebbe avere acquisito un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti, per competenze acquisite o investimenti già realizzati.

### 2. FIDUCIA

È la base di qualsiasi relazione duratura, non solo nel business. La fiducia potrebbe sembrare un elemento scontato in una collaborazione, ma proprio perché appare come un principio di buon senso, spesso si tende a darla per acqui-

sita. Questo porta le parti coinvolte a trascurarla, come se fosse un presupposto automatico della relazione; invece richiede un impegno costante per essere generata e mantenuta. La fiducia non si costruisce in un giorno e non si conserva con le parole, ma si guadagna attraverso azioni coerenti, trasparenza e tempo. Ogni obiettivo fissato, ogni scadenza decisa deve tener conto del tempo necessario alla coalizione per instaurare una fiducia reciproca che sia solida e duratura. La vera forza di una partnership si misura nella capacità di mantenere le promesse, trasformando le parole in fatti concreti.

*Le nostre sfide sono  
profondamente interconnesse  
e superano di gran lunga  
la capacità di qualsiasi  
singolo Stato. Possono  
essere affrontate solo  
collettivamente, attraverso  
una forte e sostenuta  
cooperazione internazionale  
guidata dalla fiducia e dalla  
solidarietà a beneficio di tutti.  
(Il “patto per il futuro”  
delle Nazioni Unite)*

### 3. COMUNICAZIONE EFFICACE

Senza una comunicazione aperta e continua, anche le migliori intenzioni naufragano in un mare di fraintendimenti. Serve una comunicazione aperta e continua. I partner devono sentirsi liberi di condividere informazioni, feedback e preoccupazioni in modo tempestivo. Utilizzare strumenti di comunicazione efficaci come riunioni periodiche, report di progresso e piattaforme di collaborazione online è fondamentale per mantenere tutti aggiornati e coinvolti.

### 4. DEFINIZIONE CHIARA DEI RUOLI

Chi fa cosa? Tutti devono sapere esattamente qual è il proprio ruolo e quali sono le proprie responsabilità. Come in un'orchestra, ognuno deve suonare il suo strumento al momento giusto. Questo aiuta a evitare sovrapposizioni e conflitti, garantendo che ogni parte possa contribuire in modo significativo.

## 5. COMPETENZE

Servono anche nuove competenze e una nuova cultura manageriale. Ogni partner deve contribuire con competenze tecniche e know-how. Investire nello sviluppo delle persone non va sottovalutato. Formazione, workshop e opportunità di apprendimento continuo sono essenziali per garantire che tutti siano in grado di contribuire efficacemente. Dal 2021, IFAD e EIIS collaborano con l'obiettivo di lavorare insieme nello sviluppo di programmi mirati a migliorare capacità strategiche e tecniche in giovani da 18-35 anni di diverse nazionalità del mondo, offrendo borse di studio a giovani talenti di Paesi in situazioni fragili. In maggio 2024, all'European Innovation Summit dell'EIIS, le due organizzazioni, attraverso un Memorandum of Understanding, hanno annunciato maggiori sforzi per contribuire all'innovazione, ai partenariati per gli ecosistemi per lo sviluppo e ad una cultura di pace, tolleranza e cooperazione.

## 6. FLESSIBILITÀ

Nonostante questi punti siano molto utili per partire e veder prosperare una collaborazione, uno degli aspetti più importanti da tenere sempre a mente è che le cose cambiano, e le partnership devono essere pronte a cambiare con esse. L'adattabilità è fondamentale per rispondere a nuove sfide e opportunità. Non si può pensare di risolvere i problemi di domani con le soluzioni di ieri. E i problemi nella nostra società cambiano molto velocemente.

## 7. INVESTIMENTI IN BENI E INFRASTRUTTURE DIGITALI PUBBLICHE

Investimenti collettivi nel design e sviluppo di questi beni si traducono in un accesso democratico alle tecnologie in modo sostenibile e a prezzi e condizioni che permettano ai più vulnerabili di usufruirne e ai governi ed altri partecipanti dei risparmi sostanziali in tempo e denaro.

In un'epoca – l'antropocene – in cui l'umanità ha acquisito il potere di incidere sul destino del pianeta, la cooperazione globale non è più solo un nobile ideale, ma una necessità urgente. Le sfide che affrontiamo sono così interconnesse e complesse che nessun Paese, azienda o individuo può affrontarle autonomamente.

La storia ci ha insegnato che le civiltà prosperano o crollano in base alla loro capacità di adattamento e collaborazione. Oggi la posta in gioco è ancora più alta, perché l'emergenza in atto riguarda il futuro stesso della nostra specie e delle altre forme di vita sulla Terra.

Bisogna costruire partnership autentiche basate su fiducia, trasparenza e obiettivi condivisi. Non si tratta solo di firmare accordi o di investire in innovazione, ma di coltivare una nuova mentalità che riconosca la nostra complicata interconnessione.

In definitiva, la vera sfida non è solo tecnologica o economica, ma profondamente umana. Riusciremo a trascen-

dere i nostri interessi a breve termine per il bene comune? Saremo capaci di vedere oltre le divisioni nazionali, culturali e settoriali per riconoscere la nostra comune umanità? Il futuro non è scritto: dipenderà dalle scelte che faremo oggi, individualmente e collettivamente. 🌱

### GLI AUTORI



**Andrea Geremicca** è il Direttore Generale di EIIS - Istituto Europeo di Innovazione per la Sostenibilità. Docente presso la Singularity University in Silicon Valley, LUMSA e Luiss Guido Carli, ha condiviso le sue visioni attraverso TEDx Talk come "Innovare per essere sostenibili" e "Il Codice del Futuro". È autore di "Circular Economy Manager" (Hoepli, 2023).



**Gladys Morales Guevara** è Responsabile Globale dell'Innovazione nell'Innovation Unit dell'IFAD, dove guida la progettazione e l'implementazione di partnership mirate a supportare la sperimentazione, l'apprendimento e la scalabilità di soluzioni innovative per le aree rurali. È Ambasciatrice Regionale in Italia del Global Blockchain Business Council (GBBC).



**Carlo Alberto Pratesi**, ordinario di Marketing Innovazione e Sostenibilità all'università Roma Tre, è presidente di EIIS - Istituto Europeo di Innovazione per la Sostenibilità e consulente per primarie aziende. Tiene regolarmente conferenze in Italia e all'estero. Giornalista ed autore di numerose pubblicazioni scientifiche, la più recente è: "How to create a sustainable food industry" (Routledge, 2023).

# Il valore del Purpose

di Rosario Sica

**In un contesto economico e sociale in forte evoluzione, trovare il senso delle organizzazioni è un dovere verso le persone e il futuro.**

Il concetto di Purpose si è imposto di recente nel dibattito sulle strategie organizzative. A tale dibattito ho contribuito con un libro intitolato *Il valore del Purpose*, uscito per Guerini all'inizio del 2024. Definito come il motivo profondo per cui un'organizzazione esiste, il Purpose è un elemento chiave per allineare le scelte e le azioni aziendali e portarle ad avere un impatto positivo sul benessere dei dipendenti, la società e l'ambiente.

Credo che l'idea di Purpose sia diventata centrale oggi perché viviamo in un'epoca di crisi e cambiamenti molto rapidi. In un contesto economico e sociale in forte evoluzione, il Purpose diventa, infatti, una "stella polare" che offre stabilità e guida, soprattutto per le nuove generazioni, disorientate da un contesto spesso difficile da inquadrare. Mentre la società affronta sfide come il cambiamento climatico, l'instabilità geopolitica, le disuguaglianze sociali ed economiche, il Purpose diventa essenziale per dare un orientamento a chi cerca un lavoro che abbia "senso". Molte aziende stanno riconoscendo che i giovani desiderano allineare i propri valori con quelli dell'organizzazione per cui lavorano e il Purpose diventa una componente cruciale per attrarre e trattenere i talenti.

Se inteso correttamente, il Purpose non è solo una dichiarazione aziendale, ma un principio etico che bilancia profitto e benefici sociali, spingendo le organizzazioni a perseguire uno scopo più elevato. È importante chiarire che il Purpose differisce dai concetti di Mission e Vision, con cui non di rado viene confuso: mentre la Mission descrive *ciò che l'or-*

*ganizzazione fa* e la Vision *ciò che vuole diventare*, il Purpose risponde all'interrogativo *perché l'organizzazione esiste*. Va inteso come il nucleo concettuale che dà significato alle azioni aziendali e assicura che siano coerenti coi valori dichiarati, creando fiducia tra dipendenti, clienti e comunità. La Mission e la Vision, sebbene importanti, si focalizzano sugli aspetti operativi e strategici dell'organizzazione, mentre il Purpose include la dimensione etica che ispira un impatto positivo più ampio.

Negli ultimi decenni, l'evoluzione del Purpose ha coinvolto diverse aree dell'attività d'impresa. Aziende come The Body Shop e Google, con le loro pratiche di responsabilità sociale e di impatto ambientale, sono state tra le prime a promuovere una visione aziendale che superasse il semplice profitto, mettendo al centro valori sostenibili. Questo cambiamento si è accelerato con la crisi finanziaria del 2008 e l'ascesa del cambiamento climatico come sfida globale, spingendo molte organizzazioni a rivalutare la loro missione. La pandemia di COVID-19 ha ulteriormente rafforzato l'idea di Purpose, dimostrando come le imprese possano contribuire al benessere collettivo in momenti di crisi.

Numerosi studi supportano i vantaggi di essere un'azienda orientata al Purpose: se questo è chiaro può aumentare il coinvolgimento dei dipendenti, la fedeltà dei clienti e la resilienza organizzativa. Le aziende che abbracciano il Purpose tendono a superare i concorrenti, sia in termini di performance finanziaria che di adattabilità alle crisi. Molte organizzazioni purpose-driven si distinguono per un forte allineamento tra le scelte strategiche e l'impatto sociale e ambientale delle proprie attività. Questo legame viene apprezzato dai consumatori, sempre più propensi a scegliere aziende i cui valori riflettano i propri, e dagli investitori, che vedono nel Purpose una garanzia di stabilità a lungo termine.



## LA RISCOPERTA DEL PURPOSE

La storia del Purpose come concetto aziendale risale agli anni '30, con Chester Barnard e il suo libro *The Functions of the Executive*, in cui il Purpose è descritto come principio unificante di un'organizzazione. Il concetto ha guadagnato notorietà con Forrest Mars Sr., che nel 1947 affermava che la sua azienda dovesse promuovere il "mutuo beneficio" tra stakeholder. Negli anni '90, il Purpose ha assunto un ruolo centrale grazie all'attenzione alla responsabilità sociale e ai valori aziendali; mentre nel 2008 il concetto di "valore condiviso" di Michael Porter e Mark Kramer ha rafforzato l'idea che profitto e impatto sociale positivo possano coesistere. Questo paradigma suggerisce che un'azienda possa ottenere vantaggi competitivi affrontando questioni sociali attraverso le proprie attività principali. Nel contesto attuale, la centralità del Purpose si evidenzia anche nelle nuove tendenze globali. Le aziende sono sempre più sotto pressione da parte di investitori e consumatori che esigono pratiche ambientali, sociali e di governance (ESG) concrete. La consapevolezza di problemi come le disuguaglianze di reddito e i danni ambientali spinge i consumatori a fare scelte più mirate, prediligendo le aziende che abbracciano un Purpose orientato al bene comune. Il Purpose diventa quindi una risorsa preziosa per costruire un legame duraturo con i consumatori e per distinguersi in un mercato sempre più affollato e competitivo.

L'adozione del Purpose come guida implica che esso sia adottato non tanto come dichiarazione formale, ma come realtà tangibile all'interno dell'organizzazione. In verità, esempi come L'Oréal e la Grameen Bank di Muhammad Yunus dimostrano che il Purpose può essere vissuto e applicato anche senza una dichiarazione esplicita. La sua essenza sta nelle azioni che riflettono i valori aziendali, come l'impegno di L'Oréal per l'empowerment delle donne e il microcredito di Grameen per combattere la povertà. Anche nelle start-up, il Purpose rappresenta un fattore di differenziazione, attirando clienti e investitori grazie alla promessa di un impatto positivo e a una visione a lungo termine.

Il Purpose può essere statico, basato su valori immutabili, o dinamico, adattandosi ai cambiamenti esterni e interni. Questo approccio flessibile permette alle aziende di rimanere rilevanti in un ambiente in costante evoluzione. Un esempio è Victoria's Secret, che ha dovuto rivedere il proprio Purpose a causa dei cambiamenti culturali, dimostrando che anche le aziende più consolidate devono adattarsi sul piano strategico per mantenere la propria posizione nel mercato. In un mondo sempre più connesso e consapevole, il Purpose diventa una bussola per orientare le azioni aziendali verso una coerenza autentica, sostenendo il benessere delle persone e del pianeta.

Il Purpose può migliorare le esperienze di dipendenti e clienti e rafforzare la competitività aziendale. Radicato in

valori come autenticità e inclusione, attira le nuove generazioni, che ricercano significato nel lavoro e un allineamento tra valori personali e aziendali.

## PURPOSE E TOTAL EXPERIENCE

Anche l'idea di Total Experience (TX) contribuisce al miglioramento dell'ambiente aziendale, includendo tutte le interazioni tra azienda, clienti e dipendenti in un'esperienza integrata che rinforza i valori del Purpose. Il legame tra Purpose e Total Experience – concetti accomunati dal fatto di condividere entrambi una visione olistica – evidenzia l'importanza di un ambiente lavorativo e commerciale coerente e stimolante, in cui la soddisfazione e il senso di appartenenza diventano i motori del successo aziendale. La Total Experience, come suggerisce Gartner Consulting, punta a integrare Customer Experience ed Employee Experience in un contesto sistemico in cui gli individui sono al centro. Il Purpose, vissuto appieno, favorisce un ambiente aziendale positivo e stimolante che influisce direttamente sulla qualità dell'interazione con clienti e dipendenti, migliorando la reputazione aziendale e la lealtà.

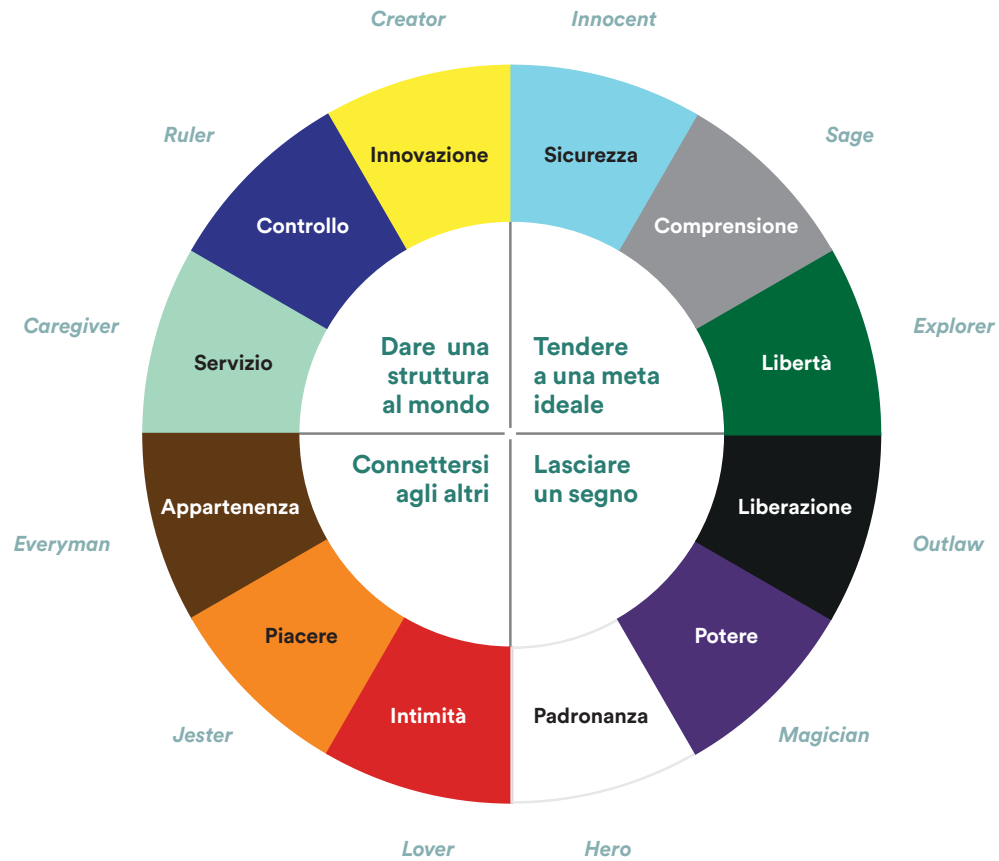
Un importante contributo al concetto di Purpose è stata la nozione di *Deep Purpose* proposta da Ranjay Gulati, che lo descrive come l'anima (*soul*) di un'organizzazione. Questa energia motivazionale ispira dipendenti e clienti, portando benefici a livello di performance aziendale e fidelizzazione. Gulati sottolinea che il Purpose può sostenere il profitto, sebbene debba essere bilanciato con ideali sociali. Attraverso principi di "idealismo pratico", i leader possono coniugare obiettivi economici e sociali per massimizzare il benessere di tutti gli stakeholder.

Sono anch'io convinto che gli obiettivi sociali e ambientali alla base di un Purpose ben concepito non escludano il profitto, ma anzi lo includano come condizione essenziale per il successo duraturo. Gulati e Serafeim, entrambi docenti della Harvard Business School, sostengono che profitto e Purpose siano in effetti complementari: un'organizzazione purpose-driven produce valore economico e migliora la sua percezione pubblica. George Serafeim, in particolare, ha sviluppato metodi di "impact-weighted accounting", che misurano l'impatto sociale e ambientale delle aziende, mostrando come esse possano performare meglio sul lungo termine. Questi autori sottolineano che un Purpose solido e genuino porta vantaggi sia economici che sociali, a condizione che sia autentico e radicato nella cultura aziendale.

## PLASMARE L'IDENTITÀ DELLA MARCA

Certamente, vi sono tante "ragioni di esistere" delle organizzazioni. E molte, quando vengono espresse, toccano la sfera del senso e del simbolico. Se il Purpose deve essere sintetizzato in uno statement di poche parole, pertinenti ai fini ultimi dell'organizzazione, la scelta delle parole

Figura 1  
I dodici Brand Archetypes



Fonte: Mark M., Pearson C., *The Hero and the Outlaw. Building Extraordinary Brands through the Power of Archetypes*, McGraw Hill, New York. 2001.

conta ed è un passaggio decisivo. Come classificare le possibili ragioni per cui un'impresa esiste con un'impostazione sistemica, che aiuti a individuare più facilmente il proprio Purpose e le parole giuste per raccontarlo? A questo fine, propongo di collegare il concetto di Purpose con la nota teoria dei "Brand Archetypes", originalmente ideata da Margaret Mark e Carol Pearson per lo studio e l'orientamento della comunicazione di marca.

Questa combinazione può effettivamente costituire un potente strumento per plasmare l'identità di una marca o di un'azienda e stabilire connessioni profonde con i propri pubblici di riferimento. L'approccio dei Brand Archetypes elaborato dalle due autrici si presenta come un sistema per dare forma al mondo immateriale e sfuggente del simbolico. Ed entrambi i concetti, sia il Purpose che i Brand Archetypes, implicano la creazione di una narrazione significativa che va oltre i semplici prodotti e servizi, coinvolgendo tutti gli stakeholder a livello emotivo e ideale.

Gli Archetipi di marca sono rappresentazioni simboliche che contribuiscono a delineare l'identità e le qualità

distintive di un brand. Ma l'approccio di Mark e Pearson considera anche l'impatto degli Archetipi sulle strutture organizzative delle aziende. Ciascun Archetipo incarna un set specifico di caratteristiche e valori che risuonano con segmenti specifici di pubblico e inducono a organizzare le relazioni aziendali in modo diverso. Allineare il Purpose con l'Archetipo alla base di un'organizzazione può quindi conferire maggiore coerenza alla cultura aziendale e potenziare l'identità sia della marca che dell'azienda stessa. Come evidenziato dalla figura 1, i dodici Archetipi proposti da Mark e Pearson sono divisi in quattro quadranti, ognuno dei quali ha un differente orientamento valoriale e simbolico. Anche solo questo può indirizzare una prima riflessione sul Purpose. Un'organizzazione può infatti valutare se la propria stella polare ha a che fare principalmente con l'uno o l'altro dei seguenti macro obiettivi:

- dare un ordine, una struttura al mondo
- cercare di realizzare il paradiso in terra
- lasciare la propria impronta sul mondo
- connettersi con (e connettere) gli altri.

La logica sottostante a questa ripartizione è ricondotta dalle autrici alla teoria motivazionale che organizza i principali impulsi umani su due assi: Indipendenza vs. Appartenenza, e Stabilità vs. Rischio. Rimando al testo per ogni approfondimento in merito, ma è interessante constatare come questo approccio sia basato su un solido inquadramento sistemico. Nel libro, i dodici Archetipi sono poi analizzati in dettaglio nelle loro caratteristiche differenzianti, che possono ispirare e guidare tutte le strategie volte a creare dei forti brand. È notevole peraltro, come dicevo, che l'analisi si estenda anche a considerare come l'adesione all'uno o all'altro Archetipo non sia una scelta neutra sul piano organizzativo. In molti casi infatti (e il testo abbonda di esempi), tra l'Archetipo prescelto e la cultura organizzativa dell'azienda si rilevano marcate corrispondenze.

Ogni organizzazione e brand di carattere, consapevolmente o no, tende a sposare e farsi ispirare da un Archetipo. Se proprio non c'è nessun sostrato o riferimento archetipico, è molto probabile che l'identità interna ed esterna dell'azienda sia anonima, indifferenziata. Abbracciare un Archetipo implica scegliere un asse di senso, che si correla a specifici valori, significati e valenze simboliche. Questo percorso è affine a quello che consente di definire il proprio Purpose, e può essere molto d'aiuto per individuarlo correttamente. All'inverso, se il Purpose è già stato definito, avere ben chiaro il proprio Archetipo di riferimento può servire a far convergere meglio le strategie e attività dell'impresa verso l'impatto sociale e ambientale voluto.

Nike è da sempre un Hero brand. È nata scegliendo il nome della dea greca della vittoria. Che poi abbia fatto uso del sistema degli Archetipi o meno, nella sua comunicazione ha sempre onorato i grandi atleti (gli eroi del nostro tempo) e il valore di competere sportivamente per ogni essere umano incoraggiando ognuno a farlo (*Just do it*). Non è un caso che il suo Purpose sia perfettamente in linea con l'idea di una missione eroica. Nel sito di Nike, infatti, è descritto così: «Our Purpose is to move the world forward through the power of sport». Dunque, non lo sport fine a sé stesso, ma lo sport per rendere il mondo un posto migliore.

## UN'INTEGRAZIONE DI VALORI

Negli ultimi decenni, la transizione dal capitalismo degli azionisti a quello degli stakeholder ha rafforzato l'importanza del Purpose, soprattutto durante la pandemia del 2020, che ha reso urgente la necessità di centrarsi sul benessere delle persone. Il Purpose, nella sua essenza, integra il valore economico con il benessere umano e la sostenibilità ambientale. Nel tempo, si è evoluto come risposta alla crescente consapevolezza sociale, spingendo le aziende a riconoscere la loro responsabilità nei confronti di una vasta gamma di stakeholder.

La pandemia ha modificato il mondo del lavoro, accelerando l'adozione del lavoro a distanza e portando a un maggiore focus sul work-life balance. Tuttavia, ciò ha introdotto nuove sfide, tra cui l'isolamento dei dipendenti e la perdita di un senso di appartenenza. Di recente alcune organizzazioni hanno fatto scelte drastiche per riportare i dipendenti in ufficio, mettendo in luce la tensione tra il bisogno di flessibilità e la necessità di creare una cultura organizzativa coesa. Oggi molte altre aziende stanno prendendo misure analoghe per favorire questo processo, pur optando spesso per soluzioni di rientro parziale.

Si pone quindi la necessità di ripensare il concetto di benessere sul lavoro, dove il Purpose non solo orienta le strategie aziendali, ma promuove anche l'allineamento dei dipendenti alimentando motivazione e impegno. Un Purpose autentico è essenziale per mantenere la coesione e l'unità tra i dipendenti, specialmente in contesti di lavoro ibrido o a distanza.

Inoltre, il Purpose si collega all'innovazione aziendale: ispira la creatività e sostiene processi di innovazione sostenibile, mirando a un impatto positivo sulla società. L'esempio di Tesla dimostra come un Purpose chiaro, incentrato sull'energia sostenibile, possa trasformare un'azienda e ridefinire un settore. La tecnologia gioca un ruolo chiave in questo contesto, poiché non solo consente l'implementazione di processi innovativi, ma può anche essere selezionata per allinearsi con i valori aziendali, sostenendo obiettivi come la sostenibilità ambientale e l'accessibilità.

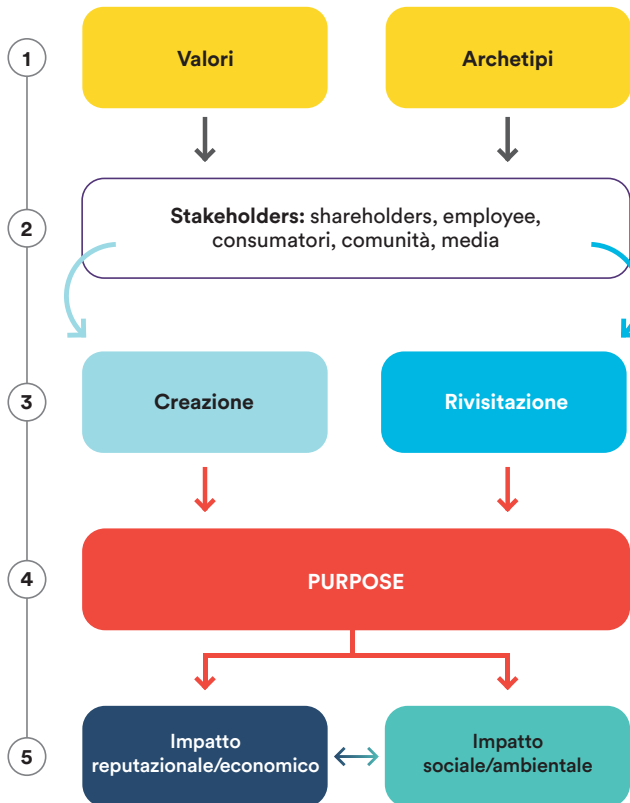
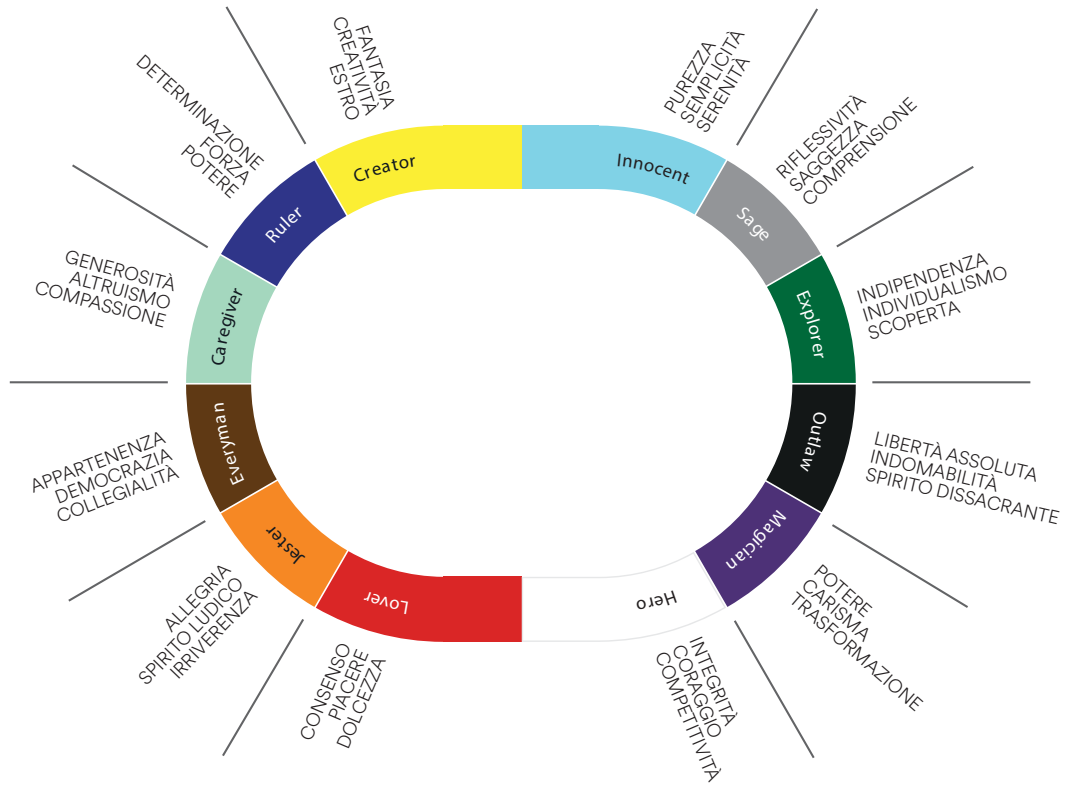
## LEADER E DIPENDENTI

Il Purpose non coinvolge solo i leader aziendali ma anche i dipendenti. I leader devono definire e comunicare un Purpose chiaro e convincente, che guidi le strategie aziendali e ispiri i dipendenti. Allo stesso tempo, i dipendenti giocano un ruolo essenziale nel dare vita a questo scopo, contribuendo attivamente e traducendolo in azioni concrete. L'approccio di "purpose-driven leadership" richiede che i leader siano autentici, empatici e capaci di abbracciare la tecnologia e l'innovazione.

Un altro strumento importante per mantenere e sostenere il Purpose è l'Organizational Network Analysis (ONA), che permette di analizzare le reti informali di relazioni e comunicazioni all'interno dell'azienda. Questa analisi è utile per identificare i "champion" del Purpose, ossia quei dipendenti che incarnano i valori aziendali e fungono da collegamento tra vari team, facilitando l'innovazione e la collaborazione. Per misurare l'efficacia del Purpose, è fondamentale utilizzare KPI specifici, come il grado di allineamento dei dipendenti, la soddisfazione degli stakeholder e l'impatto sociale e ambientale delle iniziative aziendali. Tali indicatori consentono di monitorare l'attuazione del Purpose e di prendere decisioni strategiche informate.

Non tutte le aziende, come accennato, sentono la necessità di un Purpose esplicito; tuttavia, riflettere su di esso può

Figura 2  
Un modello per la definizione del Purpose



Fonte: Sica R., *Il Valore del Purpose*, Guerini, 2024.

essere utile per riscoprire la propria identità e il proprio ruolo nella società. Satya Nadella di Microsoft è un esempio di come la riscoperta del Purpose possa ridare slancio a un'azienda. Nadella, come ha rivelato lui stesso, arrivato alla guida di Microsoft ha cercato di bilanciare innovazione e tradizione, mirando a onorare il passato di Microsoft pur tracciando un nuovo futuro.

Per le organizzazioni che desiderano definire o aggiornare il proprio Purpose, si pone l'esigenza di adottare un valido approccio metodologico. Al riguardo, suggerisco di tornare al tema dei Valori e degli Archetipi. I Valori, spesso comunicati dalle aziende, rappresentano un ancoraggio identitario, mentre gli Archetipi sono preziosi per comprendere l'essenza di un'organizzazione. Che rapporto c'è tra Valori e Archetipi? A mio avviso, un rapporto molto stretto. In effetti è così stretto che la tassonomia dei Valori aziendali cui ispirarsi potrebbe venire proprio dal sistema degli Archetipi. Nel testo di Mark e Pearson, è del tutto evidente che ogni archetipo sia portatore di valori specifici e diversi da quelli di tutti gli altri. Dal momento che il sistema divide le aree di senso e di esperienza umana in dodici campi che rimandano a precise pulsioni psicologiche, questa suddivisione non è solo plausibile ma anche molto fondata e interessante. La ruota degli Archetipi vista poco sopra può essere integrata coi Valori pertinenti. E possiamo poi incrociare Archetipi e Valori in una raffigurazione visiva, come quella data dalla Figura 2.

La corrispondenza tra Archetipi e Valori è molto forte. Ma, metodologicamente, è meglio partire dagli uni o dagli altri? Dipende. Se l'organizzazione ha un set di Valori in cui crede e che viene da lontano, questo può aiutare a identificare gli Archetipi che implicitamente albergano nella sua anima profonda. Viceversa, se l'azienda non ha ancora identificato dei Valori particolari, l'esercizio può senz'altro iniziare con un'analisi dei riferimenti Archetipici più sentiti, per arrivare a definire i Valori di conseguenza.

## ARCHETIPO E ARCHETIPI

Parlando degli Archetipi che possono essere fatti propri da un'organizzazione, ho usato sia il singolare che il plurale (Archetipo, Archetipi). Non è una scelta casuale. Identificare l'anima o l'essenza di un'organizzazione può essere un processo complesso e ricco di sfumature, e non esiste una risposta univoca per stabilire se un'organizzazione debba fare riferimento a uno o più Archetipi. La scelta dipende da vari fattori, tra cui gli obiettivi, la cultura e il messaggio che l'organizzazione vuole trasmettere ai suoi stakeholder. Identificare l'archetipo primario e quelli secondari di un'azienda può comunque aiutare a comunicare il Purpose in modo autentico e coeso. Adottare più di un Archetipo a volte può offrire un vantaggio competitivo. Ad esempio, per ovvie ragioni l'Archetipo di riferimento per tutte le aziende farmaceutiche è il Caregiver. Ma Pfizer, con il suo Purpose "Breakthroughs that change patients' lives", si

direbbe identifichi l'archetipo del Creator come primario e quelli di Hero e Caregiver come secondari, puntando a distinguersi come azienda non solo attenta al benessere dei pazienti ma anche incentrata sull'innovazione.

Come fare per identificare un valido Purpose per la propria organizzazione? La metodologia che ritengo più efficace prevede quattro fasi: *Setup*, *Analisi As Is*, *Definizione To Be*, e *Implementazione*. Durante la fase di *Setup*, la leadership avvia il progetto e identifica gli stakeholder. Nella fase di *Analisi As Is*, si raccoglie feedback interno (anche bottom up) per comprendere l'identità attuale dell'organizzazione. La fase *Definizione To Be* è un workshop collaborativo per formulare il Purpose finale, mentre nell'*Implementazione* il Purpose viene integrato nelle attività quotidiane, misurandone l'impatto sociale e reputazionale.

Gli stakeholder hanno un ruolo cruciale in questo processo: coinvolgerli attivamente consente di creare un Purpose inclusivo e significativo per la comunità aziendale e la società. Anche se in molti casi l'individuazione del Purpose è un processo che può partire da lontano (talvolta dalla visione originale dei fondatori), e pertanto viene spesso fortemente indirizzato dalla leadership, ritengo comunque imprescindibile che tale processo veda la partecipazione attiva in primis della popolazione aziendale, in secondo luogo di una selezione di stakeholder esterni. Proprio in quanto il Purpose implica gli effetti dell'azione dell'impresa sul benessere delle persone, sulla società e sul mondo, i leader devono avere ben presente l'importanza di portare a bordo questi soggetti nella realizzazione del perché l'azione organizzativa e la stessa impresa abbiano un senso di esistere. 🍷

### L'AUTORE



**Rosario Sica** è un Fisico Cibernetico di formazione. Ha collaborato in passato nella cooperazione internazionale e per il MAE ed è stato consulente per primarie società di Management Consulting. Specializzato nei processi di trasformazione digitale con focus sull'innovazione dello sviluppo organizzativo, ha pubblicato 6 libri e numerosi articoli per Harvard Business Review. Coinvolto nella ricerca applicata, insegna in diverse Università in Italia e all'estero. Attualmente Global Equity Partner di Gruppo BIP e Amministratore Delegato di OpenKnowledge, società di cui è stato socio fondatore nel 2008.



# Le discordanti previsioni degli esperti sul futuro del lavoro

di Nicky Dries, Joost Luyckx e Philip Rogiers

**Un'indagine che ha coinvolto 570 esperti di diverse discipline ha raggiunto un'interessante conclusione: su ciò che sarà il futuro del lavoro nei prossimi decenni il disaccordo regna sovrano. Ma dalle differenze d'opinione c'è comunque molto da imparare.**

Chi ha ragione sul futuro del lavoro? “La tecnologia ci ha regalato lo sbarco sulla Luna, il personal computer e lo smartphone, per non parlare dell'impianto idraulico e della lavatrice”, potrebbe dire un ottimista. “Perché mai dovremmo voler fermare il progresso? Dovremmo accelerare, non fermare e regolamentare. L'intelligenza artificiale e la robotica ci porteranno nell'era della post-scarità, rendendoci tutti più ricchi e facendo il lavoro sporco al posto nostro”.

“Non esageriamo”, risponde uno scettico. “Sono 50 anni che i giornali affermano che i robot stanno per prendere il posto dei nostri lavori: non è successo prima e non succederà adesso. Le nuove tecnologie come l'IA aumenteranno però la produttività e l'efficienza, il che porta alla crescita economica e a nuovi e migliori posti di lavoro per le persone”.

Un pessimista replica: “Non così in fretta. Questa volta è davvero diverso. Non dimentichiamo che le precedenti rivoluzioni industriali hanno sì portato un progresso tecnologico, ma hanno anche avuto effetti drammatici sulle condizioni di lavoro e di vita di chi lavorava allora, che sono durati per decenni. Non c'è motivo di credere che le grandi imprese non vedano nell'automazione un'opportunità per ridurre i costi della manodopera, grazie a una forza lavoro di robot e algoritmi che possono lavorare giorno e notte senza mai avere bisogno di una pausa, lamentarsi o ammalarsi. Ciò di cui abbiamo bisogno non è una maggiore crescita economica, ma una decrescita”.

Chi ha ragione: l'ottimista, lo scettico o il pessimista? E voi, personalmente, in quale scenario credete di più?

## COME RISOLVERE LE CONVINZIONI SUL FUTURO DEL LAVORO

Queste due domande sono state al centro del nostro recente studio. Per rispondere, abbiamo innanzitutto individuato una serie di 485 articoli di giornale belgi degli ultimi cinque anni, in cui esperti globali facevano previsioni sul futuro del lavoro. Sulla base di quest'analisi, abbiamo scoperto che tre gruppi specifici dominano chiaramente il dibattito sul futuro del lavoro nei media: imprenditori tecnologici (come Elon Musk), professori di economia (come David Autor del MIT) e autori di bestseller e giornalisti di spicco (come David Frayne e il suo libro *Il rifiuto del lavoro*). Abbiamo riscontrato un elevato accordo tra gli esperti dello stesso gruppo su come ritengono che si svilupperà il futuro del lavoro e un basso accordo tra i gruppi. (Con nostra sorpresa, politici, rappresentanti sindacali e responsabili delle risorse umane erano largamente assenti da questi articoli).

Abbiamo quindi individuato 570 esperti di tecnologia, economia e scrittura/giornalismo, provenienti sia dalle nostre reti personali sia da mailing list più ampie di amministratori delegati e giornalisti belgi. Il nostro team ha scritto degli scenari sul futuro del lavoro (simili a quelli riportati nell'introduzione, ma più dettagliati) basati sulle previsioni concorrenti dei media e ha chiesto loro di valutare la probabilità delle diverse previsioni. Tutti gli esperti che hanno completato il sondaggio hanno sempre ritenuto che gli scenari proposti dal “loro” gruppo nei media fossero più probabili. Poi abbiamo chiesto loro di indicare, per ogni singola previsione, entro quale anno si aspettavano che si verificasse e con quale grado di certezza. Come previsto, abbiamo riscontrato che gli ottimisti si aspettavano per lo più scoperte positive, in un futuro prossimo; i pessimisti credevano in risultati negativi e li vedevano come imminenti; gli scettici erano più propensi a indicare che molte

previsioni non si sarebbero mai verificate o solo in un futuro molto lontano. Partendo dal presupposto che ciascuno di questi gruppi di esperti possedeva un pezzo del puzzle, abbiamo fatto la media delle loro previsioni e le abbiamo mappate su una linea del tempo per produrre la seguente visione di “consenso”, piuttosto inquietante, di come potrebbe essere il futuro del lavoro.

Infine, abbiamo fatto fare ai tre gruppi di esperti un test della personalità, che comprendeva domande sulla loro infanzia e su valori e convinzioni attuali. Abbiamo scoperto che gli imprenditori del settore tecnologico erano degli ottimisti radicali, gli economisti credevano soprattutto nella razionalità, mentre gli autori e i giornalisti avevano atteggiamenti indicativi della misantropia e della convinzione che gran parte della società sia decisa da chi detiene il potere a porte chiuse. Abbiamo scoperto che non solo questi diversi gruppi di esperti hanno tipi di personalità molto distinti, ma che questi si traducono anche in convinzioni contrastanti sul futuro del lavoro.

Nei nostri dati, quindi, gli imprenditori tecnologici erano gli ottimisti, gli economisti gli scettici e gli autori e i giornalisti i pessimisti.

Per complicare ulteriormente le cose abbiamo concluso, sulla base dell'analisi dei giornali, che tutti e tre i gruppi di esperti erano davvero convinti che le loro previsioni sul futuro del lavoro fossero giuste e le altre sbagliate, se non addirittura assurde. Gli economisti, ad esempio, tendevano a definire gli autori di bestseller come “catastrofisti” e gli imprenditori tecnologici come “ipersensibili”. Detestavano in particolare l'idea della decrescita, che paragonavano alla povertà istituzionalizzata. Autori e giornalisti, da parte loro, non riuscivano a capire perché gli altri gruppi di esperti non vedessero che ci sono (o dovrebbero esserci) dei limiti alla crescita economica, soprattutto alla luce del cambiamento climatico e della disuguaglianza globale. Gli imprenditori tecnologici si consideravano l'unico gruppo qualificato a fare dichiarazioni su tecnologie avanzate che nessuno, a parte loro, capisce veramente, soprattutto i politici; ai loro occhi, queste persone sono “dinosauri”.

## PERCHÉ LE DIFFERENZE NELLE IDEE SUL FUTURO DEL LAVORO

In generale, i membri di ciascun gruppo di esperti hanno avuto difficoltà a capire come fosse possibile che gli altri avessero convinzioni così diverse sul futuro del lavoro. Dopotutto, *le loro* previsioni si basavano su numeri, cifre, tendenze storiche e ricerche scientifiche oggettive: come si può contestarlo? La risposta, ovviamente, è che ognuno di questi esperti è stato formato in un settore specifico, con un proprio insieme di regole e presupposti su come funziona il mondo. Inoltre, viene loro insegnato cosa “conta” come prova all'interno della loro disciplina: si consideri ad esempio la differenza tra informatica, economia e scienze politiche. Questi esperti interagiscono

## Una timeline delle previsioni sul futuro del lavoro

Le previsioni dei 570 esperti consultati hanno portato a disegnare il futuro corso degli eventi come riportato nel grafico.



Fonte: Nicky Dries, Joost Luyckx e Philip Rogiers, “Imagining the (Distant) Future of Work”, *Academy of Management Discoveries*, 2024.

no soprattutto con persone della stessa disciplina o di discipline simili, partecipano a seminari e leggono relazioni che rafforzano le cosiddette “cornici dell’ambiente” in cui sono stati socializzati. Questo porta all’omogeneità all’interno delle discipline e all’eterogeneità tra le discipline. Spiega anche perché questi gruppi di esperti in competizione tra loro hanno difficoltà a comprendere il punto di vista dell’altro.

Nel riassumere i risultati di questo studio ad altri, di solito diciamo che “non possiamo prevedere il futuro del lavoro, ma possiamo prevedere le vostre previsioni”. Quando facciamo dei keynote sullo studio, il pubblico spesso inizia a ridere quando riconosce il copione della propria disciplina quasi alla lettera. A volte, i dirigenti osservano che “sono tipici economisti” o “sono tra i fan della decrescita”. Se da un lato questo può sembrare un modo per separare le persone in categorie distinte, dall’altro ci accorgiamo che li spinge ad ascoltare e a parlare tra loro con una mentalità più aperta. Riteniamo che ciò sia di fondamentale importanza, poiché molte delle sfide che l’umanità probabilmente affronterà nel futuro del lavoro – come la potenziale comparsa di IA iperintelligenti o di robot con abilità sensoriali fini – richiederanno task force e cooperazione interdisciplinari. Come dimostra il nostro studio, gli esperti di diverse discipline hanno in genere opinioni diverse sui rischi e sulle opportunità del futuro, e sappiamo dalla ricerca che abbracciare l’incertezza e gli scenari in competizione è di fatto essenziale per la pianificazione strategica a lungo termine.

### IL FUTURO È CIÒ CHE FACCIAMO

Le implicazioni del nostro studio sono potenzialmente controverse nell’attuale clima di “post-verità”: stiamo forse dicendo che nella vita non esistono fatti oggettivi, che tutto è soggettivo e che la competenza è un mito? Non arriveremmo a tanto. Crediamo piuttosto che il nostro studio dimostri che, poiché il futuro non è ancora definito, è impossibile stabilire chi abbia ragione sul futuro del lavoro. Al contrario, il futuro sarà qualsiasi cosa faremo. A nostro avviso, gli scenari proposti da ottimisti, scettici e pessimisti sono tutti teoricamente possibili. Domande come “l’IA distruggerà molti posti di lavoro” sono quindi fuorvianti: se questa distruggerà o meno molti posti di lavoro dipenderà dalle decisioni prese dalle *persone* nei prossimi anni. La domanda non è quindi “Come sarà il futuro del lavoro?”, ma piuttosto “Come vogliamo che sia il futuro?”. In questo modo, la questione del futuro del lavoro diventa un’arena per i valori, la politica, l’ideologia e l’immaginazione, anziché un insieme di tendenze che possono essere oggettivamente previste. Inoltre, è chiaro che il dibattito sul futuro del lavoro è destinato a diventare ancora più polarizzato negli anni a venire. L’utopia di una persona è la distopia di un’altra.

Quindi, cosa *si* può iniziare a fare oggi? Innanzitutto, d’ora in poi, ogni volta che sentirete o leggerete qualcosa sul futuro del lavoro, non limitatevi a guardare cosa viene previsto (e da quando), ma anche *chi* lo dice e *perché*. Quali interessi acquisiti hanno? Quale società vogliono e in che modo ne traggono vantaggio? In secondo luogo, qual è *la vostra* utopia per il futuro e quale la vostra *distopia*? Cosa dovremmo fare – o smettere di fare – a breve, medio e lungo termine per avvicinarci agli scenari desiderabili e ridurre il rischio di quelli indesiderati? Cosa possiamo fare per evitare punti di non ritorno in un futuro lontano, ad esempio quando pensiamo al clima o all’intelligenza artificiale superintelligente? In terzo luogo, su cosa avete il maggior controllo dalla vostra posizione di potere e influenza nella società? Quali forme di potere e influenza *non avete*? Potete collaborare con altri che hanno fonti di influenza complementari alla vostra e che condividono la stessa utopia? Sulla base della nostra ricerca, vorremmo invitare tutti i cittadini, i politici, i manager e gli amministratori delegati a partecipare al dibattito pubblico sul futuro del lavoro, per garantire che si svolga nell’ambito di un dialogo sociale e democratico. Il futuro è ciò che facciamo. 🗣️

#### GLI AUTORI



**Nicky Dries** è professoressa ordinaria di Comportamento organizzativo presso la KU Leuven e la BI Norwegian Business School.



**Joost Luyckx** è professore associato di Business and Society presso la IESEG School of Management e ricercatore presso la KU Leuven.



**Philip Rogiers** è professore assistente di Comportamento organizzativo e teoria organizzativa all’Università Ramon Llull di Esade.

# Nuove tendenze e nuovi equilibri nel mercato del lavoro

di Bruno Lamborghini

**È in pieno svolgimento un'inversione del tradizionale paradigma del mercato del lavoro: una transizione complessa innescata da numerosi fattori economici e sociali che vanno nella direzione di una partecipazione attiva basata sulla crescita delle competenze e su nuovi equilibri vita-lavoro.**

I profondi cambiamenti strutturali in atto nel mercato del lavoro implicano la ricerca di nuovi equilibri tra domanda e offerta e nuovi modelli organizzativi e formativi, in un contesto dove il lavoro stesso diviene sempre più una "materia prima" scarsa che richiede crescenti competenze professionali e capacità di interazione con strumenti tecnologici innovativi quali l'intelligenza artificiale (IA).

## IL MISMATCH DELLE COMPETENZE

Le imprese si trovano ad affrontare un crescente mismatch tra domanda e offerta di lavoro determinato soprattutto da carenze nelle competenze professionali richieste dalle aziende, con conseguenti problemi nel recruitment e nella gestione del personale. Diverse le cause: gravi limiti formativi nella predisposizione delle competenze richieste, "fughe" all'estero di giovani, nuovi comportamenti individuali e collettivi alla ricerca di un diverso rapporto tra lavoro e vita, emergere di nuovo "senso del lavoro" (*work sense*) soprattutto da parte dei giovani, maggiore attenzione al contenuto del lavoro e ai valori di responsabilità etica, sociale e ambientale dell'azienda.

Il mismatch non appare destinato a ridursi e va affrontato riorganizzando le modalità del lavoro in modo che favoriscano una maggiore attrattività in risposta alle nuove richieste, ma soprattutto rinnovando i processi formativi aziendali in funzione di un apprendimento continuo

e di un upskilling di competenze in forma direttamente connessa al lavoro.

## GLI EFFETTI DEL CALO DEMOGRAFICO

Non vi è ancora sufficiente consapevolezza da parte di istituzioni e imprese delle conseguenze del calo demografico in atto in molti Paesi, con conseguente riduzione delle nuove leve della forza lavoro e ulteriori difficoltà per equilibrare domanda e offerta. Come emerge dal *World Population Prospects 2024* dell'ONU, si prevede che la popolazione europea scenda dagli attuali 745 milioni a 739 milioni nel 2030, con una riduzione di 6 milioni di persone, e quella italiana dagli attuali 59,3 milioni a 58 milioni, con un calo di 1,3 milioni. Prometeia stima che la popolazione italiana in età lavorativa tra il 2023 e il 2027 si ridurrà di 440.000 unità. Questo processo, solo parzialmente compensato dai contrastati flussi di immigrati, richiede alle imprese di adottare nuove modalità per attrarre risorse, in particolare femminili, e allo stesso tempo maggiori e continui interventi di "reskilling" e "upskilling" delle competenze, tenendo presente che l'introduzione di robot, algoritmi IA e reti neurali non sostituisce le competenze umane che vengono, anzi, accresciute dall'utilizzo collaborativo delle macchine.

## JOB RETENTION

Gli squilibri tra domanda e offerta di lavoro vengono accentuati anche dalle recenti ondate di dimissioni e da difficoltà di retention, alla cui origine stanno motivazioni di insoddisfazione retributiva, ricerca di ruoli più adeguati, difficoltà relazionali nell'ambiente di lavoro, ma anche una nuova ricerca di "work sense" e di migliore equilibrio tra vita e lavoro. Per le stesse ragioni talvolta si manifestano anche comportamenti di ridotto impegno e disinteresse nel lavoro (*quiet quitting*) di lavoratori che decidono, comunque, di restare in azienda con effetti particolar-

mente negativi. Da recenti indagini emerge che i giovani della GenZ tendono a restare in azienda con un orizzonte temporale in media di soli 3 anni. Le difficoltà di retention richiedono, quindi, un ripensamento dei rapporti di lavoro, in termini di offerta di fattori che consentano attrattività e risposte.

### LA “MATERIA PRIMA SCARSA”

Le risorse umane qualificate, con competenze dinamiche, innovative e interdisciplinari, rappresentano sempre più la “materia prima scarsa” strategica da ricercare, attrarre e acquisire, su cui investire continuamente per evitarne la perdita. Su questa materia prima scarsa (non il litio o il cobalto) aumenta la concorrenza tra imprese e Paesi, alla ricerca di persone in grado di apportare specifiche capacità individuali che possano bene integrarsi con gli obiettivi dell’organizzazione. Un rapporto che diventa “win-win” quando reciprocamente di vantaggio, rispondendo così alle nuove richieste del mercato del lavoro, pronto ad accogliere, far crescere e valorizzare la materia prima delle migliori competenze.

### UN PARADIGMA CHE CAMBIA

È in pieno svolgimento un’inversione del tradizionale paradigma del mercato del lavoro basato su rapporti definiti in base alle competenze richieste esclusivamente dalla domanda, per cedere il passo a nuovi processi interattivi basati su un confronto tra una domanda delle imprese relativa alle competenze necessarie e un’offerta di specifiche capacità e competenze individuali. Il nuovo paradigma del lavoro è già in atto per professionalità di medio-alto livello e tenderà a estendersi a tutto il lavoro qualificato, individuato in base a specifiche competenze, con inevitabili riflessi che interesseranno i futuri contratti di lavoro. Si è di fronte a una transizione complessa innescata dai cambiamenti in atto, che promettono però di portare a migliori risultati attraverso una partecipazione attiva e convinta con piena integrazione delle competenze.

### LA RICERCA DI UN EQUILIBRIO VITA-LAVORO

Nei rapporti di lavoro va stimolata un’attenzione consapevole rivolta alle nuove sensibilità che riguardano il rapporto tra vita e lavoro, tra “life sense” e “work sense” in tutti i passaggi della vita lavorativa. Non è sempre facile comprendere e interpretare il senso del lavoro di ciascuno perché non sempre risulta chiaro all’interessato stesso; occorre, dunque, cercare di renderlo esplicito confrontandosi sulle esperienze vissute, sugli obiettivi impliciti, sugli interessi individuali. Esigenza molto sentita dalle nuove generazioni per le quali il lavoro rappresenta una parte importante ma non esclusiva, un orientamento che respinge una contrapposizione da cui nascono ansie, estraneità al lavoro, senso di spreco del proprio tempo e

delle proprie capacità con conseguenze negative per le persone e l’attività svolta.

### L’EREDITÀ DEL LAVORO A DISTANZA

Il lungo periodo di lavoro a distanza imposto dalla pandemia ha avuto rilevanti impatti e oggi implica un serrato confronto tra il lavoro in sede e il lavoro a casa, mettendo in evidenza il peso dei trasferimenti, ma anche portando a riscoprire le connessioni famigliari. Si ripensa, in modalità innovative, al tempo di lavoro in quanto porzione rilevante della propria vita, riconsiderando modalità, finalità e senso del lavoro stesso. L’esperienza del “remote working” si è progressivamente evoluta in nuove forme, talvolta controverse e incerte, dando luogo a lavoro ibrido o agile, definito talvolta, anche impropriamente, come “smart working”, per riferirsi ad attività con forte autonomia senza vincoli di tempo e spazio. In prospettiva, le formule innovative sono destinate a estendersi favorendo maggiore qualificazione e partecipazione. Si è ben potuto osservare che, per esempio, anche le riunioni aziendali via web consentono, se ben gestite e con tempi e temi definiti, miglioramenti del lavoro e processi decisionali più rapidi e condivisi, con ricadute positive anche sulle attività in presenza.

### GLI OBIETTIVI DELLA GENERAZIONE Z

I nuovi comportamenti nei confronti del lavoro si manifestano in particolare nell’ambito degli appartenenti alla GenZ, di cui spesso si tende a considerare solo gli atteggiamenti di rifiuto nei confronti di superlavoro, straordinari, lavoro notturno e simili. Una generazione che è stata talvolta superficialmente definita “generazione sospesa” per le manifestazioni di disagio, ansia, disorientamento e incertezze nelle scelte di vita, spesso generate da lavori precari, scarsamente remunerati o a termine. In realtà, è indispensabile riconsiderare queste valutazioni comprendendo le complessità sottostanti a comportamenti che, nei fatti, esprimono un riesame e un riorientamento complessivi del rapporto tra vita e lavoro, alla ricerca di un significato del lavoro stesso che resta spesso impreciso e che talvolta sfocia in una richiesta di supporto in termini di tutoraggio e mentoring nelle prime fasi di lavoro. Molti cercano nel lavoro una formazione e un miglioramento delle conoscenze e delle competenze che possano portare a integrare studi spesso inadeguati. Emerge, altresì, l’interesse per aziende attente alla tutela ambientale e ai valori etici e sociali. Esigenze che vanno affrontate nei colloqui di assunzione, ma che riguardano l’insieme della vita lavorativa. Ascoltare i giovani contribuisce a innovare i contenuti del lavoro, grazie anche al rapporto “naturale” che essi hanno con strumenti digitali e di intelligenza artificiale.

### AZIENDA BUSINESS SCHOOL

L’apprendimento continuo in azienda, on the job, integrato nell’attività operativa, in un ambiente digitale arricchente



è lo strumento principale per far crescere competenze individuali e di team in un quadro di upskilling che permetta di diffondere l'“orgoglio delle competenze”. Le academy aziendali per la formazione e la stessa azienda possono così diventare vere e proprie business school in cui addestramento e apprendimento si integrano con le attività lavorative, in futuro anche con il supporto di strumenti di IA in funzione di “copilota”. La partecipazione alla formazione di competenze viene, poi, favorita dalla condivisione dei valori del purpose che l'azienda esprime e pratica.

### QUATTRO GIORNI E “TEMPO LIBERO”

Sono in atto sperimentazioni di riduzione della settimana lavorativa da cinque a quattro giorni, per rispondere alle richieste di miglioramento nel rapporto vita-lavoro, consentendo maggiore disponibilità di “tempo libero”, qualunque ne sia la definizione, che dipende dalle esigenze dei singoli lavoratori. Le modalità di lavoro specifiche possono presentare soluzioni diverse, di cui quella basata su quattro giorni di lavoro costituisce solo una possibilità tra le altre, dato che l'obiettivo effettivo è quello della flessibilità dei tempi di lavoro allo scopo di coniugare un cambiamento organizzativo con un miglioramento dei rapporti tra vita e lavoro di ciascun collaboratore.

### WELFARE PER “WELL BEING”

Il welfare aziendale viene praticato in parte per supplire a crescenti deficienze del welfare pubblico, ma soprattutto perché rappresenta un fattore del pacchetto retributivo spesso determinante nell'attrarre nuove risorse, favorire la retention e migliorare la partecipazione al lavoro, creando “spirito di comunità” e “spirito d'impresa”. Tra le soluzioni più diffuse di welfare aziendale si trovano gli asili nido che consentono alle madri lavoratrici di stare vicino ai figli, le attività di assistenza psicologica, i sostegni alla salute talvolta anche dei famigliari, la predisposizione di ambienti aziendali per feste e ricorrenze, le iniziative sociali e culturali dell'azienda. Pratiche che talvolta si estendono anche a livello di territorio, con una gestione condivisa con i collaboratori, assieme a iniziative partecipate per sostenibilità sociale e ambientale. In questa direzione stanno operando le imprese benefit, con effetti che possono tradursi in termini di attrattività e conservazione di competenze e talenti. Si riscopre il significato di welfare come vero benessere, come “well being”, cioè lo “stare bene” assieme nella comunità per produrre non solo valore economico, ma anche valore sociale e culturale per l'ambiente esterno. Il welfare aziendale è destinato a crescere, con il fine di produrre una più convinta partecipazione dei collaboratori agli obiettivi aziendali, una maggiore attrattività del lavoro in azienda e un “engagement” allargato.

### TEAM WORK E PROJECT WORK

Il lavoro di gruppo assume sempre più rilevanza, stimo-

lando attiva partecipazione agli obiettivi aziendali e favorendo il raggiungimento di risultati e una migliore esperienza di apprendimento collettivo. La diffusione di reti e piattaforme digitali, di messaggistica, di social, ma anche di videogame, ha spesso posto le basi, non solo nei giovani, per il “team work” e per un continuo confronto di competenze. Il team work è divenuto elemento di attrattività e di miglioramento dell'engagement, consentendo di apprendere e operare assieme su progetti e obiettivi comuni.

Il lavoro di gruppo diviene così, a sua volta, il punto di partenza per sviluppare il “project work” basato su team responsabili di progetti specifici e misurabili. Il “project work” comporta una crescita della responsabilità di ciascun componente del gruppo, la conquista di una leadership diffusa senza individualismi e un apprendimento dinamico che consente la verifica dei miglioramenti delle competenze individuali e di gruppo. Il “project work” di gruppo, che nasce evolvendo dalle esperienze delle “comunità di pratica”, diviene il modello di riferimento dei processi formativi delle migliori business school e tende a diffondersi positivamente in azienda, favorito anche dagli sviluppi applicativi di IA generativa, che consentono di addestrare, assistere e supportare l'attività del gruppo. 🗝

#### L'AUTORE



**Bruno Lamborghini**, economista industriale, docente al Master di Strategia e Management all'Istao di Ancona, consigliere/past president dell'Associazione Prometeia, autore di libri e saggi di economia industriale e di innovazione tecnologica. Già docente di Organizzazione aziendale e di Tecnologie informatiche all'Università Cattolica di Milano, chief economist, direttore centrale e amministratore del Gruppo Olivetti, presidente di società del Gruppo, co-fondatore e presidente dell'Associazione Archivio Storico Olivetti. Ha presieduto Eurobit (Federazione europea delle associazioni nazionali dell'industria ICT) ed EITO (European Information Technology Observatory), è stato presidente del BIAC (Business Industry Advisory Committee) presso l'OCSE. Ha coordinato comitati sulle politiche economiche/industriali e sull'industria ICT a livello pubblico e imprenditoriale in Italia e presso l'Unione Europea.

## MACROTRENDS 2016-2017

# ORIZZONTE 2030

## INTRODUZIONE

**I Macrotrends di un mondo che cambia**

*Enrico Sassoon*

## LA TECNOLOGIA

**La forza dirompente che l'uomo deve imparare a dominare**

*Andrea Granelli*

Approfondimento: IL LAVORO

**Le competenze al centro del cambiamento**

*Bruno Lamborghini*

Approfondimento: LA MOBILITÀ

**Soluzioni innovative  
tra integrazione e personalizzazione**

*Lanfranco Senn*

## LE IMPRESE, I CONSUMATORI, IL LAVORO

**Il cambiamento sistemico che investe imprese e persone**

*Stefano Lorenzi*

Approfondimento: I GIOVANI

**La generazione Y dei Millennials post-capitalisti**

*Francesco Morace*

## LE RISORSE, L'ENERGIA, LA DEMOGRAFIA, L'AMBIENTE

**La risposta globale alle grandi sfide della nostra era**

*Mark Esposito*

Approfondimento: ENERGIA E AMBIENTE

**Energia abbondante, nonostante il clima**

*Davide Tabarelli*

## ECONOMIA, FINANZA, MODELLI CAPITALISTICI E D'IMPRESA

**Oltre l'illusione della crescita perpetua**

*Enrico Sassoon*

Approfondimento: CRESCITA ECONOMICA

**Stagnazione secolare: mito o realtà?**

*Emilio Rossi*

## IL QUADRO GEOPOLITICO

**Cronaca di un disordine annunciato**

*Paolo Magri*

**Un futuro un po' meno caldo per i Paesi del Medio Oriente?**

*Armando Sanguini*

## MACROTRENDS 2017-2018

## NUOVI ORIZZONTI DEL POSSIBILE

**INTRODUZIONE**

Nel turbine del cambiamento

*Enrico Sassoon*

**LA DIMENSIONE  
TECNOLOGICA  
E D'IMPRESA**

L'esplosione dell'innovazione tecnologica  
nei prossimi 15 anni *Andrea Granelli*

Gli effetti della trasformazione digitale  
sui modelli di business *Umberto Bertelé*

I processi di digitalizzazione in Italia  
a un punto di svolta *Elio Catania*

Nuovi orizzonti per le multiutility  
*Tomaso Tommasi di Vignano*

La rivoluzione dell'intelligenza artificiale  
*Enrico Sassoon*

Intelligenza artificiale: un'evoluzione  
più veloce del previsto *Euro Beinat*

Progresso tecnologico, trasformazioni  
del lavoro e nuove competenze  
*Bruno Lamborghini*

Sono competenze e talento  
i nuovi strumenti del lavoro  
*Stefano Scabbio*

Un viaggio tra i lavori del futuro  
*Stefano Lorenzi*

L'innovazione manageriale per gestire  
la "digital disruption" *Michele Parisatto*

Il digitale e noi: i rischi, le illusioni  
e le trappole *Andrea Granelli*

Le questioni etiche connesse  
dello sviluppo tecnologico *Paolo Gallo*

Crimini informatici:  
la minaccia è in aumento  
*Andrew Beckett e Marianna Vintiadis*

Cybercrime: un futuro di maggiori rischi,  
ma anche di maggiori protezioni  
*Guido Travaini e Carolina Viggiani*

**LA DIMENSIONE  
ECONOMICO-FINANZIARIA**

Sviluppo e squilibri nell'economia globale  
In attesa della crisi prossima ventura

*Rony Hamauí*

Debito pubblico e privato: i rischi  
per crescita e stabilità *Emilio Rossi*

Il futuro della globalizzazione: protezionismo  
e regionalizzazione vs. liberismo  
*Alessandro Terzulli e Pierluigi Ciabattoni*

Le nuove vie della seta *Andrea Goldstein*

Cripto-monete e blockchain: l'espansione accelera  
*Oscar Di Montigny e Demetrio Migliorati*

Blockchain, Bitcoin e la finanza decentralizzata  
*Raffaele Mauro*

**LA DIMENSIONE GEOPOLITICA**

Un sistema internazionale  
sempre più frammentato *Paolo Magri*

Grandi migrazioni: un fenomeno  
destinato a durare *Matteo Villa*

Non si scioglierà a breve l'imbroglione mediorientale  
*Morris M. Mottale*

Populismo, populismi e indebolimento  
delle élite *Alberto Martinelli*

Le istituzioni sovranazionali verso un declino non  
irreversibile *Antonio Villafranca*

**LA DIMENSIONE DI AMBIENTE,  
DEMOGRAFIA E RISORSE**

Mobilità e futuro delle città: un binomio  
indissolubile *Lanfranco Senn*

Le implicazioni socio-economiche e finanziarie  
di una vita da centenari *Odile Robotti*

Le criticità nell'ambiente globale  
Il nuovo fattore di disruption: il cambiamento  
climatico *Mark Esposito*

Un'emergenza dimenticata:  
l'inquinamento degli oceani *Fabio Cortesi*

MACROTRENDS 2018-2019

## DALLO SVILUPPO SENZA LIMITI AI NUOVI LIMITI ALLO SVILUPPO

### INTRODUZIONE

L'età dell'incertezza

*Enrico Sassoon*

### TECNOLOGIA, INNOVAZIONE, LAVORO E COMPETENZE

Intelligenza collaborativa tra l'uomo

e la macchina *James Wilson e Paul Daugherty*

L'integrazione tra tecnologia, lavoro

e competenze *Bruno Lamborghini*

Le competenze chiave per il lavoro

nell'era digitale *Stefano Scabbio*

L'innovazione tecnologica che trasforma

la finanza *Umberto Bertelè*

Le grandi promesse dell'uomo aumentato

*Stefano Lorenzi*

I lati ancora più oscuri del digitale

*Andrea Granelli*

I limiti etici di un'innovazione senza freni

*Norberto Patrignani*

Il futuro dei Social Network tra sviluppo

e disincanto *Andrea Farinet*

### AMBIENTE, DEMOGRAFIA E RISORSE

Portare il mondo su un sentiero di sviluppo  
sostenibile *Enrico Giovannini*

Gli obiettivi di sviluppo sostenibile e l'Italia

*Jeffrey Sachs*

Il futuro è elettrico *Francesco Starace*

Una rete di gas rinnovabile per un futuro

energetico sostenibile *Marco Alverà*

A rapidi passi verso la Smart Energy

*Davide Chiaroni, Vittorio Chiesa e Federico Frattini*

Una rivoluzione industriale nel segno

dello sviluppo sostenibile *Mark Esposito*

Cambiamenti climatici ed Enterprise Risk

Management *Stefano Venier*

L'insostenibile futuro della plastica monouso

*Carlo Alberto Pratesi e Giovanni Mattia*

### ECONOMIA, IMPRESA E SOCIETÀ

Gestire il rischio politico nel XXI secolo

*Condoleezza Rice e Amy Zegart*

Il CEO come Chief Geopolitical Officer

*Michele Parisatto*

L'economia mondiale a cavallo tra due  
decenni

*Emilio Rossi*

La nuova età del protezionismo

*Alessandro Terzulli e Pierluigi Ciabattini*

La democrazia malata: diagnosi e possibili  
terapie *Rony Hamau*

La longevità sta cambiando il mondo.

Siamo pronti? *Odile Robotti*

PROGETTO MACROTRENDS 2019-2020

# OUT OF BALANCE ROTTURA E RICOMPOSIZIONE DEGLI EQUILIBRI

## INTRODUZIONE

La difficile ricerca di nuovi assetti

*Enrico Sassoon*

## ECONOMIA E FINANZA NEL XXI SECOLO

Quale sviluppo economico nel XXI secolo?

*Rony Hamoui*

Il mondo verso un rallentamento economico inevitabile

*Nicola Nobile*

Le nuove frontiere dell'investimento per la crescita economica

*Emilio Rossi*

Contro i danni del protezionismo, una globalizzazione più equilibrata

*Alessandro Terzulli e Pierluigi Ciabattoni*

## GEO-ECONOMIA E GEO-POLITICA

Tra Usa e Cina un confronto per la supremazia globale

*Danilo Taino*

Nella Belt and Road Initiative gli appetiti globali della Cina

*Massimo Deandreis*

Dagli squilibri della democrazia una spinta a populismi e autocrazie

*Renato Mannheim e Giorgio Pacifici*

## IMPRESA E SOCIETÀ

La responsabilità dei leader nei confronti delle nuove generazioni

*Michele Parisatto*

L'irrinunciabile valore di un'organizzazione purpose driven

*Stefano Venier*

L'invasione dei Millennial

*Odile Robotti*

La complessa sfida per le imprese familiari in cerca di sostenibilità

*Carlo Alberto Pratesi*

## AMBIENTE, DEMOGRAFIA, RISORSE

Sviluppo sostenibile: i costi dell'inazione

*Enrico Giovannini*

Climate change: allarmismo eccessivo o catastrofe annunciata?

*Enrico Sassoon*

Quell'inafferrabile consumatore verde

*Katherine White, David J. Hardisty e Rishad Habib*

Verso una rivoluzione metropolitana: smart mobility nelle smart city

*Lanfranco Senn*

## PROMESSE E LIMITI DELLA TECNOLOGIA

Nel futuro delle "big tech" regole più stringenti

*Umberto Bertelè*

Gestire le disruption nell'intersezione tra uomo e tecnologie

*Mark Esposito*

Verso l'ibridazione tra intelligenza umana e potenza algoritmica

*Andrea Granelli*

Per una governance efficace ed etica della tecnologia

*Paolo Benanti*

È la learnability la chiave della conoscenza nell'era digitale

*Stefano Scabbio*

Una sfida difficile da affrontare: l'apprendimento continuo

*Bruno Lamborghini*

Oltre gli eccessi dell'efficientismo tecnologico, un nuovo senso dello sviluppo

*Norberto Patrignani*

I destini incerti della privacy

*Guido Scorza*



# PROGETTO MACROTRENDS 2020-2021

## DOPO LA CRISI

# DISEGNARE IL NUOVO MONDO

### INTRODUZIONE

L'apocalisse può attendere *Enrico Sassoon*

### I GRANDI TEMI GLOBALI

Verso un'Europa e un'Italia più sostenibili e resilienti *Enrico Giovannini*

La transizione energetica per il rilancio economico e la lotta al climate change  
*Francesco Starace*

Il difficile obiettivo di una decarbonizzazione rapida *Umberto Bertelè*

La nuova geoeconomia delle relazioni internazionali *Massimo Deandreis*

Stati Uniti e Cina: le fragilità dei giganti *Danilo Taino*

Medio Oriente: origini ed effetti di una pace inattesa *Morris M. Mottale*

La crisi della democrazia e il ruolo delle imprese *Rebecca Henderson*

Una fiducia frenata da grandi timori  
*Renato Mannheimer*

Più potere alle donne! *Melinda Gates*

### ECONOMIA E FINANZA

Dalla crisi pandemica alla crisi finanziaria?  
*Rony Hamau*

Poche certezze tra molte incertezze  
*Nicola Nobile*

La non resistibile ascesa del debito globale  
*Emilio Rossi*

Asset management e sfida digitale: vecchi e nuovi paradigmi *Ugo Loeser*

I mercati globali tra integrazione e disintegrazione  
*Alessandro Terzulli e Cinzia Guerrieri*

### PROMESSE E LIMITI DELLA TECNOLOGIA

Prepararsi alle "nuove normalità"  
*Mark Esposito, Olaf J. Groth e Terence Tse*

Il "manager anfibio" e i nuovi modi del lavoro  
*Andrea Granelli*

Dallo smart working al lavoro agile e competente *Bruno Lamborghini*

Il ruolo della tecnologia nel contrasto al cambiamento climatico *Norberto Patrignani*

### LE SFIDE PER LE IMPRESE

Esplorare il futuro con il corporate foresight  
*Alex Fergnani, Andy Hines, Alessandro Lanteri e Mark Esposito*

Segnali di futuro  
*Carlo Alberto Pratesi e Andrea Geremicca*

L'impresa resiliente  
*Stefano Venier*

L'Employee Experience mette le persone al centro *Paolo Lavatelli e Irene Sebastiani*

Un cocktail mentale per il dopo-Covid  
*Odile Robotti*

I nuovi compiti delle imprese tra crescita delle diseguaglianze e cambiamento climatico  
*Enrico Sassoon*

# PROGETTO MACROTRENDS 2021-2022

## LA GRANDE TRANSIZIONE

### DAL NEW NORMAL AL NEVER NORMAL

#### INTRODUZIONE

Un'appassionante fase storica di cambiamento continuo *Enrico Sassoon*

#### LA TRANSIZIONE CLIMATICA ED ENERGETICA

La grande sfida della mobilità e delle infrastrutture sostenibili *Enrico Giovannini*

Obiettivo decarbonizzazione: i 10 anni che cambieranno il mondo dell'energia *Alessandro Lanza*

Il prezzo del futuro *Rosa Sangiorgio*

La digitalizzazione e l'elettrificazione rivoluzionano l'auto e la mobilità *Umberto Bertelè*

Promessa idrogeno *Carlo Stagnaro*

#### LA TRANSIZIONE POLITICA E STRATEGICA

Il Mar Cinese Meridionale e il futuro dell'ordine globale *Richard J. Heydarian*

La regionalizzazione della globalizzazione e il Mediterraneo *Massimo Deandreis*

L'Unione europea nel disordine globale *Daniilo Taino*

La stanca politica *Renato Mannheim e Pasquale Pasquino*

#### LA TRANSIZIONE DI ECONOMIA E FINANZA

La rivoluzione culturale delle politiche economiche *Rony Hamoui*

Un bel rimbalzo. E poi? *Nicola Nobile*

Rilancio della crescita, debito globale e ruolo delle policy *Emilio Rossi*  
Verso una ripresa degli scambi mondiali: tutto come prima? *Alessandro Terzulli e Cinzia Guerrieri*

Finanza e sostenibilità: i mercati come motori del cambiamento ESG *Ugo Loeser*

Quattro scenari per la banca del futuro *Alessandro Hatami*

#### LA TRANSIZIONE TECNOLOGICA

Nature Co-Design: una nuova rivoluzione industriale "generativa" *Carlo Bagnoli e Massimo Portincaso*

L'imperativo di regolamentare il panorama tecnologico del futuro *Mark Esposito*

#### LA TRANSIZIONE DELL'IMPRESA E DEL CAPITALISMO

Superare la dicotomia tra profitto e impegno sociale *Mario Corti e Piermario Barzaghi*

Allenarsi al cambiamento *Stefano Venier*

Approcci paradossali per innovare le strategie post-crisi *Carlo Bagnoli*

Le nuove frontiere del nomadismo digitale *Andrea Granelli*

È l'ora di una vera democrazia dei dati *Bruno Lamborghini*

Le competenze del futuro per individui e organizzazioni *Odile Robotti*

Da spazi a luoghi *Rosario Sica*

L'arte di costruire un futuro sostenibile *Carlo Alberto Pratesi e Andrea Geremicca*

# PROGETTO MACROTRENDS 2022-2023

## IL NUOVO (DIS)ORDINE GLOBALE

### INTRODUZIONE

**Paradossi globali** *Enrico Sassoon*

### TRA GEOPOLITICA E GEOECONOMIA

**Alla ricerca di nuovi equilibri globali**  
*Danilo Taino*

**Una svolta epocale** *Rony Hamoui*

**Il sistema globale tra crisi e resilienza**  
*Emilio Rossi*

**Scambi mondiali tra speranze di continuità e rischi di implosione**  
*Alessandro Terzulli e Cinzia Guerrieri*

**Verso una frammentazione dell'economia mondiale** *Umberto Bertelè*

**La grande trasformazione** *Massimo Deandreis*

**Le imprese di fronte al nuovo rischio politico**  
*Marco Valigi*

### LA SFIDA DEMOCRATICA

**Il ritorno della storia** *Morris M. Mottale*

**Democrazia liberale tra sovranità e mercati**  
*Roberto Menotti*

**L'insostenibile peso sociale delle crisi**  
*Renato Mannheim e Giorgio Pacifici*

### ENERGIA, SOSTENIBILITÀ E RISORSE

**Il ritorno del trilemma dell'energia** *Stefano Venier*

**Per la transizione ecologica tempi più lunghi**  
*Carlo Stagnaro*

**L'economia circolare va presa sul serio**  
*Andrea Geremicca, Carlo Alberto Pratesi e Nicola Tagliafierro*

**Materie prime: abbondanti, nonostante tutto** *Alessandro Giraud*

### TECNOLOGIA E INNOVAZIONE

**Tecnologie convergenti e intelligenza artificiale** *Giorgio Metta*

**La quarta onda dell'innovazione**  
*Carlo Bagnoli, Massimo Portincaso e Giorgia Berton*

### I NUOVI ORIZZONTI DEL WEB3 E DEL METAVERSO

**La tecnologia per il web del futuro**  
*Ugo Loeser*

**L'avvento di Web 3.0 nella finanza**  
*Alessandro Hatami*

**L'irresistibile ascesa della metanomics**  
*Odile Robotti*

**Vivere e lavorare con un nuovo concetto di spazio e di tempo** *Andrea Granelli*

### IMPRESE E LAVORO

**La grande sperimentazione**  
*Alessandro Camilleri*

**La grande fiammata** *Francesco Armillei*

**Longevità, un'opportunità per il Paese**  
*Giulio Dell'Amico*

**Nuovi paradigmi e nuovi linguaggi del lavoro**  
*Rosario Sica*

**Resilienza e creazione di valore**  
*Bruno Lamborghini*

PROGETTO MACROTRENDS 2023-2024

## TRA GLOBALIZZAZIONE E FRAMMENTAZIONE

### INTRODUZIONE

**Ricucire la tela**  
*Enrico Sassoon*

### PARTE I LA GLOBALIZZAZIONE FRAMMENTATA

**Un mondo spezzato**  
*Umberto Bertelè*

**L'instabilità del nuovo assetto multipolare**  
*Rony Hamoui*

**Dalla policrisi alla polisicurezza**  
*Stefano Venier*

**Sviluppo sostenibile: obiettivi in pericolo**  
*Enrico Giovannini*

**Cina e Taiwan: una partita  
ad altissimo rischio globale**  
*Danilo Taino*

**Gli Stati Uniti verso una nuova globalizzazione**  
*Roberto Menotti*

**L'incerta promessa dell'India**  
*Bhaskar Chakravorti e Gaurav Dalmia*

**Il ritorno dei non allineati**  
*Marco Valigi*

### PARTE II I CONTRADDITTORI SVILUPPI DELL'ECONOMIA MONDIALE

**Il compromesso complesso**  
*Emilio Rossi*

**Per il commercio internazionale  
un esercizio di "riglobalizzazione"**  
*Alessandro Terzulli*

**Mercati finanziari e frammentazione economica**  
*Ugo Loeser*

**Il difficile avvento delle valute digitali sovrane**  
*Alessandro Hatami*  
**Il forziere conteso delle materie prime**  
*Alessandro Girauda*

### PARTE III I NUOVI PARADIGMI PER IMPRESE E LAVORO

**Una roadmap per portare l'IA in azienda**  
*Carmelo Mariano*

**Il lavoro nell'era dell'IA generativa**  
*Odile Robotti*

**Costruire la leadership nell'era  
della globalizzazione frammentata**  
*Andrea Granelli*

**Il valore del purpose per le organizzazioni**  
*Rosario Sica*

**Da dipendente a protagonista**  
*Alessandro Camilleri*

**Biodiversità e sostenibilità del business**  
*Carlo Alberto Pratesi*

**L'avvento degli ecosistemi sociali d'impresa**  
*Bruno Lamborghini*





# Harvard Business Review

 **ITALIA**