2025

GENERALI

Bollettino Generali



Nuovi Orizzonti

1. Insieme delle prospettive che si aprono all'azione umana o all'evolversi di una situazione; linea apparente in cui il cielo sembra toccare la terra, segnando i confini della visibilità.

sinonimi
2. Panoramica, meta, futuro, arrivo, ideale, visione, modo di pensare, traguardo, avvenire, domani, fine, limite.

Rivista del Gruppo Generali dal 1893

Bollettino Generali

GENERALI

Guardare ai Nuovi Orizzonti

In un mondo che vive profondi shock e cambiamenti, occorre accettare l'incertezza, ma anche riconoscere le opportunità. E soprattutto investire nella conoscenza

di **Andrea Sironi**
Presidente di Generali



Il mondo che ci circonda è attraversato da trasformazioni profonde e sempre più rapide. Le tensioni geopolitiche, l'instabilità degli equilibri globali, l'accelerazione tecnologica e le sfide ambientali e demografiche stanno modificando il nostro modo di vivere, di lavorare, di pensare il futuro.

L'Europa, in particolare, si trova a un bivio: tra dipendenza e resilienza, tra conservazione e trasformazione. Una sorta di "momento della verità", in cui emerge la fragilità di un continente confuso di fronte alla ridefinizione del ruolo americano. Mentre le nuove politiche commerciali statunitensi generano un blackout nelle relazioni transatlantiche, la Cina si afferma come attore centrale, rafforzando la prospettiva di un mondo multipolare.

Questa fase richiede all'Europa una riflessione strategica sulla propria autonomia, una nuova postura internazionale di fronte a un mondo multipolare, capace di coniugare pragmatismo e valori in una nuova forma di resilienza.

Ma il cambiamento che stiamo vivendo non è solo geopoliti-

co. È il prodotto dell'innovazione e, al contempo, ne è il motore, in un ciclo che definisce il progresso del genere umano sul pianeta. Un progresso che può intimorire ma che, una volta abbracciato, ci rende capaci di plasmare il futuro.

In questo contesto, anche il nostro settore è chiamato a evolvere. L'assicurazione non è solo uno strumento di protezione: è una leva di progresso, un ponte tra rischio e opportunità, tra presente e futuro.

L'intelligenza artificiale e la scienza dei dati stanno trasformando profondamente i modelli di business del settore assicurativo e finanziario. Adottare nuove tecnologie però non basta. È necessario promuovere una cultura dell'innovazione che sappia coniugare competenze digitali, apertura al cambiamento e capacità di anticipare i bisogni emergenti. Se guidata da valori solidi, l'innovazione può generare soluzioni inclusive e sostenibili. In questo senso, l'innovazione non è solo un obiettivo, ma un modo per costruire il futuro.

Il Gruppo Generali percorre questa strada, accompagnando persone, imprese e comunità in questa trasformazione. Guardando lontano. Ad esempio, con il progetto Agora*i* Innovation Hub raccontato nelle pagine di questa rivista, ci proponiamo di costruire un ecosistema di ricerca e innovazione, dove intelligenza artificiale, data science e sostenibilità si incontrano per affrontare le grandi sfide del nostro tempo.

Riusciremo a fermare il riscaldamento globale e la perdita di biodiversità provocati dall'azione antropica, o a prevenire nuove pandemie? La risposta è nelle mani della scienza, ma anche nel suo legame profondo con la cultura che la guida e con l'etica ambientale. Nessuno può avere successo nell'affrontare questioni di portata globale ragionando come se fosse un'isola. In ambito economico, solo attraverso la sinergia tra i diversi attori che compongono la società sarà possibile trovare soluzioni concrete che rispondano a questi interrogativi, generando prosperità e resilienza. La cooperazione tra istituzioni e imprese diventa sempre più cruciale, una visione condivisa tra pubblico e privato sempre più necessaria.

Con questa convinzione, il Gruppo Generali è promotore di numerose iniziative per lo sviluppo sostenibile e collabora con organizzazioni internazionali come Undp (Programma delle Nazioni Unite per lo Sviluppo), Ocse (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) e Idf (Insurance Development Forum), con un focus specifico sulle aree vulnerabili agli effetti del cambiamento climatico e prive di adeguati strumenti finanziari. In un mondo segnato da crisi ambientali e sociali, come assicuratori e asset manager globali, il nostro apporto alla costruzione di una società più giusta, resiliente e rispettosa delle generazioni future può fare la differenza.

"Nuovi Orizzonti", il numero del Bollettino che vi apprestate a leggere, intende offrire una riflessione corale su queste sfide, valorizzando il contributo di studiosi, analisti e pensatori che ci aiutano a interpretare la complessità. Guardare ai "nuovi orizzonti" significa accettare l'incertezza, ma anche riconoscere le opportunità. Significa investire nella conoscenza.

Buona lettura

2025 Nuovi Orizzonti


P. 018


P. 022


P. 062


P. 080


P. 118


P. 140

008 **Piccolo manuale per restare ottimisti. Intervista a Charles Myers**
a cura di Alessandro Cappelli

018 **Dare forma al cambiamento: verso un futuro possibile**
di Philippe Donnet

022 **Il momento della verità per l'Europa**
di David Keating

032 **La Cina nel mondo degli imperi**
di Daniele De Giovanni

044 **Come costruire l'indipendenza europea in un mondo che cambia**
di Catherine E. de Vries

052 **Le nuove forme del commercio globale**
di Madalena Barata da Rocha *e* Nicolas Boivin

062 **Il potere del cambiamento: la forza invisibile che muove il mondo**
di Dante Roscini

070 **La demografia per costruire il mondo di domani**
di Francesco C. Billari

080 **Portfolio: Human Nature**
di Lucas Foglia

098 **Palazzo Carciotti rinasce con Agora*i* Innovation Hub: dove è nata Generali, prende vita l'innovazione**
a cura della Redazione

106 **Come The Human Safety Net sta proteggendo il futuro di famiglie e società** *a cura della* Redazione

110 **Dovremo iniziare a chiamarla Intelligenza naturale. Intervista a Florian Jug**
a cura di Davide Burchiellaro

120 **Impegnarsi per un mondo di bellezza, diversità e meraviglia. Intervista a David Quammen**
a cura di Fabrizio Fasanella

132 **La Gen Z non cerca aziende perfette, ma contesti in cui poter essere sé stessa**
di Lidia Baratta

140 **Il Papa americano che guida con il silenzio. Intervista a James Martin**
a cura di Andrea Fioravanti

150 **La caduta degli Dei**
di Ester Viola

158 **Nuovi orizzonti di collaborazione**
a cura della Redazione

165 **Agenda del 2025**



CHRIS LU/UNSPLASH

Piccolo manuale per restare ottimisti

Populismo in ascesa, scelte politiche volatili e la minaccia di una «guerra fredda tecnologica». Ma la storia insegna che innovazione e capacità di adattamento possono superare ogni scenario di crisi

di **Alessandro Cappelli**

Bio



Charles Myers
È fondatore e presidente di Signum Global Advisors. È stato, tra gli altri, consulente politico di Hillary Clinton e Joe Biden. Ha alle spalle una lunga esperienza nei mercati finanziari globali.

Dalla decarbonizzazione all'intelligenza artificiale, dal cambiamento delle alleanze globali alla ricalibrazione del potere tra Stati Uniti e Cina, il mondo sta attraversando trasformazioni profonde e interconnesse. Questi passaggi offrono opportunità straordinarie, ma anche sfide complesse: non basta tenere gli occhi bene aperti, serve un approccio proattivo verso il futuro.

L'economia globale è sempre più definita da due forze contrapposte. Da un lato la frammentazione, alimentata da protezionismo e polarizzazione politica; dall'altro la crescita, sostenuta dall'innovazione e dagli investimenti. Gli Stati Uniti, in particolare, si trovano al centro di un ciclo virtuoso fatto di stimoli fiscali, forti flussi di investimenti diretti esteri, deregolamentazione e di quello che può essere definito

un «superciclo di innovazione pluriennale» (un periodo prolungato di forte crescita economica, che genera domanda sostenuta di materie prime superiore a quanto i produttori riescono a fornire, *ndr*). Nel frattempo, l'Europa viaggia a velocità economiche disomogenee, la Cina sta ricalibrando la propria strategia di sviluppo e il Medio Oriente investe con ambizione in tecnologie emergenti.

Al centro di questi cambiamenti c'è la politica: populismo in ascesa, scelte politiche volatili e la minaccia di una «guerra fredda tecnologica». Ma come mostra la storia, innovazione e capacità di adattamento spesso superano ogni scenario di crisi.

A guidarci in questa riflessione è Charles Myers, fondatore e presidente di Signum Global Advisors, società di consulenza strategica che opera all'intersezione tra politica e mercati finanziari globali. Con oltre vent'anni di esperienza politica ed elettorale negli Stati Uniti - da consigliere di candidati politici di ogni livello - e venticinque anni nei mercati finanziari internazionali, Myers è considerato uno dei principali interpreti delle dinamiche che collegano Washington, Wall Street e le grandi capitali mondiali.

Nella conversazione che segue, Myers non minimizza i rischi - dall'incertezza politica all'inflazione, fino alle sfide occupazionali poste dall'intelligenza artificiale e dalla robotica. Al contempo, sottolinea con chiarezza che le forze positive in gioco sono spesso sottovalutate. «Siamo probabilmente in un momento più trasformativo della stessa nascita di Internet», osserva, indicando l'impatto dirompente dell'Ia e della robotica. È qui che emerge l'idea dei "Nuovi orizzonti": la capacità di guardare avanti, sfruttare il cambiamento e mantenere fiducia nel futuro.

Charles Myers, quale scenario macroeconomico ritiene più probabile nei prossimi 12–18 mesi, e perché?

Credo che l'economia globale continuerà lungo la traiettoria seguita da tempo, anche se il

Il contesto

«Siamo probabilmente in un momento più trasformativo della stessa nascita di Internet», dice Myers.



PEXELS

Gli Stati Uniti mantengono una forte capacità di guidare e sostenere l'economia mondiale. Ci sono prospettive solide per i prossimi 12-18 mesi.

contesto attuale accentua criticità come il *decoupling* globale, il protezionismo e la polarizzazione politica. È probabile che vedremo performance economiche sempre più divergenti tra le varie regioni, a seconda delle circostanze locali.

In generale, le prospettive per l'economia statunitense restano molto positive. Nonostante polarizzazione e *decoupling* globale, gli Stati Uniti mantengono una forte capacità di guidare e sostenere l'economia mondiale. Diversi fattori che contribuiscono a questo ottimismo sono forse sottovalutati: ingenti stimoli fiscali continuano a fluire nell'economia americana; gli investimenti diretti esteri sono superiori del 10-15 per cento rispetto alla media storica, con numerose aziende straniere e persino governi che investono; stiamo inoltre assistendo alla più significativa spinta deregolamentativa nei servizi finanziari e nel settore energetico dagli anni di Reagan. A tutto questo, si aggiunge un superciclo di innovazione tecnologica pluriennale iniziato sotto l'attuale amministrazione. Questi elementi congiunti indicano prospettive economiche solide e resilienti nei prossimi 12-18 mesi.

E per quanto riguarda Europa, Cina, Medio Oriente e resto dell'Asia?

L'Europa presenta un quadro misto. Alcuni Paesi appaiono molto forti, mentre altri continuano a confrontarsi con deficit fiscali e contesti politici complessi. La Cina sta cercando di rivitalizzare la propria economia. Finora i risultati sono stati contrastanti e ci si aspetta una ripresa piuttosto lenta, anche se alla fine avranno probabilmente successo. L'ideale sarebbe uno scenario in cui Stati Uniti e Cina registrino entrambi buone performance, il miglior risultato possibile per l'economia globale.

L'Asia varia molto da Paese a Paese. In Medio Oriente, le prospettive economiche restano solide anche a fronte di prezzi petroliferi più bassi. Molti Paesi stanno diversificando rapidamente le loro economie, investendo centinaia di miliardi in intelligenza artificiale e altre tecnologie. Nei

prossimi cinque-dieci anni, questi investimenti potrebbero generare guadagni significativi.

Un'area di preoccupazione è l'inflazione. Con l'assorbimento dei dazi nell'economia, ci si può aspettare qualche pressione inflazionistica, principalmente attraverso aggiustamenti una tantum dei prezzi.

Il populismo rimane diffuso a livello globale. Fino a che punto questo fenomeno continua a rappresentare un rischio sistemico per i mercati finanziari e per settori come commercio, regolamentazione tecnologica ed energia?

Rimango cautamente ottimista. Guardando ai prossimi due-tre anni, esiste il rischio che il presidente Trump possa adottare azioni imprevedibili o potenzialmente dannose, con effetti sulle istituzioni statunitensi o sugli alleati internazionali. Questo genera un contesto di incertezza politica e volatilità - qualcosa che abbiamo già visto durante la sua prima amministrazione. Quel periodo fu caratterizzato da alto turnover ministeriale e grandi discontinuità, inclusi pandemia e tentativi di contestare i risultati elettorali. Tale volatilità oggi è un fattore da considerare negli investimenti negli Stati Uniti; fa semplicemente parte del panorama economico attuale.

È una di quelle cose che vediamo ogni settimana, giusto?

Esattamente. Che si tratti di dazi o di altri cambiamenti politici, i cambi di rotta rapidi sono comuni: Trump è disposto a invertire completamente la direzione quando necessario. Il cambiamento più rilevante dal suo ritorno è che gli investitori globali stanno mettendo in discussione lo status di "porto sicuro" degli Stati Uniti. Tuttavia, ritengo che, nonostante azioni come gli attacchi alla Federal Reserve, i tentativi di scavalcare il Congresso o le tensioni nelle relazioni internazionali, i fondamentali economici sottostanti restino abbastanza solidi da mantenere questo status.

E gli Stati Uniti continueranno a essere all'avanguardia nell'innovazione.

L'economia statunitense resta di gran lunga la più grande, dinamica e innovativa. Negli ultimi centocinquant'anni gli Stati Uniti hanno guidato costantemente l'innovazione tecnologica, a partire dalle ferrovie. Per altri Paesi, questo comporta sia sfide sia benefici. Paesi vicini come Canada e Messico ne hanno tratto enormi vantaggi, e gli Stati Uniti hanno beneficiato della

L'ideale sarebbe uno scenario in cui Stati Uniti e Cina registrino entrambi buone performance: il miglior risultato per l'economia globale



SUNRIA MOSES/UNSPLASH

prossimità di vicini amici ed economicamente rilevanti. Geografia e circostanze storiche hanno fornito agli Stati Uniti vantaggi che la maggior parte degli altri Paesi non ha, rafforzando la loro leadership nel progresso tecnologico.

Dal punto di vista geopolitico, quanto sono significative le dipendenze da rotte o Paesi specifici per componenti critici?

La Cina resta il principale concorrente geopolitico e tecnologico degli Stati Uniti. Col tempo, probabilmente emergeranno due sistemi tecnologici distinti. I Paesi dovranno infine scegliere a quale sistema allinearsi. Alcune nazioni, come Corea del Nord, Iran e parti del Sud globale, potrebbero allinearsi con la Cina, ma la maggior parte del mondo probabilmente resterà integrata con l'Occidente, beneficiando di un ecosistema tecnologico più efficiente e produttivo.

Quindi vede uno scenario simile alla Guerra Fredda?

Assolutamente sì. Credo che siamo già in uno scenario di "nuova Guerra Fredda", più tecnologico. I Paesi stanno già iniziando a scegliere da che parte stare e alcuni non avranno alternative. Nazioni come Corea del Nord e Iran sono allineate geopoliticamente alla Cina e sostanzialmente costrette a seguire quella direzione. L'India ha già preso una posizione ed è un alleato molto forte degli Stati Uniti, mentre il Brasile sembra propendere per la Cina. Tra cinque-dieci anni avremo due sistemi tecnologici distinti, con quello cinese più ridotto per scala, di default.

Concentrandoci sulla tecnologia, e sull'intelligenza artificiale in particolare, come valuta il suo impatto attuale sulla sicurezza nazionale?

Includerei la robotica insieme all'Ia, poiché entrambe guidano una trasformazione rapida. Come in ogni periodo di cambiamento trasformativo, ci sono implicazioni significative per la sicurezza nazionale. I quadri normativi sono al momento arretrati e tendono a essere reattivi. Quando sorgono questioni legate all'Ia, i regolatori cercano di mitigare rischi futuri e prevenire incidenti simili.



JOHAN MOUCHET/UNSPLASH

Alcuni Paesi stanno già cominciando a scegliere da che parte stare nella "nuova guerra fredda" tecnologica tra Cina e Stati Uniti. Tra 5-10 anni avremo due sistemi tecnologici distinti.

Numbers

78%
Percentuale di imprese che usa l'Ia (Università di Stanford).

$109mld
Gli investimenti in Ia negli Usa (in Cina 9,3 miliardi).

22%
La crescita dei laureati in Ia negli ultimi dieci anni.

L'Europa sta cercando di regolamentare l'intelligenza artificiale in maniera proattiva?

La buona notizia è che l'Europa è molto più efficace degli Stati Uniti nella regolamentazione. L'Europa probabilmente sarà al comando per un po' in questo campo e potrebbe stabilire il modello per la governance dell'intelligenza artificiale, fornendo un quadro che altre regioni potrebbero seguire.

Quali rischi geopolitici potrebbero derivare dall'Ia?

Oltre a preoccupazioni di sicurezza nazionale come intelligence, spionaggio e interferenze elettorali, il timore principale riguarda l'occupazione. L'automazione guidata da Ia e robotica potrebbe sostituire un gran numero di posti di lavoro. I governi dovranno affrontare queste sfide, anche se le considero criticità da affrontare da qui a cinque-dieci anni, piuttosto che nell'immediato.

Una nuova rivoluzione industriale guidata da energia pulita e IA sembra in atto. Dove ritiene possano emergere le prossime grandi opportunità?

L'intelligenza artificiale e la robotica stanno già generando guadagni di efficienza nelle economie. Ci stiamo muovendo verso un mondo in cui le macchine eseguiranno molte attività. Questi sviluppi miglioreranno l'efficienza economica e potenzialmente la qualità della vita. Se attori come Stati Uniti ed Europa gestiranno bene questa transizione, possiamo aspettarci notevoli incrementi nella creazione di ricchezza e nello sviluppo economico.



UNSPLASH

La sorpresa più grande negli ultimi dieci anni è stata la rapidità con cui è emersa l'intelligenza artificiale

Ci saranno ostacoli da superare?

Sì, la disuguaglianza dei redditi probabilmente aumenterà, in parte a causa del cambiamento tecnologico. Tuttavia, i benefici complessivi in termini di efficienza, qualità della vita e crescita economica probabilmente supereranno gli aspetti negativi. L'Ia potrebbe rivelarsi ancora più trasformativa di Internet, con impatti positivi profondi sulla società.

In relazione al tema "Nuovi Orizzonti", riflettiamo su orizzonti passati e futuri: qual è stata la sorpresa politica o di mercato più significativa dell'ultimo decennio e quale lezione offre per il futuro?

Probabilmente la sorpresa più grande negli ultimi dieci anni è stata la rapidità con cui è emersa l'intelligenza artificiale. I modelli linguistici esistono da tempo, ma aziende come OpenAi hanno capito come renderli strumenti utili solo negli ultimi quattro-cinque anni. Il ritmo dell'innovazione accelera, e ogni ciclo è più veloce del precedente - molto più rapido della rivoluzione industriale, che richiese anni.

Questo ritmo rapido comporta sfide particolari per il futuro?

Sì. L'Ia evolve così rapidamente che nazioni, aziende e individui devono capire come sfruttarla al meglio per efficienza e beneficio sociale. I governi spesso sono in ritardo. Tutti dobbiamo capire come usare questa tecnologia nei prossimi cinque-dieci anni. Come nella maggior parte delle transizioni nella storia umana, alcuni Paesi la gestiranno meglio di altri. Credo che le democrazie possano avere un vantaggio, poiché economie flessibili e accesso aperto alle informazioni sono fondamentali per lo sviluppo dell'Ia. Nei Paesi in cui vige una forte censura o i flussi di informazione sono limitati, l'efficacia e la qualità dell'Ia saranno probabilmente ridotte. In generale, resto ottimista sul ruolo delle nazioni democratiche nel plasmare il futuro guidato dall'Ia.

Alessandro Cappelli



Giornalista professionista, ha girato video, scritto articoli brevi e lunghi, raccontato storie di ogni tipo. Ama lo sport e la politica internazionale, e tutte le cose che stanno in mezzo. Lavora a Linkiesta dal 2020.

Dare forma al cambiamento: verso un futuro possibile

Nel turbine del cambiamento, siamo chiamati a confrontarci con trasformazioni profonde e spesso inattese. Dagli shock geopolitici all'evoluzione accelerata delle nuove tecnologie e dell'intelligenza artificiale, fino alle sfide sociali, demografiche e climatiche. Essere parte attiva del cambiamento sarà necessario per ridefinire il nostro futuro collettivo

di **Philippe Donnet**
Group CEO di Generali



In un mondo in continua evoluzione, negli ultimi cinque anni abbiamo più di una volta avuto la sensazione di trovarci dinnanzi ad avvenimenti particolarmente inattesi e dirompenti. In questo senso, la pandemia da Covid-19 ha rappresentato un primo momento spartiacque rispetto al passato, mentre i drammatici conflitti in Ucraina e in Medio Oriente, oltre alle politiche dell'attuale amministrazione statunitense rispetto ai dazi e ai rapporti con l'Europa e con le principali potenze mondiali, sono solo alcuni dei principali elementi che hanno generato fratture significative a livello geopolitico.

A ciò si aggiungono le principali tendenze strutturali di lungo periodo del nostro tempo: il cambiamento climatico e gli eventi naturali estremi sempre più frequenti, l'impatto crescente dell'Intelligenza artificiale e l'invecchiamento della popolazione nelle economie avanzate. Questi fenomeni pongono interrogativi cruciali e alimentano incertezze che coinvolgono ogni aspetto della società.

Inevitabilmente, tutte queste trasformazioni in atto influenza-

no anche il lavoro e la stessa ragione d'essere delle grandi realtà internazionali del settore privato. Questo è ancor più vero per un leader assicurativo e dell'*asset management* come Generali, che da sempre si propone di aiutare le persone a creare un futuro più sicuro e sostenibile per loro stesse, i loro cari, le loro attività. Il business assicurativo è strettamente connesso all'evoluzione della società e del mondo, ed è proprio nei periodi di maggiore incertezza che più si rivelano le capacità delle diverse compagnie di rispondere al meglio ai bisogni dei clienti.

Dalla sua fondazione nel 1831 a oggi, il nostro Gruppo ha attraversato quasi due secoli di storia, affrontando guerre, crisi economiche e sociali profonde, cambiamenti politici e avvenimenti imprevisti. In questo senso, la nostra longevità è la testimonianza più autentica del nostro grande spirito di adattamento a qualsiasi contesto e del valore aggiunto portato a milioni di persone, famiglie e imprese che a noi si sono affidate e continuano ad affidarsi.

Queste caratteristiche sono profondamente radicate nel nostro Dna e rappresentano un importante elemento per rispondere con la massima fiducia e consapevolezza anche alle sfide attuali. Ma soprattutto, affrontiamo questi nuovi orizzonti da una posizione di grande forza, come dimostrato dal successo dei nostri ultimi tre piani strategici consecutivi. Questi risultati, resi possibili dal duro lavoro e dalla dedizione di tutte le persone del Gruppo, ci hanno permesso di costruire solide fondamenta, e attraverso il nuovo piano strategico "Lifetime Partner 27: Driving Excellence", avviato a inizio anno, siamo ora pronti a perseguire l'eccellenza in tutto quello che facciamo.

Quella attuale è una strategia ambiziosa e articolata, e da qui a fine 2027, quando essa giungerà a conclusione, rafforzeremo ulteriormente la qualità delle nostre relazioni con i clienti e l'esperienza loro offerta, oltre al nostro modello operativo e a tutte le competenze chiave, continuando a valorizzare la sinergia tra la nostra leadership assicurativa e la nostra piattaforma globale di *asset management*.

Realizzeremo tutto questo grazie a tre fondamenti strategici. Le nostre persone, promuovendo un ambiente che incoraggia il continuo sviluppo di competenze e una cultura basata su eccellenza, meritocrazia e diversità; l'intelligenza artificiale e i dati, continuando a effettuare importanti investimenti per poter cogliere tutte le opportunità che queste tecnologie offrono; e infine la sostenibilità.

Siamo infatti fortemente convinti che il nostro ruolo vada oltre il business e che un grande gruppo come il nostro abbia il dovere di fornire attivamente un contributo più ampio a livello sociale e ambientale. Proprio per questo, continuiamo a perseguire con determinazione la nostra strategia di sostenibilità nel rispetto del nostro ruolo di investitore, assicuratore, datore di lavoro e *corporate citizen* responsabile.

Lo facciamo collaborando con istituzioni pubbliche, università e altri soggetti privati su temi di vasta portata come quelli relativi, ad esempio, alla decarbonizzazione o alla resilienza climatica, mettendo a fattor comune la nostra esperienza e le nostre conoscenze tecniche.

Inoltre, attraverso la Fondazione The Human Safety Net, che Generali ha lanciato nel 2017 e che è attiva oggi in 25 Paesi, estendiamo la nostra missione anche alle persone più vulnerabili della società, con l'obiettivo di aiutarle a liberare tutto il proprio potenziale. Con i suoi programmi destinati a famiglie fragili con bambini piccoli e alla promozione dell'integrazione dei rifugiati attraverso il lavoro e l'imprenditorialità, The Human Safety Net ha già raggiunto oltre 800mila beneficiari, anche grazie al prezioso contributo di numerosi colleghi volontari in tutto il mondo.

Con la consapevolezza derivante dall'esperienza, forti degli importanti risultati ottenuti e guidati da una chiara visione strategica, guardiamo dunque ai nuovi orizzonti di questa fase storica nella convinzione che, per quanto non manchino le incertezze e i rischi, vi siano opportunità significative per plasmare un futuro collettivo più sicuro e sostenibile. E, come facciamo da quasi 200 anni, siamo pronti a fare la nostra parte in prima persona per riuscirci.

Il momento della verità per l'Europa



SERHII LIAKHIEVYCH/ALAMY

Gli Stati Uniti sembrano passare da alleati ad avversari, e i leader europei non hanno ancora un piano per affrontare questa nuova fase

di **David Keating**



VINCENZO DRAGANI/ALAMY

Il contesto

Cosa succede se Stati Uniti ed Europa non condividono più gli stessi obiettivi? La lezione di Charles de Gaulle.

Gli europei hanno vissuto nella convinzione che la protezione americana fosse garantita per sempre. Solo Charles de Gaulle lo mise in dubbio

La caduta del Muro di Berlino, il 9 novembre 1989, segna la fine del dominio sovietico sull'Est. Nel 1992 nasce l'Ue, con l'obiettivo di trasformare l'Europa in una potenza economica autonoma.

Il protettorato militare americano si estende da Ovest a Est. Gli interventi nei Balcani e le operazioni congiunte in Iraq e Afghanistan rafforzano l'idea della supremazia degli Stati Uniti.

Per quasi ottant'anni l'Europa ha vissuto nella convinzione che la protezione americana fosse garantita per sempre. Con il Piano Marshall del 1948, che consolidò la supremazia economica, e con la Nato, che sancì quella militare, gli Stati Uniti permisero ai Paesi dell'Europa occidentale di ricostruirsi sotto il loro ombrello. Washington offrì non solo sicurezza, ma anche mercati, investimenti e una visione di ordine liberale. Il controllo esercitato dagli americani a Ovest non era così evidente come quello sovietico a Est, ma non era meno reale: la Guerra Fredda aveva reso l'Europa dipendente da entrambe le superpotenze.

Con la caduta del Muro di Berlino, il dominio sovietico sull'Est si sgretolò. Nel 1992 nacque l'Unione europea, con l'obiettivo di trasformare l'Europa in una potenza economica autonoma. Nessun passo, però, fu compiuto sul fronte militare: anzi, il protettorato americano si estese da Ovest a Est. Gli interventi statunitensi nei Balcani negli anni Novanta e le missioni congiunte in Iraq e Afghanistan rafforzarono l'idea che la supremazia americana fosse destinata a durare.

Per generazioni gli europei si sono abituati a questo equilibrio: agli Stati Uniti il compito di gestire la forza militare, all'Europa quello di occuparsi di diplomazia, welfare e integrazione economica. Solo un leader mise in dubbio che l'impegno americano fosse eterno: il presidente francese Charles de Gaulle. Avvertì dei rischi legati al crescente peso di Washington sull'Europa occidentale e della perdita di autonomia del continente. Per questo, negli anni Sessanta, decise di ritirare la Francia dal comando integrato della Nato, così da garantirsi una deterrenza militare autonoma, a differenza del Regno Unito. Per decenni De Gaulle fu deriso dall'establishment atlantista, che interpretò le sue posizioni come mero interesse nazionale o riflesso antiamerica-

no. Ma oggi, nel 2025, appare chiaro che aveva visto giusto. E che l'élite atlantista, che ha guidato l'Europa finora, si era sbagliata.

Un nuovo mondo

Già prima che iniziasse il secondo mandato di Trump a gennaio 2025, da tempo erano visibili segnali che i valori e le priorità strategiche di Stati Uniti ed Europa stavano divergendo. Washington si concentra sempre di più sull'Asia e sulle proprie polarizzazioni interne, mentre l'Europa resta preoccupata del proprio vicinato e della vulnerabilità energetica. Già quindici anni fa, l'amministrazione Obama aveva messo in guardia gli europei. Nel 2011 il segretario alla Difesa Bob Gates disse ai ministri della Difesa europei: «La dura realtà è che ci sarà sempre meno disponibilità e pazienza nel Congresso americano, e nell'opinione pubblica americana in generale, a spendere fondi sempre più preziosi a favore di nazioni che non vogliono destinare le risorse necessarie né fare i cambiamenti richiesti per essere partner seri e capaci nella propria difesa».

Anche sui valori la distanza è cresciuta: politica climatica, regolamentazione della tecnologia, approccio alla Cina, libertà di parola, democrazia e stato di diritto. La situazione interna americana è diventata sempre più violenta, come dimostrato dall'insurrezione del gennaio 2021. Per molti, gli Stati Uniti sembrano lanciati verso l'autoritarismo o addirittura verso una guerra civile. L'Europa ha i suoi problemi, con la crescita dell'estrema destra e il malcontento popolare, ma resta un'isola di stabilità se paragonata all'America. Il problema è che la dipendenza europea dagli Stati Uniti significa che questa stabilità potrebbe crollare rapidamente, se Washington scivolasse nel caos interno o diventasse addirittura un avversario militare. Se, come Trump ha suggerito in passato, gli Stati Uniti invadessero la Danimarca o si schierassero con Putin in un'aggressione russa all'Ue, l'Europa non avrebbe la capacità di reagire, e non esiste alcun piano di emergenza.



DPA PICTURE ALLIANCE/ALAMY

Nel 2011 il segretario alla Difesa statunitense Bob Gates mise in guardia gli europei: «Ci sarà sempre meno disponibilità e pazienza nel Congresso e nell'opinione pubblica americana».

Un distacco dagli Usa richiederebbe anche indipendenza energetica e tecnologica, oltre che un rafforzamento dell'euro contro il dominio del dollaro come valuta di riserva.

In uno scenario in cui gli Stati Uniti si disinteressano dell'Europa o diventano ostili, l'intera architettura strategica del continente andrebbe ripensata. Servirebbe una deterrenza militare credibile, che finora l'Europa ha sempre evitato. Vorrebbe dire mettere in comune risorse, investire nelle industrie della difesa, creare un "ombrello nucleare" europeo. Nonostante se ne parli dal 2022, dopo l'invasione russa dell'Ucraina, non ci sono progressi reali verso questa autonomia strategica: i leader continuano a confidare solo nella Nato e a opporsi alla creazione di una capacità difensiva europea per paura di indebolire l'Alleanza.

Un distacco dagli Stati Uniti richiederebbe anche l'indipendenza energetica, attraverso rinnovabili, nucleare e nuove partnership. L'Europa dovrebbe accelerare il proprio ecosistema tecnologico, riducendo la dipendenza dai giganti digitali americani e dalle loro catene di fornitura. Dovrebbe inoltre contrastare il controllo americano sull'infrastruttura finanziaria globale: il dominio del dollaro concede a Washington un potere straordinario. L'Europa dovrebbe rafforzare l'euro, o uno strumento alternativo, come vera valuta di riserva mondiale.



ALAMY

L'Europa sceglie la sudditanza

Ma questa non è la strada che i leader europei hanno intrapreso. Al contrario, hanno abbassato la testa cercando di ingraziarsi Donald Trump, rafforzando il rapporto di vassallaggio che lega l'Europa all'America. A giugno hanno accettato l'obiettivo di destinare il 5 per cento del Pil alla spesa militare in ambito Nato, una cifra irrealistica che nemmeno gli Stati Uniti raggiungono. E poiché questa spesa resta sotto il comando americano della Nato e sarà usata soprattutto per acquistare armi statunitensi, non renderà l'Europa più autonoma.

Poi è arrivato l'accordo commerciale sbilanciato con Trump, una resa alle sue pressioni sui dazi. L'intesa è stata fatta per evitare una guerra commerciale e per mantenere gli Stati Uniti impegnati nella Nato e in Ucraina, come ha ammesso Sabine Weyand, direttrice generale del commercio della Commissione europea, in agosto in Austria: se l'Ue non avesse ceduto, gli Stati Uniti avrebbero «abbandonato la partnership di sicurezza con l'Europa», aggiungendo che oggi il mondo è «più basato sul potere che sulle regole».

La scorsa estate gli europei hanno dovuto assistere all'umiliante spettacolo dei propri leader che chiamavano Trump «daddy» e si mettevano in fila davanti alla sua scrivania nello Studio Ovale, supplicandolo di non accordarsi con Putin per costringere Kyjiv a cedere territori. «Quando Trump è tornato alla Casa Bianca, i leader europei sono sembrati incapaci di capire come trattarlo», ha scritto il Financial Times. «La loro scelta strategica ora è evidente: assecondarlo anziché confrontarsi, il tutto accompagnato dalla retorica adulatrice che esalta Trump come uomo di pace e grande negoziatore. La domanda è se la perdita di dignità valga la pena. Queste scelte hanno già un costo: l'Europa ha bruciato il capitale politico che avrebbe potuto usare per guidare una coalizione a difesa del commercio basato sulle regole e contro gli eccessi di Trump».

Numbers

5%
del Pil: è la spesa militare decisa nel vertice Nato.

€800mld
Le risorse da mobilitare con il piano ReArm Europe.

19%
Aumento della spesa degli Stati Ue in difesa tra 2023 e 2024.



DANIEL TOROK/ALAMY

Quando Trump è tornato alla Casa Bianca, i leader europei sono sembrati incapaci di capire come trattarlo. La loro scelta strategica ora è assecondarlo e adularlo anziché confrontarsi.

Mario Draghi, ex presidente della Banca centrale europea ed ex premier italiano, ha criticato duramente questo approccio. In un discorso a Rimini, a fine agosto, ha parlato di «un risveglio molto brutale» per l'Europa. «Per anni l'Ue ha creduto che la sua forza economica, con 450 milioni di consumatori, si traducesse automaticamente in potere geopolitico e influenza. Quest'anno verrà ricordato come quello in cui questa illusione è svanita».

Il costo dell'inazione

Se l'Europa non cambia in tempo, le conseguenze potrebbero essere destabilizzanti. Gli Stati dell'Est potrebbero restare indifesi di fronte all'influenza o all'aggressione russa. Tariffe, sanzioni e catene di fornitura dominate dagli Stati Uniti potrebbero soffocare le industrie europee. Senza un protettore esterno, le divisioni interne all'Ue rischierebbero di ampliarsi, alimentando nazionalismi e separatismi. Nessuno può sapere se la pace e l'unità godute finora sopravvivereb-

bero alla fine del protettorato americano. Lo scenario peggiore sarebbe un ritorno a un continente frammentato e insicuro, come nei due conflitti mondiali del Novecento.

Per i cittadini, la rottura del legame transatlantico non sarebbe un fatto astratto: si tradurrebbe in bollette più care, shock energetici, guerre commerciali e nuove spese militari. Viaggi, visti e servizi digitali legati agli Stati Uniti potrebbero diventare più costosi o limitati. Persino media, intrattenimento e università - da decenni fortemente influenzati dagli Stati Uniti - potrebbero frammentarsi, accelerando la ricerca di un'identità culturale europea distinta.

Secondo Alberto Alemanno, docente e Democracy Fellow ad Harvard, i cittadini europei sono consapevoli dei rischi, ma i loro leader restano paralizzati. «Da Helsinki a Lisbona, la gente percepisce la stessa inquietudine esistenziale», ha scritto su The Guardian. «Sempre più europei riconoscono che i loro piccoli Stati nazionali non possono resistere da soli alle pressioni simultanee di Washington e Mosca». Anche per questo il sostegno all'Ue è al massimo storico: secondo l'ultimo Eurobarometro, è al 74 per cento. «È un'occasione storica. Eppure, i leader restano incapaci - o non disposti - a trasformare questo consenso e questa urgenza in un progetto politico di autonomia».



MAURITIUS IMAGES GMBH/ALAMY

Il cancelliere tedesco Friedrich Merz ha parlato della necessità urgente di «indipendenza dagli Stati Uniti». Ursula von der Leyen ha detto che «l'Occidente come lo conoscevamo non esiste più».

Due strade

Gli europei ora devono scegliere come rispondere alla minaccia americana. Finora i leader hanno scelto di placare Trump, calcolando che lo scontro costerebbe troppo. Alcuni interpretano questa strategia come un modo per "comprare tempo": cedere oggi per guadagnare spazio di manovra domani. Le loro parole sembrano andare in questa direzione. La premier italiana Giorgia Meloni ha avvertito che l'Ue «rischia l'irrilevanza geopolitica» e che «tornare protagonisti della storia non sarà facile né gratuito». Il cancelliere tedesco Friedrich Merz ha parlato della necessità urgente di «indipendenza dagli Stati Uniti». Ursula von der Leyen ha detto ad aprile che «l'Occidente come lo conoscevamo non esiste più».

Ma alle parole non sono seguiti fatti: nessuna reale costruzione di una difesa europea, nessuna riduzione del dominio del dollaro, nessun tentativo di riequilibrare il rapporto con Washington. Anzi, la presidente della Commissione ha escluso esplicitamente una strategia di "de-risking" verso gli Stati Uniti, come quella adottata verso la Cina. Nell'accordo con Trump ha perfino promesso di modificare quattro leggi europee - tre sul clima e una sulla sicurezza dei veicoli - per compiacere Washington. Anche se non verranno cambiate, il solo averlo promesso significa aver concesso a Trump un diritto di veto sulla legislazione europea.

I difensori di questa linea dicono che si tratta solo di promesse a vuoto, fatte per prendere tempo. Ma questa strada dell'accomodamento è piena di rischi. E infatti non sembra funzionare: poche settimane dopo l'accordo, Trump minacciava già nuove tariffe se l'Ue non avesse adeguato le leggi digitali ai suoi interessi. Come ha scritto il Financial Times, «l'Europa sta rischiando la propria anima politica: i leader non possono più dire pubblicamente ciò che stanno davvero cercando di fare. È una ricetta per la sfiducia e un veleno per la democrazia».

L'altra strada sarebbe affrontare Trump di petto, rivendicando che l'Europa è un mercato unico pari agli Stati Uniti e va trattata come tale. Anche questa opzione comporta rischi: Trump potrebbe abbandonare l'Ucraina, uscire dalla Nato o scatenare una guerra commerciale. Ma guardando a Cina, India e Brasile - che non hanno ceduto a Trump e non ne hanno subito conseguenze devastanti - forse il presidente americano è più una minaccia apparente che un pericolo reale.

Alla fine, lo shock di una guerra commerciale totale potrebbe essere l'unico scossone capace di spingere l'Europa all'azione. Perché, nonostante i discorsi sul "guadagnare tempo", dietro le quinte non si muove nulla. Continuare su questa via significa restare vassalli, adattando leggi e politiche alle richieste americane in cambio di una protezione che potrebbe rivelarsi illusoria. Anche obbedendo in tutto e per tutto, Trump potrebbe comunque abbandonare l'Europa in caso di aggressione russa.

Come ha detto Meloni, la strada verso una vera sovranità europea non sarà facile, né indolore, né gratuita. Ed è per questo che i leader non l'hanno ancora imboccata. Ma gli europei devono avviare una discussione onesta sul futuro che vogliono: mantenere lo status quo non è più un'opzione.

David Keating



Giornalista americano. Oggi è corrispondente da Bruxelles di France 24. È stato direttore di EuropeanVoice.com. Nel 2023, si è aggiudicato il primo posto tra gli influencer sui temi europei.



JAMIE PHAM/ALAMY

La Cina nel mondo degli imperi

In 25 anni, il Pil cinese è passato dal 3,6% al 17% del Pil globale. Pechino oggi è alle prese con diverse difficoltà, dalla crisi demografica ai consumi deboli. Un nuovo scenario tra la guerra commerciale di Trump, gli scarsi rapporti con l'Ue e la relazione privilegiata con Mosca

di **Daniele De Giovanni**

Il contesto

Questo articolo analizza il ruolo della Cina nel contesto globale, soprattutto in relazione al rapporto con gli Stati Uniti.

Nel 1992, nel suo saggio "La fine della storia", Francis Fukuyama sostenne che la dissoluzione dell'Unione Sovietica e la conseguente fine della Guerra Fredda, avrebbero segnato la vittoria della democrazia liberale, del libero mercato e l'affermarsi degli Stati Uniti come loro principale interprete. In effetti la storia sembrava inesorabilmente scorrere in questa direzione, con Washington a guida di un mondo sempre più tendente a tali valori.

Gli Stati Uniti cercavano di cooperare con altre potenze e, quando possibile, di cooptarle all'interno di quell'ordine globale che avevano già cominciato a costruire alla fine della Seconda guerra mondiale; ordine garantito non solo attraverso forza militare ed economica, ma anche attraverso l'uso di quel *soft power* che Washington nel tempo ha acquisito.

All'inizio di questo nuovo secolo, l'economia americana - da sempre la più grande al mondo - era ritornata a superare il 30 per cento del Pil globale (nel 1992 era il 25,5 per cento) e, sebbene

con una bilancia commerciale in forte squilibrio, deteneva anche la leadership nel commercio internazionale. Ancor più rilevante, come definito da Valéry Giscard d'Estaing, «l'esorbitante privilegio» di avere il dollaro come principale valuta di riserva del mondo che ha dato agli Stati Uniti non pochi vantaggi. La supremazia si estendeva anche al campo tecnologico e militare, una supremazia tale da sconfiggere qualsiasi avversario e dissuaderlo dal lanciare ogni tipo di sfida «all'impero americano».

Il nuovo secolo ha visto, grazie a una serie di riforme orientate al mercato e all'implementazione di mirate politiche industriali, l'emergere della Cina come nuovo e importante protagonista dell'economia internazionale. Un protagonista in grado di alterare gli equilibri che sembravano ormai essere consolidati. Il tutto in contrapposizione agli Stati Uniti, in una sorta di nuova guerra fredda combattuta anche sui mercati internazionali dove le nuove imprese cinesi affrontano, in un crescente regime di concorrenza, le tradizionali multinazionali americane ed europee.

Il Pil cinese oggi ha raggiunto il 17 per cento del Pil mondiale. Era solo il 3,6 per cento nel 2000. Ancor più importante il ruolo assunto dalla Cina all'interno del commercio internazionale, grazie allo sviluppo di una solida base industriale e la competitività via via acquisita in quasi tutti i settori di attività produttiva. Dal 2008 la Cina è diventata il primo esportatore al mondo con il 15 per cento di quota mercato, distaccando nettamente gli Stati Uniti, la cui quota si è invece ridotta all'8 per cento dal 12,1 per cento dell'anno 2000.

In venticinque anni Pechino ha accumulato un surplus commerciale per 8,4 trilioni di dollari, di poco inferiore a quello dei paesi Opec (8,9 trilioni) e più di sei volte superiore a quello dell'Unione europea. Nello stesso periodo, gli Stati Uniti hanno invece registrato un deficit commerciale cumulato di quasi 21 trilioni di dollari.

Nel solo triennio 2022-2024, nonostante siano divenuti esportatori netti di gas e petrolio, gli Stati Uniti hanno registrato un disavanzo commerciale per 3,7 trilioni: il 27,8 per cento con la Cina, il 18,3 per cento con l'Unione europea e il 18,9 per cento con Messico e Canada, sebbene con questi ultimi due Paesi, durante il suo primo mandato, il presidente degli Stati Uniti Donald Trump avesse rinegoziato l'accordo di libero scambio (Nafta) ritenuto particolarmente sfavorevole.

Da questi dati si comprende l'ossessione con cui Trump avesse, già dalla campagna elettorale, insistito sul tema del riequilibrio della bilancia commerciale, attaccando indistintamente tutti i partner, accusandoli di ogni tipo di *malpractice*. In realtà, come è apparso chiaro successivamente, dietro tutto ciò, si nascondeva il vero obiettivo della nuova amministrazione americana: colpire la Cina, ormai l'unico e più pericoloso antagonista di Washington.

La Cina, più in generale l'Asia, divenne il centro della politica estera americana (Return to the Asia Pacific) già dalla presidenza Obama che, nonostante l'introduzione di qualche dazio, cercò di trovare con il presidente Xi Jinping un'intesa su tanti temi, dalla cyber sicurezza, al clima e alle dispute territoriali nel Mar Cinese Meridionale. Obama sembrava aver raccolto il messaggio che lo stesso Xi aveva lanciato agli Stati Uniti nel 2013 durante un loro precedente incontro: «Nessun conflitto né scontro, rispetto reciproco per i rispettivi interessi chiave e principali affari, cooperazione vantaggiosa per entrambi».

Di tutt'altro tenore le relazioni degli Stati Uniti con la Cina durante le presidenze di Donald Trump e Joe Biden. Sebbene con approcci e toni differenti, la Cina non era più vista come semplice rivale con il quale comunque collaborare, era piuttosto un pericoloso avversario da dover contrastare e indebolire.



PHILIPUS/ALAMY

In 25 anni Pechino ha accumulato un surplus commerciale di 8,4 trilioni di dollari, più di sei volte quello dell'Unione europea.

Nello stesso periodo, gli Stati Uniti hanno invece registrato un deficit commerciale cumulato di quasi 21 trilioni di dollari.

Si chiudeva, di fatto, l'era della cooperazione e si apriva quella della concorrenza tra potenze. Da un lato, la Cina affermatasi grazie alla sua spettacolare crescita economica. Dall'altro, la Russia di Vladimir Putin che grazie anche alle sue imponenti risorse energetiche tentava di recuperare, nostalgicamente e forse in modo velleitario, il ruolo e l'autorità dell'Unione sovietica.

In tale contesto, la strategia di difesa degli Stati Uniti puntava al consolidamento dei propri vantaggi geostrategici e della leadership in campo economico, tecnologico e militare.

Nel 2022 in modo chiaro ed esplicito, la National Security Strategy individuò nella Cina «il solo competitor intenzionato a ridisegnare l'ordine internazionale e con le capacità economiche, tecnologiche, militari e diplomatiche per poterlo fare». Per tale ragione, l'ascesa del celeste impero andava contenuta. Doveva essere ridotto il suo surplus commerciale che aveva consentito di investire nel settore della difesa e di costituire un potente esercito; doveva essere resa difficile la presenza delle imprese cinesi nelle filiere produttive di maggiore importanza, così sembrava necessario tentare di fare leva sulle ancor consistenti disuguaglianze tra popolazione urbana e rurale al fine di «spaccare» la società e indebolire la ultradecennale leadership di Xi Jinping.

Mai come in questi ultimi anni, a partire dalla pandemia da Covid-19, la Cina ha evidenziato alcuni punti di debolezza e importanti problemi da affrontare.

In primo luogo, la demografia. Dal 2022 e per la prima volta dal 1961, la popolazione cinese è in

calo e, soprattutto, sta invecchiando. Dall'inizio del secolo la popolazione di età superiore ai 65 anni ha quasi raddoppiato il suo peso, raggiungendo nel 2024 il 14,7 per cento del totale. Un dato che preoccupa la classe dirigente cinese, ma che non si discosta da quello che caratterizza le maggiori economie del mondo in cui il tasso di natalità è in deciso calo. Nello stesso periodo, in Europa la percentuale è passata dal 15,7 al 22 per cento, mentre negli Stati Uniti ha raggiunto il 17,9 per cento, in aumento di 5,7 punti.

Per far fronte a questo problema, che rischia di avere un significativo impatto sulla forza lavoro e la crescita economica nel medio-lungo termine, la Cina ha delineato una nuova politica demografica. Ha dapprima abbandonato la politica del figlio unico introdotta alla fine degli anni Settanta del secolo scorso e, successivamente, per stimolare la natalità, ha introdotto incentivi e sostegni per le famiglie.

Questo epocale passaggio, dal controllo all'incentivo delle nascite, rappresenta anche una sfida culturale e sociale che non è detto che porti ai risultati attesi. Alcuni sociologi ed economisti, infatti, avvertono che le misure adottate rischiano di non essere sufficienti, dato che i problemi economici, le incertezze sul futuro e i profondi mutamenti intervenuti nella società cinese continuano a scoraggiare le nuove generazioni dal formare famiglie numerose.

Sul versante macroeconomico, la principale sfida da affrontare è la bassa propensione al consumo, che costituisce un evidente limite alla crescita futura dell'economia cinese, fino a oggi fortemente trainata da investimenti ed export. Negli ultimi dieci anni, i consumi delle famiglie hanno in media contribuito a poco meno del 39 per cento del Pil, una percentuale decisamente inferiore a quella degli Stati Uniti e dell'Unione europea, che si sono rispettivamente attestate al 67,6 e 53 per cento.



LAURENCE PRAX/ALAMY

Se poi si analizza il dato relativo ai consumi nelle aree rurali, circa 450 milioni persone (la popolazione dell'intera Unione europea), il problema assume ancor più rilevanza. Sebbene in calo, gli abitanti nelle aree rurali (32,3 per cento nel 2024, contro il 57 per cento nel 2015) hanno, infatti, una ancor più bassa propensione al consumo che limita il loro contributo al Pil del Paese all'8 per cento.

Se la politica economica del governo cinese non riuscirà a stimolare i consumi privati, tirando fuori il Paese da una strisciante deflazione, anche l'obiettivo di una più contenuta crescita al 5 per cento potrebbe essere a rischio; soprattutto se le esportazioni dovessero ridursi in conseguenza della nuova politica commerciale americana.

Un altro tema che richiede attenzione e adeguate politiche pubbliche è quello relativo alle finanze pubbliche cinesi, negli ultimi anni significativamente deterioratesi. Una crescita economica inferiore alle attese ha contribuito all'incremento del deficit di bilancio (7,4 per cento nel 2024), così come del debito pubblico che ha raggiunto il 60,5 per cento del Pil. Se si considerano anche le passività dei veicoli di finanziamento costituiti dai governi locali, il debito pubblico cinese raggiungerebbe il 124 per cento. Una percentuale non distante da quella del debito pubblico degli Stati Uniti, anch'esso in forte crescita in questi ultimi anni.

Il cosiddetto «debito pubblico aumentato», così lo definisce il Fondo monetario internazionale, potrebbe porre problemi di sostenibilità nel medio termine ed è per questo che lo stesso Fmi raccomanda al governo cinese l'adozione di adeguate politiche di stabilizzazione centrate sulla riduzione dei disavanzi primari di bilancio sottoposto a forte pressione non solo dalla rallentata crescita ma anche dall'invecchiamento della popolazione.

L'insieme di questi problemi, a cui si aggiungono un calo della produttività del lavoro e una crescente disoccupazione giovanile, non hanno minimamente ridotto l'importanza strategica della Cina, che per certi versi è addirittura aumentata anche per effetto del «disordine» creato dalla nuova amministrazione americana. Coloro che enfatizzano oggi le debolezze della Cina rischiano di sottovalutare l'importanza e il ruolo di un Paese che continua a progredire dal punto di vista tecnologico e militare, come dimostra il successo delle ultime iniziative sull'intelligenza artificiale, ambito nel quale sembrava che gli Stati Uniti fossero destinati a primeggiare senza rivali.

La Cina, consapevole della fragilità delle proprie relazioni con gli Stati Uniti, temeva da tempo che Washington cominciasse in modo più deciso a contrastare la propria ascesa. E la vittoria di Trump alle elezioni presidenziali del 2024 non ha fatto altro che alimentare questo timore. Era ancora vivo il ricordo della guerra commerciale da lui avviata durante il suo primo mandato e preoccupavano i messaggi che lo stesso Trump aveva lanciato durante la campagna presidenziale. Pechino non temeva solo eventuali nuove guerre commerciali, ma anche critiche alla gestione delle minoranze e dei dissidenti, così come il sempre più esplicito sostegno di Washington a Taiwan.

L'attesa non è stata lunga e le dichiarazioni della campagna elettorale si sono subito trasformate in azioni, soprattutto in campo commerciale, con una serie di dazi incrementali che nel famoso *Liberation day* sono arrivati a superare il 50 per cento.

Se le azioni di Trump, nonostante la loro erraticità, erano più o meno attese, ha spiazzato tutti la decisa e dura risposta di Pechino per nulla intimidita dalla violenza verbale del presidente americano. Dapprima la significativa reazione ai dazi e successivamente l'introduzione di importanti restrizioni alle esportazioni, hanno portato a un'*escalation* che rischiava di paralizzare l'intero commercio tra i due Paesi. Solo un accordo tra le

Se il governo cinese non riuscirà a stimolare i consumi privati, anche la crescita del 5% potrebbe essere a rischio

parti avrebbe potuto scongiurare anche le importanti ripercussioni su tutta l'economia mondiale.

Negoziare per trovare un accordo nel breve periodo, sebbene per ragioni diverse, era l'obiettivo di tutti. Gli Stati Uniti per cercare di ridurre l'imponente deficit commerciale, la Cina per evitare di dover affrontare temi più strutturali quali i diffusi sussidi pubblici alle imprese. Washington è apparsa subito maggiormente desiderosa di avviare la trattativa e allentare le tensioni commerciali, segno che la reazione cinese aveva colpito e messo in evidenza alcune debolezze della posizione americana.

La carta vincente di Pechino è stato l'embargo alle esportazioni di terre rare, azione in grado di colpire significativamente alcuni importanti settori produttivi dell'industria americana più di quanto non facesse il blocco delle esportazioni americane alla Cina di talune categorie di microchip, delle parti di ricambio degli aeroplani per uso commerciale e di altre tecnologie. Più in generale, come è stato evidenziato da molti analisti, la capacità degli Stati Uniti di tollerare gli effetti di una guerra commerciale con la Cina è inferiore a quella del suo rivale. Ciò non solo perché i consumatori e le imprese americane immediatamente avvertono la carenza di beni di consumo e intermedi, ma anche perché gli sforzi fatti dalla Cina per aumentare la resilienza del proprio sistema economico cominciano a dare i loro risultati.

Il processo di diversificazione del proprio commercio internazionale ha ridotto infatti la dipendenza dalle catene di approvvigionamento della Cina dalle importazioni dagli Stati Uniti, così come grazie al *transhipment* (trasbordo) sono state protette le esportazioni dall'applicazione di dazi diretti. Tra il 2018 ed il 2024 il commercio internazionale della Cina con gli Stati Uniti è infatti passato dal 13,8 all'11,2 per cento del totale.

A maggio 2025, le parti hanno raggiunto un primo accordo. E dopo l'incontro di fine ottobre in Corea del Sud tra Trump e Xi, gli Stati Uniti hanno deciso la riduzione di alcuni dazi, annunciando anche un accordo sulle terre rare.

Le concessioni reciproche alla base dell'accordo sembrano apparentemente simmetriche ed equilibrate, ma a ben vedere le posta in gioco è ben diversa, dato che i settori coinvolti sono di rilevanza strategica sostanzialmente diversa. Se sul versante americano sono coinvolte industrie più tradizionali, quali quella automobilistica, l'elettronica di consumo e parti di quella legata alle energie rinnovabili (turbine eoliche, pannelli solari, ecc.), su quello cinese è in gioco il futuro dello sviluppo dell'intelligenza artificiale, una delle nuove frontiere tecnologiche dove si è più recentemente aperta la concorrenza tra le due super potenze.

Nonostante i notevoli progressi conseguiti in tale settore, la Cina è però ancora totalmente dipendente da particolari semiconduttori oggi esclusivamente realizzati da imprese americane, per i quali ci vorranno ancora anni prima che l'industria nazionale possa essere in grado di produrli. Al di là dell'importante contropartita ottenuta, a Washington è prevalsa anche la tesi che gli Stati Uniti avrebbero comunque vinto la sfida sull'intelligenza artificiale e che la fornitura di semiconduttori alla Cina avrebbe reso lo sviluppo dell'industria cinese dipendente dalla tecnologia americana.

L'accordo raggiunto è di fatto solo una tregua che deve però essere ancora tradotta in qualcosa di più stabile e definitivo, obiettivo non facile da raggiungere soprattutto se il perimetro andrà ol-

Numbers

14,7%
Gli over 65 in Cina.

450mln
I cinesi che vivono nelle aree rurali.

2025
Cina e Stati Uniti hanno raggiunto un accordo sui dazi.



La Cina è ancora totalmente dipendente da particolari semiconduttori realizzati esclusivamente da imprese americane.

JOHN KELLERMAN/ALAMY

tre al semplice ambito commerciale, dove la Cina vuole limitare il confronto. In tale ambito Pechino è infatti abbastanza fiduciosa di poter raggiungere un accordo; non solo perché è consapevole delle sue importanti leve negoziali, ma anche perché ha riscontrato in Trump un atteggiamento diverso rispetto alla sua prima presidenza. Vi è meno ideologia e più pragmatismo così come sono state evitate critiche e attacchi di tipo politico alla Cina. Anche il supporto a Taiwan è più moderato, come dimostrano il simbolico rifiuto al presidente taiwanese di fare scalo a New York durante un suo viaggio verso l'America centrale e l'imposizione di nuovi dazi del 20 per cento.

Il pragmatismo di Trump porta all'abbandono del modello della concorrenza tra potenze al quale egli stesso aveva aderito. Piuttosto che competere, gli Stati Uniti vogliono collaborare cercando accordi che nel recente passato sarebbero stati definiti in contrasto con gli stessi interessi americani. È un modello di tipo «collusivo» simile a quello che ha creato l'Europa nel secolo scorso, dove però uomini forti cercano di imporre al resto del mondo una visione e decisioni quanto più condivise.

Un chiaro esempio è dato dal vertice di Anchorage tra Trump e Putin, con la totale riabilitazione di quest'ultimo agli occhi dell'opinione pubblica internazionale. Stati Uniti e Russia condividono oggi la stessa visione del mondo, visione che è probabile riusciranno a imporre a una sempre frammentata e debole Europa e a una Cina alla quale un'eventuale pace tra Russia e Ucraina farebbe senz'altro comodo.



SHAHID KHAN/ALAMY

Con la Cina il rapporto è decisamente più complicato. Come già detto, alla tregua deve seguire qualcosa di più stabile e strutturato. Se Pechino è ottimista sul raggiungimento di un accordo commerciale, è decisamente più incerta sul futuro politico del rapporto con Washington. Parti importanti dell'amministrazione cinese, data l'imprevedibilità del presidente americano, ritengono infatti che gli Stati Uniti potrebbero ritornare ad attaccare politicamente la Cina e soprattutto tentare di isolarla all'interno del sistema di relazioni internazionali, cosa che la Cina ovviamente cerca di evitare.

Su quest'ultimo punto, parte dell'amministrazione e delle istituzioni americane teme che il simultaneo attacco a Cina e Unione europea possa invece far rinsaldare il loro rapporto a danno degli interessi degli Stati Uniti. Un rapporto, che pur avendo celebrato quest'anno i cinquanta anni di relazioni diplomatiche, non è mai di fatto decollato. Reciproche diffidenze ed errori commessi da entrambe le parti non hanno consentito di affrontare gli importanti temi economici legati alle interdipendenze economiche tra Europa e Cina alla luce del mutato quadro geopolitico.

Eppure, dopo la *Belt and Road Initiative*, tutt'altro che una partnership con obiettivi condivisi, Unione europea e Cina sono state molto vicine a firmare un importante accordo che avrebbe sicuramente impresso un significativo cambiamento alla loro relazione. Il riferimento è al Comprehensive Agreement on Investment (Cai), un accordo che si proponeva di dare un'unica e stabile cornice legale agli investimenti di entrambe le parti che avrebbero sostituito i numerosi accordi bilaterali in vigore. Il Cai avrebbe rappresentato, sebbene con alcune ombre che alimentarono lo scetticismo di analisti e politici, un'importante opportunità per affrontare le tre grandi criticità connesse all'ingresso e all'espansione della Cina sui mercati internazionali: reciprocità di accesso, regole con-

Cina e Ue alla fine non hanno ratificato il Cai, accordo che avrebbe potuto dare una svolta significativa alle loro relazioni.

Uno dei motivi è il supporto cinese all'aggressione da parte della Russia di Vladimir Putin contro l'Ucraina.



BATCHELDER/ALAMY

divise sul clima, lavoro e salute.

L'accordo non è stato mai ratificato per un "gioco" di sanzioni e ritorsioni tra le parti che dimostrò il prioritario interesse della Cina per la tutela della propria sovranità contro ogni forma di ingerenza; la stessa ingerenza a cui fu sottoposta l'Unione europea da parte degli Stati Uniti affinché non ratificasse l'accordo e si allineasse alla sua strategia di contenimento.

Ad allontanare oggi per gli Stati Uniti il pericolo di una nuova convergenza di interessi tra Cina ed Europa, risuscitando il Cai, contribuiscono almeno due importanti fattori.

Il primo risiede nell'ancor più squilibrato rapporto di forza tra le parti, nonostante la dimensione simile delle due economie e la loro significativa dipendenza dalle importazioni di energia. La Cina e l'Europa si trovano entrambe nella necessità di trovare sbocchi alle loro produzioni soprattutto oggi che il mercato americano potrebbe sensibilmente ridursi in conseguenza della svolta iper-protezionista dell'amministrazione Trump. In tal senso, hanno forse ragione coloro che negli Stati Uniti ritengono che sia molto difficile che Bruxelles e Pechino possano trovare un'intesa. Come del resto dimostra il vertice tenutosi tra Cina e Unione europea, che al di là di importanti dichiarazioni di intenti, non ha prodotto alcunché di significativo, per non dire che si sia trattato di un vero fallimento, soprattutto per l'Europa.

Il secondo fattore risiede invece nel rapporto privilegiato che la Cina ha con la Russia, ostacolo forse ancor più difficile da superare in quanto Pechino si è, di fatto, apertamente schierata al fianco di Mosca nella guerra russo-ucraina, cosa che l'Europa non può evidentemente accettare data la sua posizione di supporto in favore dell'Ucraina e della legalità internazionale.

È certo che Pechino avrebbe gradito che la Russia non avesse invaso l'Ucraina, dato che con entrambi i Paesi vanta eccellenti relazioni politico-commerciali. Anche durante la guerra, nonostante la vicinanza a Mosca, la Cina ha continuato a commerciare con l'Ucraina, di cui è il principale partner con un interscambio che si aggira intorno agli 8 miliardi di dollari, cifra ben lontana dai circa 250 miliardi di import-export che ha con la Russia.

In più di un'occasione, le autorità europee hanno richiesto alle loro controparti cinesi di esercitare tutta la loro influenza affinché si giungesse a un cessate il fuoco e, auspicabilmente, a una pace equilibrata e duratura. I vari appelli non hanno prodotto alcun risultato, come del resto tutti i tentativi diretti compiuti dagli Stati Uniti nonostante le varie e tracotanti dichiarazioni di Trump.

Sul tema del conflitto in corso tra Russia e Ucraina, la Cina appare però sempre più divisa ed è per questo che apprezzerebbe la conclusione della guerra anche se a prendersene il merito fossero gli Stati Uniti e in particolare il rivale Trump.



TODD BANNOR/ALAMY

In Cina, da un lato ci sono politici e cittadini che, non dimenticando le invasioni subite, simpatizzano per l'Ucraina e il suo popolo, ammettendo che quest'ultima abbia subito una evidente violazione alla sua integrità territoriale. Dall'altro, la posizione che sembra prevalere, nonché quella ufficiale, si schiera con Mosca in quanto oggetto di accerchiamento e contenimento da parte dell'Occidente. Un trattamento che la Cina percepisce sia riservato anche a sé stessa, in particolare dagli Stati Uniti. Tra gli analisti, si consolida la tesi che a spingere Xi Jinping sempre più verso Putin abbiano anche significativamente contribuito la retorica e le azioni intraprese da Washington e Bruxelles.

Il mondo vive oggi una situazione di particolare "disordine" che ha fatto tramontare l'idea di una convivenza globale. Vige la regola della forza che gli Stati Uniti applicano e tollerano e che forse sperano che anche la Cina esplicitamente adotti. Che l'idea di fondo sia quella di un mondo diviso in aree di influenza di vecchie e nuove potenze?

Se così fosse, per riprendere Fukuyama, non sarebbe "La fine della storia", bensì la storia che ricomincia.

La Cina apprezzerebbe la fine della guerra in Ucraina, anche se a prendersene il merito fosse il rivale Donald Trump

Daniele De Giovanni

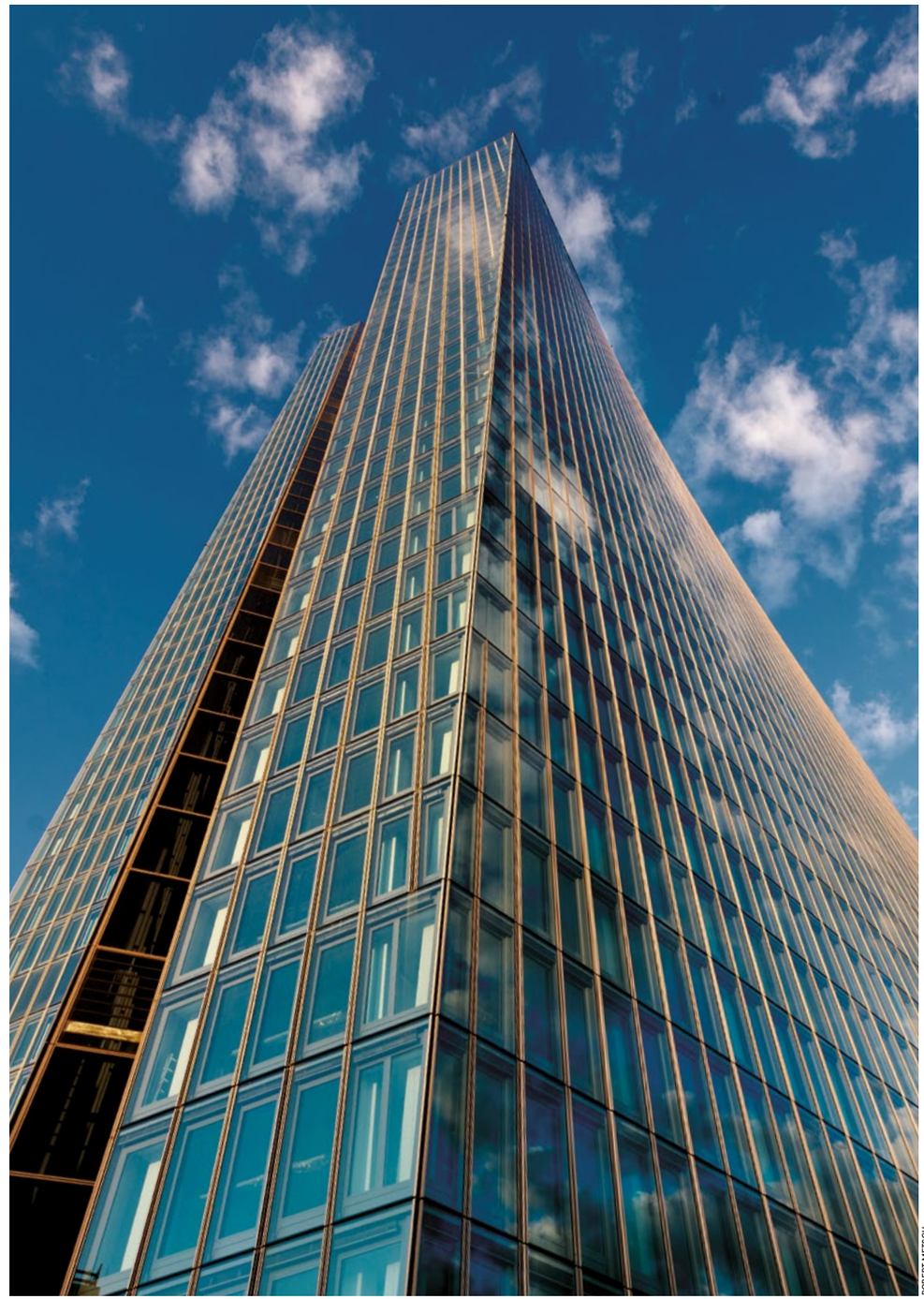


Economista, è stato presidente e amministratore delegato di Enipower. Ha ricoperto diversi incarichi manageriali, dall'Iri ad Alitalia. È stato capo di gabinetto del presidente del Consiglio nel secondo governo Prodi.

Come costruire l'indipendenza europea in un mondo che cambia

L'Unione Europea è a un bivio e deve trovare la capacità di adattarsi per garantire la propria sicurezza, alimentare le proprie economie e innovarsi tecnologicamente

di **Catherine E. de Vries**



ROBERT METSCH

Dall'interdipendenza all'incertezza

Per decenni, il progetto europeo ha prosperato sulla promessa dell'interdipendenza. La sicurezza era garantita dalla Nato e, soprattutto, dal partenariato transatlantico con gli Stati Uniti. L'innovazione tecnologica veniva importata, adattata e regolamentata, anziché prodotta internamente. L'energia veniva fornita da importazioni relativamente economiche dalla Russia e dal Medio Oriente. Questo modello ha permesso ai governi europei di mettere in comune la sovranità all'interno dell'Ue, garantire stabilità e prosperità in patria e posizionare l'Europa come «potenza normativa» nella politica mondiale.

Oggi, questo modello è messo a dura prova. La guerra della Russia contro l'Ucraina, l'intensificarsi della competizione geopolitica tra Stati Uniti e Cina, la militarizzazione dei flussi energetici e tecnologie dirompenti come l'intelligenza artificiale e l'informatica quantistica mettono a nudo le vulnerabilità dell'Europa. Mario Draghi, nel discorso al meeting di Comunione e libera-

Il contesto

L'articolo analizza le sfide europee per l'indipendenza nella difesa, tecnologia ed economia, avanzando alcune proposte.

zione di Rimini, ha sottolineato come l'Europa si trovi di fronte all'urgente necessità di passare dall'autocompiacimento all'azione, dal dare per scontato che altri forniranno i loro servizi al dotarsi degli strumenti per agire.

In seguito, sosterrò che la sfida dell'Europa non è l'indipendenza in senso assoluto - nessuna economia avanzata può essere completamente autosufficiente - ma l'indipendenza nel senso di resilienza: la capacità di adattarsi, di garantire la propria sicurezza, di alimentare le proprie economie e di innovarsi tecnologicamente senza dipendere indebitamente da attori che potrebbero non condividere i suoi interessi. Per raggiungere questo obiettivo, l'Europa ha a disposizione gli strumenti, ma il loro utilizzo richiede coraggio politico, adattamento istituzionale e, soprattutto, una leadership in grado di concepire l'indipendenza come un progetto europeo comune piuttosto che come una competizione nazionale a somma zero.



BORIS ROESSLER/ALAMY

Serve coraggio politico, adattamento istituzionale e una leadership che guidi un progetto europeo comune.

L'Ue possiede gli strumenti per investire in una capacità di difesa condivisa. L'opinione pubblica è già più aperta a questa idea.

Una nuova idea di sicurezza

La sicurezza europea è stata a lungo protetta dalla garanzia americana. Gli Stati Uniti hanno fornito la maggior parte delle capacità della Nato, dall'intelligence e dalla logistica alla deterrenza nucleare. Ma con la crescente polarizzazione della politica americana e con la crescente attenzione di Washington alla rivalità con la Cina, gli europei non possono più dare per scontato che la loro sicurezza rimarrà sempre la massima priorità di Washington. La prospettiva di un'amministrazione statunitense meno impegnata nella Nato rispetto al passato lo rende chiaro.

Questo contesto mutevole non deve essere interpretato come un invito a dissociarsi dagli Stati Uniti. Al contrario, la Nato rimane indispensabile e la potenza americana continua a sostenere la difesa europea. Ma l'Europa deve essere in grado di fare le proprie scelte. Ciò significa investire più seriamente nelle capacità di difesa, nella prontezza e negli appalti condivisi. Attualmente, i mercati europei della difesa rimangono frammentati, con 27 diversi sistemi e strategie di approvvigionamento. Mettere in comune la domanda, attraverso il Fondo europeo per la difesa e le iniziative coordinate della Nato, non solo garantirebbe efficienza, ma aumenterebbe anche la credibilità.

L'Ue possiede già strumenti: il quadro di Cooperazione strutturata permanente (Pesco), il Fondo europeo per la pace che sostiene le forniture di armi all'Ucraina e il nascente dibattito sui prestiti congiunti per la difesa. Tuttavia, l'entità degli investimenti necessari richiede più di un modesto coordinamento; richiede una leadership disposta a dire agli elettori che la spesa per la difesa non è una distrazione dalle priorità sociali, ma una precondizione per proteggerle. In questo caso, il cambiamento di politica statunitense rappresenta paradossalmente un'opportunità: proprio perché l'impegno americano non può più essere assunto, l'opinione pubblica e i leader europei sono più aperti all'idea che l'Europa debba fare di più per la propria difesa.

Dalla regolamentazione all'innovazione tecnologica

L'Europa è giustamente orgogliosa di essere una superpotenza normativa. Dal Regolamento generale sulla protezione dei dati (Gdpr) all'Ai Act, le norme dell'Ue plasmano non solo i mercati europei, ma anche quelli globali. Tuttavia, una regolamentazione senza innovazione rischia di lasciare l'Europa dipendente dalle tecnologie altrui.

Oggi, la maggior parte delle piattaforme digitali all'avanguardia è americana, mentre la Cina sta rapidamente recuperando terreno in settori critici come l'intelligenza artificiale e la tecnologia quantistica. L'Europa eccelle nella ricerca scientifica e vanta università e ricercatori di livello mondiale, ma fatica a tradurre queste conoscenze in tecnologie scalabili. I mercati del capitale di rischio sono frammentati, le startup spesso si trasferiscono all'estero quando hanno bisogno di crescere e il mercato unico dell'Ue rimane incompleto in settori chiave, in particolare nei servizi.

Gli strumenti per affrontare questo problema esistono. Horizon Europe fornisce finanziamenti significativi per la ricerca e l'innovazione. Il Consiglio europeo per l'innovazione è progettato per scalare tecnologie promettenti. Il Chips Act dell'Ue mira a proteggere le catene di approvvigionamento dei semiconduttori, mentre le iniziative sul cloud computing e sulle infrastrutture digitali mirano a ridurre la dipendenza. Ma mancano scalabilità e velocità.

Il discorso di Draghi a Rimini ha evidenziato la necessità di un balzo in avanti nella capacità di investimento europea, paragonabile a quella

Il discorso di Mario Draghi a Rimini ha evidenziato la necessità di un balzo in avanti nella capacità di investimento europea

rappresentata dall'Inflation Reduction Act statunitense e dalle strategie industriali cinesi. Ciò implica la mobilitazione non solo dei fondi Ue, ma anche dei capitali privati, il che a sua volta richiede una più profonda integrazione dei mercati dei capitali europei.

L'indipendenza tecnologica non significa che l'Europa debba replicare tutto ciò che producono gli Stati Uniti o la Cina. Significa però sviluppare capacità sovrane in settori chiave in cui la dipendenza potrebbe rivelarsi pericolosa: semiconduttori, intelligenza artificiale, tecnologie verdi e sicurezza informatica. In questo caso, la cooperazione transfrontaliera è indispensabile. Nessun singolo Paese europeo può competere da solo. Un mercato unico digitale realmente integrato e una politica industriale coordinata sono prerequisiti per l'indipendenza tecnologica dell'Europa. E anche questo richiede leadership: non la tentazione di nazionalizzare i successi, ma la volontà di europeizzarli.

Dalla dipendenza alla diversificazione energetica

Forse nessun settore illustra la vulnerabilità dell'Europa in modo più evidente dell'energia. Prima dell'invasione su vasta scala dell'Ucraina da parte della Russia, circa il 40 per cento del gas naturale dell'Ue proveniva dalla Russia. Quando Mosca ha trasformato questi flussi in un'arma, gli europei hanno dovuto affrontare prezzi alle stelle, pressioni inflazionistiche e malcontento politico. La rapida diversificazione verso le importazioni di Gnl dagli Stati Uniti e dal Qatar, il gasdotto dalla Norvegia e l'accelerazione delle energie rinnovabili hanno contribuito a evitare gli scenari peggiori. Ma la lezione è chiara: l'eccessiva dipendenza da un singolo fornitore può rapidamente trasformarsi in una responsabilità strategica.

L'indipendenza energetica, ancora una volta, non riguarda l'autarchia, ma la diversificazione e la decarbonizzazione. Il Green Deal europeo fornisce il quadro per ridurre la dipendenza dai combustibili fossili e aumentare le energie rinnovabili. RepowerEu ha mobilitato acquisti e investimenti congiunti per garantire alternative. Tuttavia, permangono dei colli di bottiglia: insufficiente interconnessione delle reti, lentezza nel rilascio dei permessi per le energie rinnovabili e distribuzione non uniforme dei costi di transizione tra Stati membri e famiglie.

Gli strumenti sono sul tavolo: i fondi NextGenerationEu a sostegno degli investimenti verdi, il Fondo per l'innovazione per le tecnologie pulite e il Sistema di scambio di quote di emissione che fornisce entrate per un'ulteriore decarbonizzazione.

La questione è se l'Europa possa accelerare l'attuazione e garantire l'equità. Se i cittadini



ROBERT METSCH

Servono un mercato unico digitale integrato e una politica industriale coordinata. I settori chiave sono: semiconduttori, intelligenza artificiale, tecnologie verdi e sicurezza informatica.



PHILIPP VON DITFURTH/ALAMY

associano la transizione verde all'aumento dei costi e al calo della competitività, il sostegno si eroderà. Anche in questo caso, la leadership è fondamentale. I leader devono elaborare una narrazione che poggi sull'equità: la transizione non riguarda solo la responsabilità planetaria, ma anche bollette energetiche più economiche, nuovi posti di lavoro e una maggiore resilienza.

Rischi e opportunità

Che si tratti di polarizzazione politica o di una svolta strategica verso l'Asia, la politica americana sta cambiando. Per l'Europa, questo è fonte di rischio: le garanzie di sicurezza potrebbero indebolirsi, le controversie commerciali potrebbero aumentare e la concorrenza industriale potrebbe intensificarsi. Ma è anche una fonte di opportunità. Proprio perché gli Stati Uniti sono meno in grado o disposti a farsi carico degli oneri dell'Europa, gli europei hanno sia la necessità che la legittimità per fare di più da soli.

In termini di sicurezza, ciò significa sviluppare capacità complementari alla Nato. In termini di tecnologia, significa non solo regolamentare le piattaforme statunitensi, ma anche promuovere i campioni europei. In termini di energia, significa investire in energie rinnovabili e reti piuttosto che spostare la dipendenza dalla Russia al Gnl americano. E in termini di geopolitica, significa interagire con i partner in Africa, America Latina e Asia a condizioni che riflettano gli interessi e i valori europei.

L'Ue ha una comprovata esperienza nel progredire nelle crisi: l'euro dopo la crisi finanziaria, l'indebitamento comune dopo la pandemia, la diversificazione energetica dopo l'Ucraina. La domanda è se riuscirà ancora una volta a trasformare la vulnerabilità in slancio. Ciò richiede non solo strumenti, ma anche una leadership in grado di cogliere una finestra di opportunità e di articolare un obiettivo comune per i cittadini europei.

L'approfondimento

Le parole di Draghi

Il 22 agosto 2025, in occasione del Meeting di Comunione e Liberazione di Rimini, Draghi ha esortato i leader europei: «Possiamo cambiare la traiettoria del nostro continente. Trasformate il vostro scetticismo in azione, fate sentire la vostra voce. L'Unione europea è soprattutto un meccanismo per raggiungere gli obiettivi condivisi dai suoi cittadini. È la nostra migliore opportunità per un futuro di pace, sicurezza, indipendenza».

Dal potenziale alla pratica

Riassumendo, l'Europa ha almeno cinque strumenti a sua disposizione:

1. Finanziamento congiunto: dagli Eurobond ai potenziali prestiti per la difesa, che garantiscono scalabilità e solidarietà.
2. Integrazione dei mercati: completare il mercato unico nei settori dei servizi, dell'energia e del digitale per consentire la scalabilità.
3. Politica industriale: sostegno mirato ai settori chiave, dai semiconduttori alle tecnologie verdi.
4. Potere normativo: definire standard che allineino l'innovazione ai valori europei.
5. Partnership esterne: diversificare fornitori e alleati oltre il quadro transatlantico.

Ciò che manca non è il kit di strumenti, ma la leadership per impiegarlo strategicamente, per dare priorità alla resilienza a lungo termine rispetto al comfort elettorale a breve termine. Leadership significa fare delle scelte: dove investire, cosa sacrificare e come spiegare queste decisioni ai cittadini. Senza questo, anche gli strumenti meglio progettati rimarranno sottoutilizzati.

Indipendenza come resilienza

Il futuro dell'Europa non sarà scritto dalla nostalgia per i modelli di interdipendenza del passato. Sarà plasmato dalla capacità degli europei di forgiare una forma di indipendenza che non sia né isolazionista né compiacente, ma resiliente. Sicurezza, tecnologia ed energia sono gli ambiti in cui questa resilienza deve essere costruita. Il passaggio degli Stati Uniti da garante a partner rende questo processo urgente, ma anche possibile.

La sfida è ardua. Eppure l'Europa ha le risorse, gli strumenti e l'eredità dell'innovazione sotto pressione. Ciò di cui ha bisogno è una leadership: leader disposti a dire verità scomode, a mobilitare l'opinione pubblica per obiettivi a lungo termine e ad agire con decisione quando le crisi lo richiedono.

Indipendenza nel ventunesimo secolo non significa restare soli. Significa essere in grado di stare saldamente al fianco degli alleati, pur mantenendo la capacità di agire quando gli altri non lo fanno. Per realizzare questa visione sarà necessaria una leadership che unisca i cittadini attorno a un obiettivo comune, che abbia il coraggio di correre rischi e sia disposta a spiegare che la forza dell'Europa risiede nel fare insieme le cose difficili. Questa è l'essenza della sovranità, ed è il compito dell'Europa per il prossimo decennio.

Catherine E. de Vries



Politologa olandese, è docente di Scienze politiche e presidente del dipartimento di politica e relazioni internazionali all'Università IE di Madrid. È stata a lungo docente all'Università Bocconi di Milano.

Le nuove forme del commercio globale

La politica commerciale dei dazi di Trump ha segnato un netto allontanamento dalle norme multilaterali, creando grande incertezza a livello globale. L'Ue guarda a nuovi mercati esteri, mentre si intensifica il conflitto tra Stati Uniti e Cina

di **Madalena Barata da Rocha**
e **Nicolas Boivin**



NORMAN POGSON/ALAMY

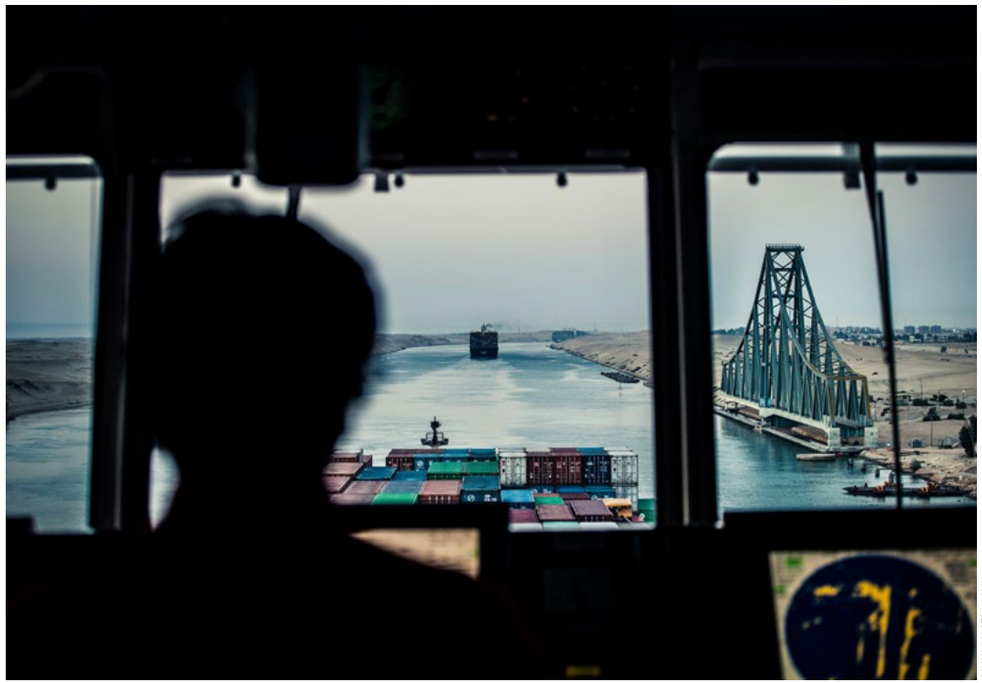
Il contesto

L'articolo analizza il commercio globale alla luce della nuova politica dei dazi di Donald Trump.

La svolta

Il nuovo orientamento della politica commerciale statunitense sotto la seconda amministrazione Trump segna la fine di decenni di liberalizzazione commerciale. L'introduzione di dazi reciproci nell'aprile 2025 ha portato la tariffa media statunitense a livelli mai visti dai tempi dello Smoot-Hawley Tariff Act del 1930, persino per partner stretti come l'Unione europea. Questa politica è stata inizialmente presentata come correttiva del deficit commerciale statunitense, che è ampio nel confronto internazionale e percepito come svantaggioso per le industrie nazionali. Le misure adottate sono anche giustificate e inquadrate in termini di sicurezza nazionale.

Questo uso discrezionale e protezionistico della politica commerciale ha segnalato un netto

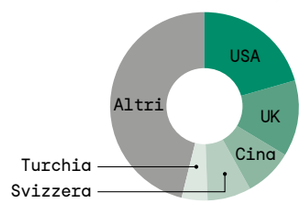


CAVAN IMAGES/ALAMY

Per decenni, il dazio medio statunitense su tutte le importazioni ha seguito una tendenza al ribasso.

Numbers

Esportazioni UE (fonte: Eurostat)



- **20,6%** Stati Uniti
- **13,2%** Regno Unito
- **8,3%** Cina
- **7,5%** Svizzera
- **4,3%** Turchia
- **46,1%** Altri

allontanamento dalle norme multilaterali di lunga data. L'Europa si trova ora ad affrontare un nuovo periodo di incertezza nel commercio globale, in cui non sarà influenzata solo dalle sue relazioni con gli Stati Uniti, ma anche dall'evoluzione delle relazioni commerciali tra Stati Uniti e Cina. L'imposizione di dazi statunitensi sui prodotti europei rappresenta un cambio di paradigma nelle relazioni commerciali tra l'Ue e il suo principale partner. Per decenni, il dazio medio statunitense su tutte le importazioni ha seguito una tendenza al ribasso, con i dazi sulle importazioni dall'Ue che hanno raggiunto l'1,47 per cento nel 2023.

Nei negoziati successivi al Liberation Day, che ha imposto un dazio reciproco del 20 per cento sui beni provenienti dall'Ue e livelli più elevati per acciaio, alluminio e automobili, la presidente della Commissione europea Ursula von der Leyen e il presidente degli Stati Uniti Donald Trump hanno concordato un tetto massimo del 15 per cento sui dazi per tutti i prodotti, oltre a un'aliquota separata del 50 per cento per acciaio e alluminio. Sebbene questa cifra sia inferiore ai dazi reciproci e al minacciato 30 per cento in caso di mancato raggiungimento di un accordo, rappresenta comunque un aumento di dieci volte.

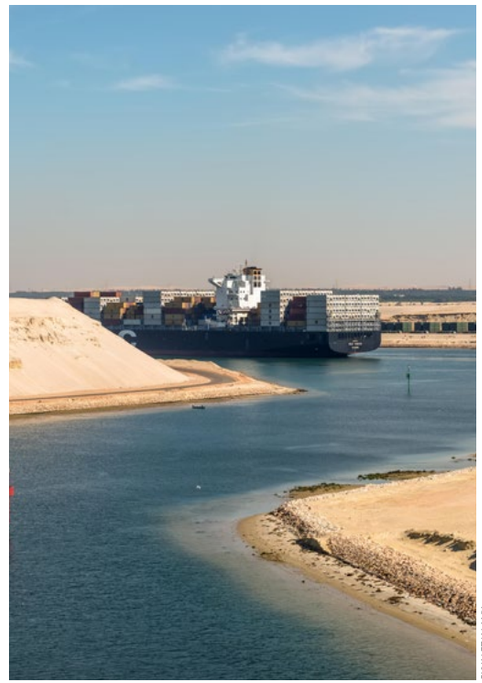
Tra l'altro, nonostante questo accordo abbia offerto la necessaria chiarezza e prevedibilità alle imprese europee, in realtà molti dettagli devono ancora essere definiti. L'impegno di 600 miliardi di dollari di investimenti dell'Ue lascia ampio margine di interpretazione e l'accordo non è giuridicamente vincolante nella sua forma attuale. Poiché continuano le controversie legali e politiche sui dazi, con potenziali implicazioni per le relazioni Ue-Usa, il tasso concordato potrebbe non essere ancora definitivo.

Commercio Ue-Usa e l'economia europea

Per comprendere il significato economico di questi negoziati in evoluzione, è necessario esaminare quanto sia importante per l'Unione europea il commercio con gli Stati Uniti. Una vulnerabilità significativa per l'Ue comporterebbe un'eccessiva dipendenza dagli Stati Uniti come destinazione delle esportazioni. Un modo per valutarlo è analizzare qual è il valore aggiunto dell'Ue nella domanda finale statunitense, che comprende i beni e i servizi prodotti nell'Unione europea che vengono consumati negli Stati Uniti.

I dati Ocse indicano che circa il 20 per cento del valore aggiunto dell'Ue nella domanda finale estera è legato agli Stati Uniti. Tuttavia, la maggior parte delle esportazioni europee è distribuita in molti altri Paesi, tra cui un'elevata quota di economie a medio e alto reddito. Ciò significa che, sebbene un calo della domanda statunitense possa avere un impatto significativo, l'Ue dispone comunque di una rete solida e diversificata di partner commerciali nel resto del mondo. Ciò riduce la sua dipendenza da un mercato unico. Gli sviluppi negli Stati Uniti, per quanto importanti, non dovrebbero essere quindi sufficienti a minare in modo critico l'economia europea.

Al di là degli Stati Uniti, l'Ue dispone di una rete solida e diversificata di partner commerciali nel resto del mondo.



BYVALET/ALAMY

L'approfondimento

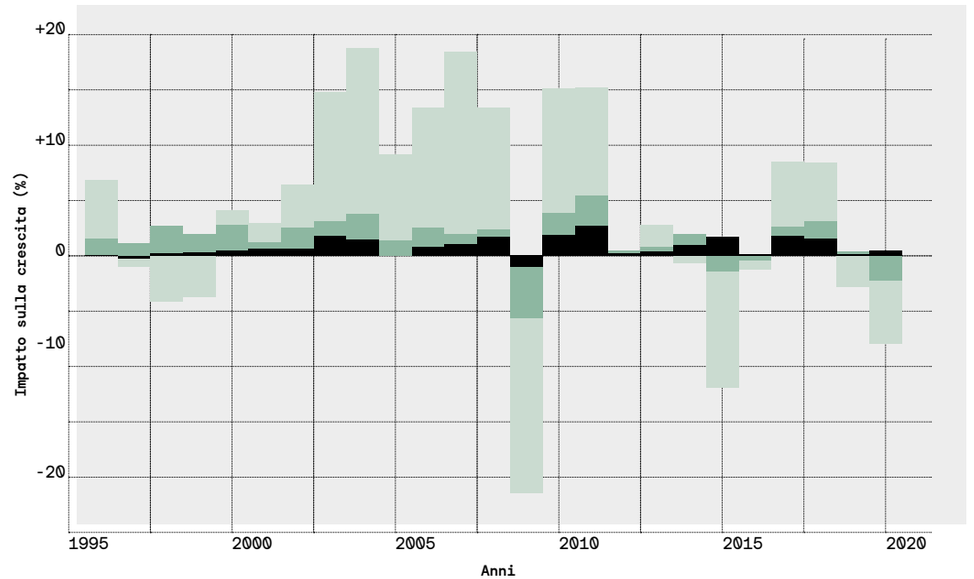
Il commercio americano

A luglio 2025, il disavanzo commerciale statunitense è stato di 78,31 miliardi di dollari. Gli Stati Uniti importano ed esportano prodotti soprattutto da e verso Messico, Canada e Cina. Tra i prodotti americani più venduti all'estero ci sono componenti per aerei e petrolio. Tra quelli più importati, computer e automobili. La crescita maggiore nelle importazioni si è registrata a luglio 2025 da Taiwan, Vietnam e Svizzera. Nello stesso mese, l'export è cresciuto verso Italia, Francia e Taiwan.

I dazi avranno un impatto diseguale nelle diverse regioni europee. Le aree che potrebbero risentirne di più sono Irlanda, Danimarca e varie regioni in Germania e Italia

Una prospettiva ancora più significativa è quella di analizzare il contributo dei diversi mercati esteri alla crescita delle esportazioni europee. Questo dimostra come la domanda proveniente da diversi partner commerciali possa generare aumenti o diminuzioni delle esportazioni dell'Ue nel tempo, piuttosto che in un singolo anno. È anche un indicatore del ruolo dei diversi Paesi nel sostenere la crescita economica legata alle esportazioni. La Figura 1 mostra che, sebbene il mercato statunitense sia stato un fattore determinante negli ultimi due decenni, la stragrande maggioranza della crescita delle esportazioni dell'Ue può essere attribuita al commercio con altre parti del mondo. In altre parole, l'aumento della domanda da parte di questi Paesi è stato molto più importante per l'Europa rispetto alla domanda proveniente dai soli Stati Uniti.

Numbers



Se non altro, ciò implica che l'Ue può e deve continuare ad approfondire le sue relazioni commerciali al di fuori degli Stati Uniti. I colloqui in corso della Commissione europea con partner chiave, tra cui India, Malesia, Indonesia e Filippine, nonché i nuovi progressi nella ratifica dell'accordo Mercosur, sono un riconoscimento di questa priorità. La sfida ora è garantire che questi accordi si traducano in reali opportunità per le imprese europee.

Tuttavia, è prevedibile che i dazi avranno un impatto disuguale sulle diverse regioni europee. Alcune regioni con una maggiore concentrazione di industrie farmaceutiche e automobilistiche saranno probabilmente colpite più duramente di altre. Questi settori rappresentano una parte significativa dell'economia europea e intrattengono scambi commerciali più ingenti con gli Stati Uniti rispetto ad altri settori. Le aree che potrebbero risentire maggiormente dell'impatto diretto dell'accordo commerciale sono Irlanda, Danimarca e diverse regioni in Germania e Italia. L'Ue dovrà adottare approcci settoriali specifici per mitigare l'impatto sulle imprese e sull'occupazione in queste aree.

Disaccoppiamento tra Stati Uniti e Cina

La nuova posizione commerciale degli Stati Uniti non sta solo rimodellando le relazioni con l'Europa, ma ha anche intensificato il lungo conflitto commerciale con la Cina, portando le due maggiori economie mondiali a uno scontro diretto. Per l'Europa, questo aggiunge un ulteriore livello di rischio e incertezza, poiché l'esito delle tensioni tra Stati Uniti e Cina si riverserà inevitabilmente sul commercio globale. Secondo uno studio del Peterson Institute for International Economics, l'escalation politica tra le due economie ha portato i dazi medi statunitensi sulle importazioni cinesi al 135,3 per cento e i dazi cinesi sulle importazioni statunitensi al 147,6 per cento. Dopo l'incontro in Corea del Sud tra Trump e Xi, ora è stata

annunciata una riduzione di alcuni dazi da parte di Washington. L'esito finale di questa guerra commerciale resta comunque incerto. E in uno scenario in cui Stati Uniti e Cina continuano a disaccoppiarsi, i modelli commerciali globali potrebbero cambiare in modi che coinvolgono direttamente l'Ue. Le catene di approvvigionamento potrebbero dover adattarsi e i flussi commerciali potrebbero muoversi in direzioni diverse rispetto a oggi.

Per l'Ue, due sono gli effetti principali che destano preoccupazione. In primo luogo, le merci cinesi che un tempo entravano nel mercato statunitense potrebbero essere dirottate verso altre destinazioni, inclusa l'Europa. Un maggiore afflusso di prodotti cinesi potrebbe aumentare la concorrenza per le industrie nazionali e mettere sotto pressione i produttori locali. L'impatto varierebbe da uno Stato membro all'altro, a seconda del grado di sovrapposizione della loro produzione nazionale con le merci cinesi che vengono dirottate. La Germania, con il suo importante settore automobilistico, ne



EDWIN MULLER/ALAMY

Le merci cinesi che prima affollavano il mercato statunitense potrebbero entrare in Europa, creando maggiore concorrenza per le industrie locali.



ALFREDO MAIQUEZ/ALAMY

Un maggiore afflusso di merci cinesi potrebbe avere un effetto deflazionistico, creando una pressione al ribasso sui prezzi.

risentirebbe probabilmente in modo più marcato. Allo stesso tempo, un maggiore afflusso di merci cinesi potrebbe anche avere un effetto deflazionistico, poiché l'aumento dell'offerta di determinati beni eserciterebbe una pressione al ribasso sui prezzi. Ciò potrebbe abbassare i prezzi per i consumatori europei.

In secondo luogo, un disaccoppiamento potrebbe creare opportunità per l'Ue di sostituire alcune delle esportazioni cinesi verso gli Stati Uniti. Per i beni prodotti sia in Cina che nell'Ue, un dazio più elevato sulla Cina renderebbe i prodotti europei relativamente più economici e competitivi. Ciò potrebbe consentire alle industrie del Vecchio Continente di conquistare una quota maggiore del mercato statunitense. In una certa misura, questo effetto di sostituzione potrebbe compensare, o almeno attenuare, l'impatto dei dazi sull'Ue.

In entrambi i casi, l'incerta relazione tra Cina e Stati Uniti potrebbe già incoraggiare un graduale cambiamento nei flussi commerciali, poiché le imprese si preparano ad affrontare qualsiasi tipo di esito. Per l'Europa, significa prepararsi sia ai rischi che alle opportunità che tali cambiamenti potrebbero comportare, mantenendo al contempo una percezione realistica della loro portata all'interno del più ampio mercato globale.

Prospettive future

Il brusco cambiamento nella politica commerciale statunitense solleva la questione se i dazi siano destinati a durare. In questo caso, vale la pena seguire diversi sviluppi chiave. In primo luogo, gli economisti concordano sul fatto che i dazi avranno il maggiore impatto sul Pil statunitense. Inoltre, è probabile che le pressioni sui prezzi dei prodotti di consumo derivanti dai dazi siano avvertite in modo diretto dall'elettorato statunitense. I recenti sforzi politici che mettono in discussione l'autonomia della Federal Reserve potrebbero aggravare ulteriormente la situazione. Nel complesso, ciò crea una pressione politica per abbreviare la durata dei dazi.



HEMIS/ALAMY

Allo stesso tempo, i dazi forniscono già un flusso costante di entrate al governo degli Stati Uniti. Questo potrebbe essere difficile da sostituire, se non economicamente, almeno politicamente: va ricordato che i dazi introdotti durante il primo mandato di Trump non sono stati rimossi dall'amministrazione Biden. Questo potrebbe creare le basi per l'introduzione a lungo termine o permanente di barriere commerciali tra gli Stati Uniti e il resto del mondo.

Poiché al momento vi sono poche certezze, l'Europa dovrà rimanere agile e adattarsi agli sviluppi negli Stati Uniti e in Cina. Attualmente, l'impatto sulla macroeconomia europea sarà probabilmente limitato, eppure le catene di approvvigionamento dell'Ue dovranno già adattarsi. L'Europa intrattiene già preziose relazioni commerciali al di fuori della Cina e degli Stati Uniti. Ampliando l'accesso a questi mercati e aprendone di nuovi, l'Ue può garantire sicurezza ai suoi cittadini e alle sue imprese, fungendo al contempo da promotore di un commercio basato su regole certe.

Madalena Barata da Rocha



Economista, è research assistant del think tank Bruegel. Ha lavorato anche come consulente, occupandosi della regolamentazione del settore finanziario e del management delle finanze pubbliche.

Nicolas Boivin



Economista, è stato research assistant del think tank Bruegel, dopo un'esperienza all'ambasciata svizzera in Irlanda, dove si è occupato di questioni commerciali.

Il potere del cambiamento: la forza invisibile che muove il mondo

Non più semplice transizione tra passato e futuro, il cambiamento è il terreno costante su cui si muove il mondo. Dal lavoro alla tecnologia, dalla geopolitica alle istituzioni pubbliche. Tra accelerazioni continue e capacità di adattarsi e governare il flusso

di **Dante Roscini**



UNSPLASH

Il contesto

Guardare il mondo attraverso il paradigma del cambiamento costante serve a creare nuove categorie per interpretarlo.

Fin dall'antichità, filosofi e scrittori hanno riconosciuto il cambiamento come elemento essenziale della vita. Eraclito, filosofo greco del VI secolo a.C., scriveva: «*Panta rei*», tutto scorre. Nulla resta immobile. Eppure, quante volte ci aggrappiamo a ciò che conosciamo, temendo che il nuovo possa distruggere il fragile equilibrio che abbiamo costruito?

Ne "Il Gattopardo", Giuseppe Tomasi di Lampedusa mette in bocca al principe di Salina una frase che è diventata emblematica: «Se vogliamo che tutto rimanga com'è, bisogna che tutto cambi». Una frase paradossale, ma profondamente vera, che rivela come persino la conservazione dello *status quo* abbia spesso bisogno di mutamento.

Oggi, il cambiamento non è più una semplice transizione tra passato e futuro: è diventato il terreno costante su cui si muove la nostra esistenza. Viviamo in un'epoca di accelerazioni continue, in cui i cicli politici, economici, cultu-

rali e tecnologici si comprimono sempre di più, le crisi si moltiplicano e le certezze vacillano. In questo scenario, il cambiamento si impone come sfida ineludibile, come rischio e, al tempo stesso, come opportunità. Chi fa resistenza arretra; chi lo cavalca costruisce il futuro.

Eppure, il vero potere del cambiamento non sta tanto nella sua rapidità, quanto nella sua capacità di rivelare. Cambiare significa affrontare la verità di ciò che non funziona più, riconoscere l'inadeguatezza di vecchie abitudini, strutture e modelli. In questo senso, il cambiamento è uno specchio collettivo: riflette ciò che siamo oggi e anticipa ciò che potremmo diventare domani.

A livello individuale, la trasformazione è divenuta una costante strutturale. Le identità si fanno più fluide e frammentate: la professione, i rapporti, il ruolo civico, persino il corpo stesso, diventano ambiti negoziabili e in continua riconfigurazione. La figura dell'individuo radicato in un'identità stabile è ormai l'eccezione, non la regola.

Il cambiamento, dunque, parte dall'interno. Spesso significa ricominciare: dopo un fallimento, una perdita, un licenziamento, o semplicemente in risposta a un contesto mutato. Non si tratta di un'esperienza riservata alle élite culturali: milioni di persone, ogni giorno, si reinventano per necessità, passione o sopravvivenza.

Un esempio emblematico è quello della *creator economy*: giovani (e non solo) che costruiscono da zero percorsi professionali sfruttando il proprio capitale narrativo e relazionale. *Influencer* come Chiara Ferragni o Emma Chamberlain, inizialmente partite da blog di moda o vlog spontanei, si sono trasformate in imprenditrici con milioni di follower. Ma accanto ai casi di grande successo, esistono migliaia di storie invisibili, di freelance, videomaker, sviluppatori e artigiani digitali che costruiscono quotidianamente la propria traiettoria senza le reti di sicurezza offerte da impieghi tradizionali.

Anche il concetto di resilienza si è trasformato: non si tratta più di resistere passivamente ai colpi, ma di saperli assorbire per trasformarsi. In questa nuova era, la rigidità è un ostacolo. Servono adattabilità, creatività, apertura.

Per le aziende, il cambiamento non è più un'opzione strategica, ma una condizione esistenziale. L'impatto combinato di tecnologia, pressioni ambientali, concorrenza globale, mutamenti sociali e geopolitici impone trasformazioni radicali. Chi non evolve è destinato a scomparire. I casi di Kodak, Blockbuster e Nokia sono diventati veri e propri ammonimenti: non basta essere stati i primi, né essere grandi; serve sapersi rinnovare e reinventare il proprio modello prima che lo faccia il mercato. Al contrario, aziende come Microsoft dimostrano che è possibile rinascere. Sotto la guida di Satya Nadella, la società ha modificato profondamente la sua cultura organizzativa, aprendosi alla collaborazione, alla sperimentazione e alla trasformazione digitale. Patagonia ha fatto dell'impegno ambientale il cuore della propria identità, destinando i profitti alla tutela del pianeta e ridefinendo il concetto stesso di impresa. Ikea si è spostata verso modelli basati su economia circolare - riparazione, noleggio, riutilizzo - mentre Lego ha puntato su sostenibilità e co-creazione per superare la propria crisi identitaria. In tutti questi casi, il mutamento è stato vissuto non come reazione, ma come scelta strategica e visione di lungo termine. Un investimento sul futuro, non un semplice costo da sostenere.

Il mondo del lavoro è uno degli ambiti più esposti al cambiamento. La pandemia ha accelerato processi già in corso: smart working, lavoro remoto, automazione, erosione del tempo pieno, crescita dell'autoimprenditorialità.



UNSPLASH

Secondo molte analisi, numerose professioni attuali saranno trasformate o scompariranno entro il prossimo decennio. Per questo, la capacità di apprendere nuove competenze - il *reskilling* - è cruciale. Aziende di persone come Accenture stanno investendo massicciamente nella formazione continua della propria forza lavoro. E non solo a livello tecnologico.

Le persone chiedono oggi qualcosa di più dal proprio impiego: autonomia, flessibilità, e soprattutto significato. Il lavoro, per molti, non è più solo un contratto, ma una parte della propria identità. Le "grandi dimissioni" negli Stati Uniti, il fenomeno del *quiet quitting*, l'ascesa del freelance sono segnali evidenti di un cambiamento culturale profondo.

Le aziende che ignorano queste trasformazioni - restando ancorate a modelli gerarchici e impersonali - perdono attrattività, specialmente presso le nuove generazioni. Chi invece promuove ambienti fondati sulla fiducia, l'ascolto e la crescita condivisa, raccoglie fedeltà, innovazione e coesione. Oggi, l'empatia è una risorsa



MARIO CALVO/UNSPLASH

Anche le istituzioni democratiche si trovano esposte al cambiamento. Da un lato la disintermediazione, che ha eroso la fiducia dei cittadini. Dall'altro, la necessità di risposte sistemiche

L'approfondimento

Modello Estonia

L'Estonia è leader nella digitalizzazione dei servizi pubblici. Ogni cittadino ha un'identità elettronica che serve da accesso per tutte le interazioni con le istituzioni pubbliche. Il Paese ha già ottenuto il pieno accesso alle cartelle cliniche elettroniche. E il programma e-Residency consente di creare e gestire un'azienda completamente onlilne. Il 52,6% delle imprese estoni adotta già il cloud, superando in modo significativo la media dell'Ue del 38,7%.

manageriale, non un accessorio emotivo.

Anche le istituzioni pubbliche si trovano in un momento delicato. Da un lato, la disintermediazione ha eroso la fiducia dei cittadini; dall'altro, la complessità delle sfide contemporanee richiede risposte sistemiche, coordinate e lungimiranti. Alcuni esempi virtuosi esistono: l'Estonia ha costruito un modello di Stato digitale, trasparente ed efficiente; Barcellona, con la piattaforma *Decidim*, ha sperimentato forme di democrazia partecipativa; In Italia, strumenti come Io e PagoPa rappresentano tentativi iniziali verso un'amministrazione moderna.

Ma siamo ancora lontani da un sistema realmente aperto e adattivo. Le minacce sono due: da un lato, la tecnocrazia - con algoritmi opachi capaci di prendere o influenzare decisioni - dall'altro, l'inerzia istituzionale. Entrambe compromettono la legittimità democratica. Serve prima di tutto un cambiamento culturale, che rimetta al centro la relazione tra potere e cittadino.

A questo riguardo, negli ultimi anni si è affermata una tendenza preoccupante: l'espansione e la legittimazione dei regimi autoritari. Dalla Russia alla Cina, dall'Iran alla Turchia, fino a diversi Paesi africani e asiatici, si consolidano modelli politici fondati su controllo, censura e repressione. La novità è che questi regimi si presentano come alternative funzionali alla democrazia, promettendo ordine, efficienza, sicurezza. In tempi di incertezza, la stabilità diventa un bene prezioso, e l'autoritarismo una pericolosa tentazione. Anche nelle democrazie occidentali si osservano derive illiberali: concentrazione dei poteri, delegittimazione della stampa e delle università, uso delle emergenze per sospendere diritti. La "tentazione autoritaria" non è più un'eccezione. È un rischio sistemico.

La geopolitica riflette questa tensione. L'or-

dine internazionale costruito dopo la Seconda guerra mondiale - basato su regole condivise e istituzioni multilaterali - è in crisi. La guerra in Ucraina ne è la manifestazione più evidente: per la prima volta dal 1945, un Paese europeo ha invaso un altro con la forza militare ignorando trattati, confini, diritti. E la reazione internazionale, pur forte, ha dimostrato l'inefficacia delle istituzioni sovranazionali nel prevenire o contenere l'aggressione.

La Cina propone un modello di influenza fondato su tecnologia, commercio e controllo sociale, ma al prezzo delle libertà individuali. Intanto, nuovi attori - aziende tecnologiche, criptovalute, gruppi armati, organizzazioni transnazionali - aggirano regole condivise per decenni e ridefiniscono i rapporti di forza globali. Il diritto internazionale rischia di diventare un optional. La politica estera si costruisce sul potere, non più sul consenso. Il soft power cede il passo al realismo muscolare. È un cambiamento profondo, che richiede nuove categorie di interpretazione.

Tra le forze trasformative del nostro tempo, l'innovazione tecnologica è la più dirompente. Intelligenza artificiale, biotecnologie, robotica, blockchain, neurotecnologie non stanno solo cambiando il modo in cui viviamo. Stanno ridefinendo ciò che siamo. La linea tra umano e artificiale, naturale e digitale, si fa ogni giorno più sottile.

L'intelligenza artificiale, in particolare, sta reimpostando il rapporto tra individui, conoscenza e lavoro. Per chi lavora nei settori creativi, legali, educativi o amministrativi, l'Ia è insieme assistente, concorrente e, talvolta, giudice. Diverse aziende stanno già delegando all'Ia funzioni complesse: produzione di contenuti, *customer service*, progettazione. Ciò genera efficienza, ma anche ansia diffusa: il timore di diventare superflui. Un recente sondaggio di Fortune indica che quasi la metà dei neolaureati alla ricerca di lavoro negli Stati Uniti è convinta che l'Ia riduca il valore del loro diploma.

Nel quotidiano, l'Ia filtra ricerche, notizie, suggerimenti, interazioni. Il rischio è quello di delegare non solo l'esecuzione, ma anche l'interpretazione e il giudizio. Serve una nuova alfabetizzazione digitale. Le competenze tecniche non bastano: bisogna sviluppare pensiero critico, etica della tecnologia, capacità di discernimento. Così come un sistema condiviso che regoli l'uso improprio degli algoritmi.

Emerge la necessità urgente di regole chiare, di strumenti formativi diffusi, di un'etica pubblica della tecnologia. L'Ia non è buona né cattiva in sé. È uno specchio del nostro modo di usarla. E se non la governiamo, rischiamo che essa governi noi.

La tecnologia è un moltiplicatore di potere. Può emancipare intere popolazioni - ma può anche rafforzare monopoli, sorvegliare cittadini, manipolare opinioni. In molti casi, l'innovazione corre più veloce della regolamentazione. Il pericolo è che la società arrivi troppo tardi, quando i giochi sono già fatti.

Di fronte a tutto questo, la sfida principale è educativa. Dobbiamo preparare menti capaci di abitare l'incertezza, gestire la complessità, orientarsi tra verità che appaiono plurime. Scuole, università, media, imprese, famiglie: tutti devono concorrere a questa missione. Non si tratta di insegnare la flessibilità come dovere passivo, ma di coltivare spiriti critici e creativi.

Il cambiamento, per essere costruttivo, deve essere compreso, governato, indirizzato. Come ammoniva il noto futurista americano Alvin Toffler: «Gli analfabeti del XXI secolo non saranno quelli che non sanno leggere e scrivere, ma quelli che non sapranno imparare, disimparare e reimparare».

Il cambiamento non è un mostro da combattere, ma un ponte da attraversare. Non sempre è facile, e spesso fa paura. Ma come nella metamorfosi di Kafka, anche nei momenti più strani e incomprensibili possiamo trovare una nuova forma di verità. Non possiamo fermare il tempo, ma possiamo decidere in che direzione andare.

Il potere del cambiamento è la forza più profonda che abbiamo. È ciò che ci distingue dalle macchine, ciò che ci rende vivi. Cambiare è un atto di fiducia. In noi stessi, nel futuro, negli altri. E forse, dopotutto, come scriveva Luigi Pirandello, «la vita non si spiega: si vive. Cambiando».



ROD LONG/UNSPLASH

Dante Roscini



Laureato in ingegneria nucleare, è Professor of Management Practice alla Harvard Business School, dove è stato insignito della L.E. Simmons Fellowship. Ha alle spalle una carriera nel settore finanziario.

La demografia per costruire il mondo di domani

La curva demografica non è puro destino già scritto, ma viene influenzata dalle scelte economiche e politiche. Gestire l'immigrazione, investire sull'educazione dei giovani e rendere un Paese inclusivo e aperto può fare la differenza

di **Francesco C. Billari**



CLEMENT FALIZE/UNSPLASH



PEXELS

In Italia, siamo passati dalla durata media di vita di 54 anni nel 1924 agli 83,4 anni del 2024. Quasi trent'anni in un secolo.

Nel 1861, un italiano su tre aveva meno di 15 anni e solo il 4% aveva almeno 65 anni. Il rischio di morte precoce era molto alto.

Nel 2024, il 24% della popolazione ha 65 anni o più e il 12,5% è minore. Il tasso di fecondità è di 1,18 figli per donna.

Immaginate un orologio analogico. La lancetta lunga, frenetica, è la politica; quella dei minuti è l'economia; la corta, lenta ma decisiva, è la demografia. Alfred Sauvy, il fondatore dell'Istituto Nazionale di Studi Demografici, nominato a Parigi dal Presidente De Gaulle nel 1945, ricordava che proprio la lancetta corta «è la più importante, anche se sembra immobile»: la lentezza dei fenomeni demografici li rende carichi di conseguenze, anche quando i contemporanei non li vedono o li sottovalutano. L'orologio potrebbe essere anche un'analogia utile per il settore assicurativo che vive di equilibrio fra rischi immediati e trend di lungo periodo. Partendo da questo e dall'Italia, vorrei spiegare perché dobbiamo tutti essere, almeno un po', demografi.



JULIA KARNAVUSHA/UNSPLASH



ADRIEN ROBERT/UNSPLASH

Il contesto

Come incidere sulle dinamiche demografiche di un Paese? L'eccezionalità italiana, tra speranza di vita alta e bassa fecondità.

Domani è oggi: l'eccezionale demografia italiana

La transizione demografica ha trasformato le nostre vite. Siamo passati dai circa 54 anni di durata media nella vita del 1924 agli 83,4 del 2024: quasi trent'anni su cento. Sono quattro mesi all'anno, o otto ore al giorno guadagnati costantemente nell'arco di un secolo. Come se ogni giorno fossimo invecchiati solo di sedici ore, con un bonus per il resto della giornata! Questo cambiamento ha cambiato la nostra idea di futuro, come individui, come società, come economia. Oggi possiamo programmare, investire, costruire. Non dobbiamo, però, commettere l'errore di pensare che la demografia sia puro destino già scritto. Pur essendo inerziale, la demografia viene influenzata dalle scelte economiche e politiche, e queste - a loro volta - possono imprimere correzioni rapide con effetti duraturi sul profilo della popolazione.

Per comprendere la portata della svolta, basta guardare la piramide per età al momento dell'unità d'Italia. Nel 1861 un italiano su tre aveva meno di 15 anni e solo il 4 per cento aveva almeno 65 anni; il rischio di morte precoce portava a uno spreco di giovani vite e rendeva fragile l'ordine tra generazioni. Oggi quella forma si è appiattita: sempre più coorti sopravvivono e scalano la piramide, portando con sé bisogni, aspirazioni, rischi.

La demografia è lenta. Per questo ci consente di disegnare gli scenari di lungo periodo. Oggi l'Italia è sul podio globale dell'invecchiamento. Sempre nel 2024, oltre il 24 per cento della popolazione ha 65 anni o più, a fronte di appena il 12,5 per cento di minori. Sullo sfondo, un altro record, quello della bassissima fecondità: 1,18 figli per donna nel 2024, il dato più basso mai registrato. L'inerzia demografica ci dà alcune certezze sul domani: le coorti già nate - 379mila nati nel 2024 - "viaggiano" verso l'alto della nave demografica italiana e, salvo migrazioni, fissano un tetto meccanico al numero di ventenni che avremo nel 2044.

La "nave demografica" rende visibile questo viaggio: si vede la stretta alla base (nascite) e l'allargamento dei ponti superiori (anziani).

In un Paese a bassa fecondità, l’immigrazione è già oggi una risposta demografica: a differenza delle nascite, l’effetto può essere immediato

Scelte politiche, dinamiche economiche e shock possono spostare però anche “la lancetta corta” della demografia. La pandemia da Covid-19 è stata un esempio lampante: uno shock che ha richiesto risposte rapide, con effetti che si sono propagati nelle traiettorie di salute, lavoro, istruzione. Intervenire è possibile, ma occorrono scelte coerenti con la doppia vista: alcune misure hanno impatti graduali e cumulativi, altre sono immediatamente visibili sui ponti intermedi.

In un Paese a bassa fecondità, l’immigrazione è già oggi una risposta demografica fondamentale: a differenza delle nascite, che agiscono lentamente alla base, i flussi in entrata incidono subito sui ponti centrali della nave. L’Italia, pur non essendo una “grande potenza migratoria” tradizionale, ha visto un’accelerazione eccezionale dagli anni Novanta a oggi: i residenti stranieri sono passati da 356mila nel 1991 a oltre cinque milioni, con più di 1,8 milioni di acquisizioni di cittadinanza nel ventennio e il record del 2024 del 9,2 per cento di stranieri residenti.

Occorre organizzare l’integrazione come investimento nel capitale umano, nella lingua, nei percorsi di formazione e lavoro, semplificando l’accesso alla cittadinanza per chi nasce o cresce in Italia. Per aree interne e piccoli comuni, dove spopolamento e invecchiamento sono più rapidi, l’afflusso di famiglie migranti può essere parte di una strategia di riequilibrio territoriale.

Il capitale umano: scuola, università e giovani

Abbiamo pochi bambini e pochi giovani. Come li trattiamo? Non particolarmente bene. La scuola è la base del capitale umano: ciò che accade tra 0 e 25 anni fissa competenze che restano per tutto il ciclo di vita. Se vogliamo prosperare in una società più longeva e dinamica, dobbiamo coltivare ogni talento, facendo emergere quello oggi è nascosto. Questo alla luce di un altro primato, che lascia però l’amaro in bocca. Nel 2024, il 31,6 per cento dei giovani tra 25 e 34 anni ha ottenuto una laurea universitaria. Si tratta, come nel caso della longevità, del dato più alto mai registrato in Italia. Tuttavia, non è un bel dato quando ci confrontiamo con gli altri Paesi: siamo i penultimi nell’Unione europea.

Cosa fare? Dobbiamo partire dalla scuola: obbligo scolastico fino a 18 anni, una scuola superiore con base comune più solida, scelta formativa posticipata e maggiore autonomia e responsabilità delle scuole con incentivi all’apprendimento. Occorre poi promuovere l’autonomia residenziale dei giovani, dagli studentati agli affitti accessibili per i primi lavori e la formazione di nuove famiglie. Mettere insieme risorse



CARMEN LAEZZA/UNSPLASH

Per una società più longeva e dinamica, bisogna coltivare ogni talento e investire sulla scuola.

pubbliche e private è essenziale per creare un mercato della locazione più profondo e inclusivo. È anche una strategia di retention dei talenti: l'Italia deve apparire ai giovani come Paese di alta qualità della vita ma anche aperto, inclusivo e globale; altrimenti, chi ha più ambizione continuerà a pianificare l'uscita.

Quali sfide per il mondo assicurativo?

L'invecchiamento di successo è una conquista, sicuramente a livello individuale. Lo è, nella nostra epoca e in Italia, per la prima volta nella storia dell'umanità. Cambia però il mix dei rischi che gli individui si trovano ad affrontare, e la conseguente domanda di protezione.

Dal punto di vista assicurativo, ciò implica una governance del rischio capace di tenere insieme volatilità di breve e deriva di lungo periodo: pricing e riserve devono incorporare i movimenti lenti (invecchiamento, declino delle nascite, trasformazione familiare) e, insieme, la possibilità di shock esogeni (pandemie, eventi climatici estremi, ondate migratorie, rivoluzioni tecnologiche).

Vi sono, sul tema invecchiamento, tre temi principali. In primo luogo, la gestione del rischio di longevità: occorre innovare nella progettazione di rendite, piani previdenziali e soluzioni a vita intera, che combinino decumulo, garanzie di durata e flessibilità in presenza di percorsi lavorativi spezzati.

Poi, visto l'emergere di patologie croniche durante una vita lunga, diventa centrale il Long-Term Care. Occorrono prodotti modulabili e integrabili con reti territoriali e tecnologie di assistenza domiciliare con forte focus su prevenzione delle non autosufficienze. Nella salute, dunque, il baricentro si sposta dalla cura alla prevenzione, lungo il corso di vita. La transizione digitale - se governata - consente medicina personalizzata, telemonitoraggio, aderenza terapeutica; ma porta nuovi rischi (benessere mentale, dipendenze digitali) da gestire con coperture e programmi di wellbeing dedicati.

Pensiamo ai giovani e al capitale umano. Il domani delle imprese è l'oggi della scuola e dell'università: investire nel capitale umano riduce rischi macro (bassa crescita, scarsa produttività) e micro (sinistrosità correlata a fragilità socio-economiche).

Le compagnie possono attivare tre leve. In primo luogo, soluzioni educative assicurate, come polizze legate a obiettivi formativi (ad esempio, micro-borse, income protection per studenti, coperture per drop-out familiare). In secondo luogo, sviluppare partenariati scuola-impresa, sviluppando il sostegno a percorsi sempre più scientifici (non solo Stem). Infine, favorire programmi di selezione e upskilling che riducano mismatch e massimizzino la partecipazione, coerenti con l'obiettivo di non lasciare indietro nessuno, nel far emergere potenzialità e il talento nascosto.

La gestione intelligente dei flussi migratori è anche una politica assicurativa: includere nuovi cittadini nei circuiti di protezione riduce la vulnerabilità sistemica e allarga la base dei rischi mutualizzabili. In un contesto dove l'immigrazione agisce subito sui ponti intermedi della nave, prodotti dedicati (coperture lavoro, salute, remittance insurance), servizi di orientamento e alfabetizzazione assicurativa, e percorsi accelerati di riconoscimento delle competenze possono trasformare una sfida in un moltiplicatore di stabilità. Questo richiede però politiche pubbliche che smettano di trattare la mobilità come una "permaemergenza" e adottino un approccio di integrazione strutturale.

L'invecchiamento e lo spopolamento accelerano nelle aree interne: qui la silver economy può diventare un laboratorio di soluzioni re-



STERLING LANIER/UNSPLASH



ADRIEN ROBERT/UNSPLASH

I cambiamenti demografici generano nuove sfide per le assicurazioni, perché cambia il mix dei rischi da affrontare in una vita mediamente più lunga.

La gestione intelligente dei flussi migratori è anche una politica assicurativa, includendo i nuovi cittadini nei circuiti di protezione.

L'approfondimento

Nave demografica

La rappresentazione della distribuzione della popolazione è di solito quella di una piramide, con una base ampia fatta di giovani e i più anziani in cima. L'erosione della natalità, insieme a un incremento dell'aspettativa di vita, ha portato a una modifica di questa immagine. La distribuzione demografica della popolazione assomiglia così più a una nave, con una parte centrale più larga, composta dai più numerosi anziani, e una base più stretta a causa delle fasce giovani meno numerose.



AMANDA DALBJORN/UNSPLASH

Servono dati, sperimentazioni e politiche che smettano di rincorrere il presente e inizino a governarlo.

L'eccezionalità demografica italiana può rivelare anche opportunità su cui costruire vantaggi competitivi, ma servono azioni concrete

plicabili altrove - assicurative, tecnologiche, di servizio - capaci di tenere insieme qualità della vita, prossimità e sostenibilità finanziaria. Occorre sviluppare modelli territoriali di prevenzione (screening, mobilità sanitaria, teleassistenza) integrati con sconti premio e coaching; costruire ecosistemi locali con terzo settore e piccole e medie imprese per alloggi, co-housing intergenerazionale, micromobilità assistita; usare dati granulari per tarare sottoscrizione e claims management sul rischio reale di comunità diverse.

Un orizzonte di opportunità

L'Italia naviga su una "nave pioniera" dell'invecchiamento. Da qui derivano problemi reali - un rapporto di dipendenza che cambia, un mercato del lavoro con coorti più ridotte - ma anche opportunità su cui costruire vantaggi competitivi esportabili: la silver economy, servizi e tecnologie per l'autonomia, modelli di prevenzione e cura a domicilio, un capitale umano che, se ben formato, può posizionarci nel cuore delle catene globali del valore.

La rotta non si cambia con slogan o nostalgie: servono dati, sperimentazione, politiche che smettano di rincorrere il presente e inizino a governarlo. Il tempo sul nostro orologio passa anche se non lo tocchiamo; possiamo però sempre spostare le lancette. Per un gruppo assicurativo la chiamata è chiara: contribuire - con prodotti, investimenti e partnership - a spostare quelle lancette nella direzione giusta, trasformando rischi prevedibili in protezione sostenibile e crescita inclusiva.

La demografia non detta un destino; ci offre una mappa. Sta a noi, oggi, decidere dove mettere i porti, come equipaggiare la nave, quali correnti sfruttare. Se useremo la vista lunga dell'orologio e, quando serve, la prontezza del suo scatto, "domani è oggi" può diventare non solo un motto, ma un progetto condiviso.

Francesco C. Billari



Professore di demografia e rettore dell'Università Bocconi di Milano. Ha insegnato all'Università di Oxford e all'Istituto Max Planck. Ha scritto "Domani è oggi. Costruire il futuro con le lenti della demografia" (Egea).

Human Nature

di **Lucas Foglia**



Mentre il pianeta è in pericolo, Lucas Foglia ha viaggiato per il mondo e raccolto immagini che mostrano la dipendenza umana dalla natura, persino nel cuore di una metropoli sovraffollata. Un bisogno intrinseco di luoghi selvaggi, anche quando questi luoghi sono costruzioni umane



Lucas Foglia

Fotografo americano, è cresciuto in una fattoria vicino New York. Il suo lavoro esplora le interazioni tra uomo e ambiente.

"Madaya", Deserto salato di Bonneville, Utah.



"Evan sleeping at Camp 18", Juneau Icefield Research Program, Alaska.



"Esme Swimming", Parkroyal Collection Pickering, Singapore.



"Elk at the Game and Fish Department", Wyoming.



"Kate in an EEG Study of Cognition in the Wild", Strayer Lab, University of Utah, Utah.



"Farmer John Slaughterhouse and Meat Packing Plant", California



"Urban Greenway in Seoul", South Korea.



"House
Construction
after a Lava
Flow", Hawaii.



"Michael
Gleaning
Cotton", Texas.

Provare a comprendere gli effetti che l'uomo e la natura possono avere l'uno sull'altra e viceversa. Una relazione collaborativa e conflittuale insieme, che passa attraverso paradisi naturali e artificiali.

È questo l'obiettivo del libro "Human Nature" del fotografo americano Lucas Foglia. Un progetto «sulla nostra attuale relazione con i paesaggi selvaggi», ha spiegato Foglia. «Di come noi abbiamo bisogno di loro e di come loro stiano cambiando per causa nostra».

Nato nel 1983 negli Stati Uniti, il fotografo è cresciuto in una piccola fattoria a circa 30 miglia a est di New York City. «La foresta che confinava con la fattoria era la mia natura selvaggia d'infanzia», ha raccontato. «Era un luogo selvaggio in cui giocare, ignorato dai nostri vicini che facevano i pendolari fino a Manhattan». Poi nel 2012 arriva l'uragano Sandy, che allaga la fattoria e abbatte gli alberi più antichi del bosco. «Gli scienziati collegarono la tempesta ai



"Madelaine in a Study of Stress Reduction in Virtual Reality", Bosch Lab, Swedish University, Sweden

cambiamenti climatici causati dalle attività umane», ha raccontato Foglia. «Mi resi conto che, se gli esseri umani stanno cambiando il clima, allora non esiste più nessun luogo sulla Terra che non sia stato alterato dall'uomo. Ho riguardato il mio archivio e messo da parte alcune fotografie che sono diventate i semi del mio terzo libro».

In "Human Nature" ogni storia è ambientata in un ecosistema diverso. Foreste, ghiacciai, deserti, campi, città e oceani: sono luoghi in cui il potere dell'uomo contamina la natura e la natura selvaggia influenza l'uomo. C'è chi dorme su uno sperone di roccia vicino a un ghiacciaio e chi raccoglie il cotone tra le pale eoliche. C'è lava vulcanica, ma anche un cervo imbalsamato nel corridoio di un grigio ufficio. Una connessione tra uomo e natura, mossa dal bisogno di recuperare il nostro io più selvaggio, persino in una piscina nel pieno centro di una città inquinata.



"Chance and Patrick Launching an Ozonesonde Balloon", Colorado.

Palazzo Carciotti rinasce con Agora*i* Innovation Hub: dove è nata Generali, prende vita l'innovazione

Dove tutto è cominciato, oggi prende forma il futuro. Palazzo Carciotti, prima sede storica delle Assicurazioni Generali a Trieste, si prepara a una nuova vita come sede dell'Agora*i* Innovation Hub: un ecosistema unico di ricerca di base e applicata che si avvarrà delle più avanzate tecnologie di Data Science e di Intelligenza Artificiale per migliorare la qualità della vita delle persone

a cura della **Redazione**



DANIELE PORTANOME



ALAMY

All'inizio, nella neonata Generali lavoravano quattordici impiegati, affiancati da dieci colleghi delle Procuratie veneziane. Oggi la compagnia conta 87mila collaboratori nel mondo.

Palazzo Carciotti torna a nuova vita con lo stesso spirito innovativo che lo ha contraddistinto dalla sua edificazione, per trasformarsi in un Hub di ricerca con le più avanzate tecnologie.

Il 9 dicembre 2024, a seguito di un bando di gara indetto dal Comune di Trieste, Generali si è aggiudicata Palazzo Carciotti, lo storico edificio dove 193 anni prima, nel 1831, nacquero le Assicurazioni Generali. Con la sua acquisizione, il Gruppo intende restituire a Trieste un edificio simbolo della sua storia architettonica, economica e sociale.

Edificio di rilevanza storica e architettonica, il palazzo, progettato nel 1798 dall'architetto Matteo Pertsch, su commissione del commerciante greco originario di Smirne Demetrio Carciotti, assume un posto di spicco nella storia delle Generali e un ruolo emblematico in quella di Trieste, città dove sin dalle origini la compagnia ha la sua sede.

Affacciato sulle Rive, a pochi passi dal mare e nel cuore di quella che tra il Settecento e l'Ottocento fu la vivace area emporiale del porto di Trieste, Palazzo Carciotti fu scelto dai fondatori della "Imperial Regia Privilegiata Compagnia di Assicurazioni Generali Austro-Italiche" per ospitare i primi uffici della neonata compagnia. Vi lavoravano quattordici impiegati, affiancati da dieci colleghi nelle Procuratie veneziane: un nucleo iniziale che ha anticipato gli oltre 87mila collaboratori che oggi servono 71 milioni di clienti in cinquanta Paesi.

Storia, tradizione e futuro

Fu naturale scegliere di insediarsi qui: una decisione dettata non solo dall'indubbia rappresentatività del Palazzo, ma anche dalla sua prossimità al cuore pulsante delle attività economiche della città. Una scelta che segnava peraltro una netta rottura con la tradizione, che nei decenni precedenti aveva visto le principali aziende stabilirsi più all'interno, attorno al centro storico.

Commentando il «ritorno a Palazzo Carciotti», nell'edificio «dove è cominciata la nostra storia», il presidente di Generali, Andrea Sironi, e il Group CEO Philippe Donnet, hanno ribadito l'intenzione di riportare «a nuova vita» un edificio simbolo della città, «con lo stesso spirito innovativo che lo ha contraddistinto al tempo della sua edificazione».

L'obiettivo è restituire centralità a questo edificio, «uno dei più imponenti e riusciti edifici italiani degli inizi dell'Ottocento», nonché fulgido esempio del Neoclassicismo triestino, attraverso progetti di ampio respiro legati all'innovazione e alla formazione, da sviluppare in collaborazione con istituzioni pubbliche e aziende di rilievo internazionale, con l'ambizione di generare un impatto positivo e di sviluppo per la comunità.

Una volta completati i lavori di ristrutturazione, a cura di Generali Real Estate e guidati dall'architetto Carlo Ratti, Palazzo Carciotti ospiterà infatti Agora*i* Innovation Hub, un ecosistema unico di ricerca di base e applicata che si avvarrà delle più avanzate tecnologie di data

science e intelligenza artificiale per migliorare la qualità della vita delle persone.

L'iniziativa intende capitalizzare il potenziale delle tecnologie emergenti quale leva strategica per orientare il progresso scientifico e tecnologico verso obiettivi di elevata rilevanza sociale, promuovendo il miglioramento sistemico della qualità della vita e contribuendo al consolidamento di una società fondata su principi di libertà, sostenibilità e rigenerazione civile e ambientale.

La localizzazione a Trieste, città storicamente votata all'interculturalità e agli scambi economico-scientifici, risponde a una logica di continuità con la sua consolidata tradizione nel campo dell'innovazione imprenditoriale e della produzione di conoscenza. È in tale contesto che verrà istituito un polo di alta specializzazione e di portata internazionale, concepito come spazio dinamico aperto alla ricerca avanzata e allo sviluppo di partenariati interdisciplinari e transnazionali.

Aree di ricerca chiave per rispondere alle grandi sfide del futuro

Il centro di ricerca si concentrerà su delle aree chiave per generare nuovi modelli di business che abbiano un impatto positivo sulla vita delle persone:

1. Salute e benessere: sviluppare tecnologie per garantire una longevità di valore, ad esempio attraverso la modellizzazione dell'evoluzione tumorale e della risposta ai farmaci tramite machine learning;
2. Agricoltura rigenerativa e alimentazione: ricercare e promuovere pratiche agronomiche rigenerative, volte alla conservazione della biodiversità e al rinnovamento degli ecosistemi, ricercando il benessere nelle aree di coltivazione;

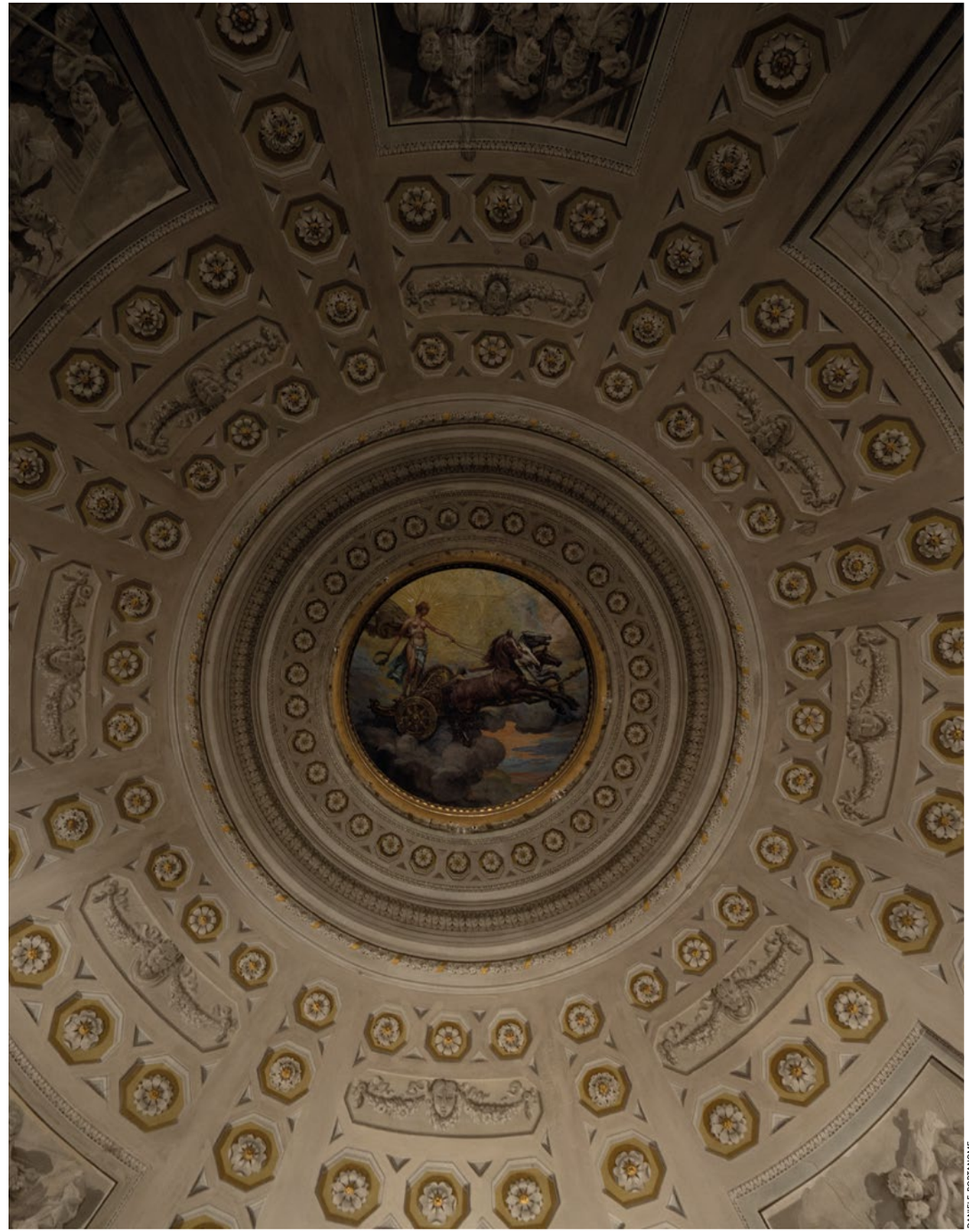
L'approfondimento

Palazzo Carciotti

Capolavoro neoclassico affacciato sulle Rive di Trieste, Palazzo Carciotti fu costruito nel 1798 dall'architetto Matteo Pertsch per il mercante greco Demetrio Carciotti. Con i suoi 4.000 mq, due facciate monumentali e un ricco apparato scultoreo, il palazzo racconta la storia della città e della famiglia committente attraverso dieci statue allegoriche, tra cui Portunus, Fortuna, Minerva, Fama, Apollo e Abundantia. Dal 1832 al 1865 ospitò la prima sede delle Assicurazioni Generali, fondate qui nel 1831. Fu da questo luogo che Pasquale Revoltella, imprenditore e mecenate, concepì la partecipazione all'impresa del Canale di Suez, intuendone il potenziale per Trieste. Oggi, con il progetto Agora*i* Innovation Hub, Palazzo Carciotti torna a essere crocevia di idee e innovazione, nel solco di una tradizione che guarda al futuro.

Trieste è una città storicamente votata agli scambi economico-scientifici, con una lunga tradizione nella innovazione imprenditoriale e nella produzione di conoscenza.

La ricerca si concentra su quattro aree: salute e benessere; agricoltura rigenerativa e alimentazione; mobilità e trasporti; Finance e Financial Market.



DANIELE PORTANOME



ALAMY

L'approfondimento

Insieme per l'innovazione

Agora*i* Innovation Hub vede la partecipazione di importanti realtà economiche e imprenditoriali sia locali sia internazionali, insieme a un'istituzione pubblica e a enti accademici, nonché a centri di ricerca di eccellenza a livello internazionale.

3. Mobilità e trasporti: applicare l'intelligenza artificiale per migliorare l'impatto della mobilità e dei trasporti, ad esempio attraverso il generative design e l'ottimizzazione della logistica;
4. Finance and Financial Market: utilizzare l'intelligenza artificiale e il machine learning per innovare la finanza, gli investimenti, la gestione dei rischi e la cyber security, a supporto dello sviluppo del mercato dei capitali, per un futuro finanziario sicuro e sostenibile.

"HumanAize the Future": la missione del Polo Scientifico, tra cultura digitale e un nuovo umanesimo

Con l'ambizione di affrontare le sfide cruciali per il futuro dell'umanità e del pianeta, il Polo Scientifico pone al centro della propria azione la ricerca scientifica e tecnologica orientata al bene comune. Il claim "HumanAize the Future" sintetizza una visione che supera la dimensione meramente tecnica dell'intelligenza artificiale, promuovendola come motore di una profonda trasformazione culturale e sociale.

Il nome stesso Agora*i* racchiude in sé il senso di questo progetto: un connubio tra il passato e il futuro, fondendo l'idea originaria di agorà - luogo di confronto e crescita collettiva nella polis greca - con l'intelligenza artificiale, strumento propulsivo per il progresso.

Agora*i* idealmente raccoglie e rilancia lo "spirito innovativo" evocato dal presidente Sironi e dal Group CEO Donnet, uno slancio che ha già trovato qui terreno fertile di sviluppo e visione. Una vocazione che affonda le sue radici nella storia stessa di Palazzo Carciotti, crocevia di scambi economici e culturali, edificato per volontà di un imprenditore non casualmente originario dell'odierna Izmir, l'antica Smýrne: polis mediterranea tra le più antiche, fondata nel III millennio a.C. e rifondata da Alessandro Magno nel IV secolo a.C.

Oggi, questo luogo torna a vivere come sede di un ecosistema dinamico, in continuità con il passato, trasformandosi in un polo generativo di idee, ricerca e innovazione. È lo stesso spirito che ha ispirato figure come Pasquale Revoltella, per anni "primo direttore" delle Assicurazioni Generali, il quale concepì proprio da questo Palazzo la partecipazione alla costruzione del Canale di Suez, intuendone il potenziale di trasformazione per il commercio globale.

Nel solco di una tradizione di trasformazione generativa, Agora*i* aspira a diventare un punto di riferimento internazionale per l'intelligenza artificiale etica e inclusiva, capace di attrarre talenti e nutrire un ecosistema aperto e collaborativo. Al centro di questa ambizione risiede la volontà di promuovere una cultura digitale ispirata a un nuovo umanesimo, in cui la tecnologia agisca da strumento consapevole per migliorare la vita delle persone e orientare il progresso verso obiettivi condivisi e sostenibili.

Come The Human Safety Net sta proteggendo il futuro di famiglie e società

La Fondazione globale di Generali è attiva in 25 Paesi in America Latina, Europa e Asia. Attraverso una rete di 85 partner operanti in oltre 800 sedi, i programmi “For Families” e “For Refugees” hanno finora sostenuto più di 830mila bambini, genitori e rifugiati

a cura della **Redazione**

Il contesto

Fondata nel 2017, la missione di *The Human Safety Net* è «liberare il potenziale delle persone che vivono in condizioni di vulnerabilità affinché possano migliorare le condizioni di vita delle loro famiglie e comunità».



Mentre il mondo è alle prese con cambiamenti demografici, in questo articolo esploriamo come sostenere i bambini nelle prime fasi della vita e creare nuove opportunità per migranti e rifugiati possa aiutare le comunità ad adattarsi e prosperare.

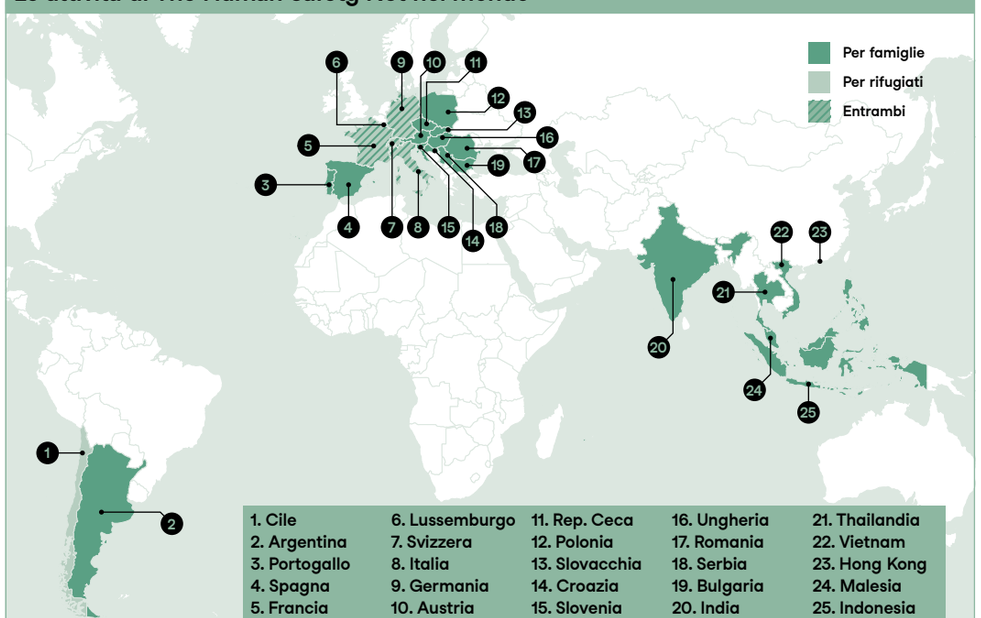
Il programma "Early Journey of Life", sviluppato in collaborazione con RTCCD e Monash University, incontra i genitori là dove già si trovano. In Vietnam, la partecipazione dei genitori alle vaccinazioni dei bambini è obbligatoria e questo programma integra 12 sessioni di formazione genitoriale in presenza direttamente nelle visite di vaccinazione di routine nei centri di immunizzazione, trasformando il tempo di attesa in tempo di apprendimento. Uno studio controllato condotto tra il 2018 e il 2021 ha confermato che i bambini del gruppo di intervento hanno ottenuto punteggi più elevati nello sviluppo cognitivo, motorio e linguistico.

In Vietnam la presenza dei genitori è obbligatoria durante le vaccinazioni.

La Fondazione The Human Safety Net è attiva in 25 Paesi.

Le sessioni trattano argomenti pratici: dalla cura del neonato alle malattie infantili.

Le attività di The Human Safety Net nel mondo





L'approfondimento

I due programmi della Fondazione

The Human Safety Net gestisce due programmi globali: "For Families", che sostiene le famiglie vulnerabili con figli tra 0 e 6 anni, e "For Refugees", che promuove l'integrazione dei rifugiati attraverso il lavoro e l'imprenditorialità.



L'integrazione nei sistemi governativi è stata fondamentale. Nel 2024, il Ministero ha approvato nuove linee guida per la valutazione della salute infantile sviluppate in collaborazione con l'Ospedale Pediatrico Nazionale, basandosi sul nostro modello. La cooperazione continua con le province locali getta le basi per l'adozione a livello nazionale.

Dall'altra parte del globo, in Italia, il Programma "For Refugees" risponde all'invecchiamento della popolazione del Paese formando rifugiati e migranti come assistenti sanitari. Con 16 partner privati e uno pubblico, l'iniziativa comprende fino a 10 mesi di lezioni in aula e 3 mesi di tirocinio. Dal suo lancio nel 2024, 300 partecipanti hanno completato il programma e tutti sono ora impiegati in ruoli di assistenza, portando nuova energia a un settore che ha urgente bisogno di sostegno.

Entrambi i programmi dimostrano come la collaborazione intersettoriale tra ONG, governi e settore privato possa rafforzare la resilienza sociale.



ABERRANT REALITIES

Dovremo iniziare a chiamarla Intelligenza naturale

Lo scienziato Florian Jug spiega che l'Ia porterà cambiamenti profondi, anche se non possiamo prevedere ancora in quali ambiti ci saranno vantaggi e in quali avremo invece conseguenze negative. Ma spesso le aspettative sono gonfiate

di **Davide Burchiellaro**

Il contesto

Colloquio con Florian Jug sul presente e futuro dell'intelligenza artificiale, tra paure e scenari possibili.

Potremmo scoprire che l'intelligenza artificiale è meno faziosa degli umani, che è troppo «eloquente» e poco «lungimirante», ma soprattutto che non è così artificiale come abbiamo creduto fino a oggi.

È quello che viene fuori dal dialogo con Florian Jug, Head of Image Analysis Facility, Computational biology, research Group Leader di Human Technopole.

Scienziato svizzero, Florian Jug è un giovane molto ottimista sul futuro dell'intelligenza artificiale. Uno di quelli che ti fanno pensare che tutto quello che credevi di sapere non è in parte o del tutto vero.

Florian Jug, da circa trent'anni usiamo la parola "rivoluzione" per ogni cambiamento che viviamo, e ogni volta ricorriamo a un unico esempio: la rivoluzione industriale. Nella sua opinione, l'la rappresenta una rivoluzione? E in quali aspetti?

L'Ia sta certamente guidando cambiamenti profondi, anche se non possiamo ancora prevedere pienamente dove questi cambiamenti si riveleranno rivoluzionari, dove porteranno semplicemente maggiore efficienza e dove, invece, potranno persino risultare controproducenti. Nell'istruzione, per esempio, può essere uno strumento utile, ma può anche minare i curriculum stabiliti consentendo agli studenti di aggirare i processi di apprendimento concepiti dai docenti. Allo stesso tempo, l'Ia è il primo strumento in grado di introdurre una reale efficienza in ambiti che prima richiedevano anni di esperienza. Lo sviluppo di software è un buon esempio: i professionisti possono ora creare applicazioni o siti web in una frazione del tempo, senza sacrificare la qualità. Guadagni simili - e in alcuni casi persino miglioramenti qualitativi - sono probabili anche nel settore legale, nella sanità e oltre. Dove i benefici supereranno i rischi, non è ancora chiaro: come società dovremo affrontare questo percorso con attenzione.

Per essere compresa, Internet ha avuto bisogno di essere paragonata alla magia, e di essere collegata al concetto di entertainment. La stessa cosa sta succedendo oggi con l'Intelligenza artificiale. Però molti hanno la sensazione che ogni volta che sperimentiamo il «wow», la sorpresa, questa duri sempre meno. È così per chi fa esperienza dell'la nella scrittura, nell'immagine, nella musica. Chi fa ricerca scientifica da che cosa rimane più sorpreso?

Non sono convinto che l'effetto "wow" svanisca così in fretta. Personalmente, le capacità dei grandi modelli linguistici e degli attuali chatbot continuano a sorprendermi. Come ogni strumento potente, portano con sé vantaggi e svantaggi. Chi impara a usarli bene può risparmiare enormi quantità di tempo e persino trovare nuove idee che forse non sarebbero emerse altrimenti. Non tutte le forme di Ia appaiono ugualmente trasformative: la generazione video è tecnicamente



ABERRANT REALITIES

impressionante, ma la sua utilità quotidiana mi sembra molto meno evidente rispetto all'elaborazione e alla manipolazione del linguaggio.

Nella ricerca scientifica, ciò che mi entusiasma è il potenziale di accelerare il processo stesso di scoperta. Oggi i ricercatori producono una quantità impressionante di dati, contenenti molto più di quanto un essere umano possa comprendere ed elaborare direttamente. Se analizzati e combinati in modo opportuno, questi flussi di dati potrebbero portare a progressi molto più rapidi ed efficienti. Allo Human Technopole, per esempio, lavoriamo per abilitare questo tipo di scoperta mediata dall'Ia, e credo che ciò innalzerà sensibilmente il ritmo della ricerca e il nostro potenziale di scoperta scientifica.

Pare ormai superfluo spiegare quanto l'la impatti sulla vita di tutti i giorni, però, probabilmente in pochi sanno che cosa succede nei laboratori dove questa tecnologia è usata o addirittura progettata. Quali sono i benefici di cui le persone ancora non si rendono conto?

Nei laboratori l'Ia non è molto più avanti rispet-



ABERRANT REALITIES

Al di fuori dei laboratori, spesso le aspettative sono gonfiate su ciò che la tecnologia può realisticamente ottenere nel prossimo futuro



Bio

Florian Jug
Ha conseguito un dottorato in neuroscienze computazionali all'Institute of Theoretical Computer Science dell'Eth di Zurigo. La sua ricerca oggi si basa su ciò che l'Ia e l'apprendimento automatico possono fare per analizzare i dati biologici.

to a ciò che è già disponibile per il pubblico. In ambito accademico, i nuovi metodi vengono di solito resi disponibili in modo aperto, mentre le aziende - seppur talvolta più caute - pubblicano e condividono il codice con una certa frequenza.

Semmai, la sfida va nella direzione opposta: al di fuori dei laboratori di Ia spesso le aspettative sono gonfiate rispetto a ciò che la tecnologia può realisticamente ottenere nel prossimo futuro. Nei prossimi anni, credo che impareremo molto di più sui limiti dei modelli attuali, e spero che questo rappresenti per tutti noi un prezioso processo di apprendimento.

Ogni innovazione si accompagna sempre a paure millenaristiche, alla fantascienza popolare e al timore di essere sostituiti. Chi si occupa di Ia, secondo lei, ha limiti etici o è mosso principalmente dall'obiettivo scientifico?

La nostra comunità comprende persone con prospettive molto diverse - sia sul futuro dell'Ia, sia sulle sue implicazioni etiche. Se l'Ia può contribuire ad affrontare sfide di lunga data nella sanità o nel cambiamento climatico, ciò è sicuramente positivo. Ma se mette a rischio il lavoro di professionisti della salute o di personale altamente qualificato negli studi legali, il quadro diventa rapidamente più complesso.

Spero che, come società, potremo procedere con cautela: essere abbastanza aperti da cogliere le opportunità, ma sufficientemente prudenti da non essere colti di sorpresa dai rischi.

Quali sono le frontiere dell'Ia in ambito biomedico, biologico, farmaceutico che porteranno un vero miglioramento della vita di tutti i giorni? Attraverso quali strumenti queste frontiere saranno superate?

L'Ia ha il potenziale di aumentare enormemente il tasso di scoperte per ogni euro investito. Nelle scienze biomediche, questo significa costruire una comprensione più profonda e olistica della salute e della malattia, facendo luce sui processi fisiologici che sostengono la vita. Nell'attività di ricerca che sto portando avanti a Human Technopole, per esempio, sfrutto le potenzialità dell'Ia per analizzare con maggiore rapidità ed efficacia le immagini ottenute durante le sperimentazioni e quantificare con efficacia tutti i dati biologici raccolti.

Che cosa vuol dire che l'Intelligenza artificiale consuma troppa energia? Questo è percepito come un limite alla ricerca secondo lei?

Addestrare grandi modelli di Ia, come quelli alla base degli attuali chatbot, richiede enormi quantità di energia. Il loro utilizzo su scala globale da parte di miliardi di utenti necessita inoltre di immensi data center. I modelli accademici sono in genere molto più piccoli, ma anche in questo caso l'accesso a risorse di calcolo adeguate rimane un limite per molti ricercatori in tutto il mondo.

Ecco perché la Commissione europea sta investendo in infrastrutture condivise come l'Euro-

pean Open Science Cloud e grandi archivi di dati come il BioImage Archive. Queste iniziative sono essenziali per mantenere l'Europa competitiva rispetto a Stati Uniti e Cina.

Quali sono le innovazioni legate all'Ia di cui sentiremo parlare maggiormente nel 2026?

Credo che i chatbot e i grandi modelli linguistici continueranno a dominare la scena, forse con un'integrazione più profonda nei nostri dispositivi mobili e strumenti software. A Human Technopole, e in generale in tutto il mondo della ricerca scientifica, credo che ci sarà una sempre maggiore implementazione di queste tecnologie per ciò che concerne l'analisi e la comparazione dei dati.

Gli algoritmi predittivi sono sotto accusa perché le loro previsioni si basano su valutazioni prive di fattore umano (per esempio nel caso di determinazioni di anni di carcere, di erogazione di prestiti bancari, di valutazione delle malattie che un singolo può sperimentare nella propria vita e che possono intercettare gli interessi delle assicurazioni), questo aspetto come può essere affrontato? Attualmente è affrontato? In che modo?

È importante capire che le previsioni sono tanto imparziali quanto i dati su cui vengono addestrate. E, piccolo spoiler, noi esseri umani siamo immensamente faziosi. Oggi non sappiamo come addestrare sistemi imparziali; non so nemmeno se ciò sia possibile. Per ora, credo che i sistemi predittivi non vadano usati in ambiti dove il loro pregiudizio possa causare danni sociali.

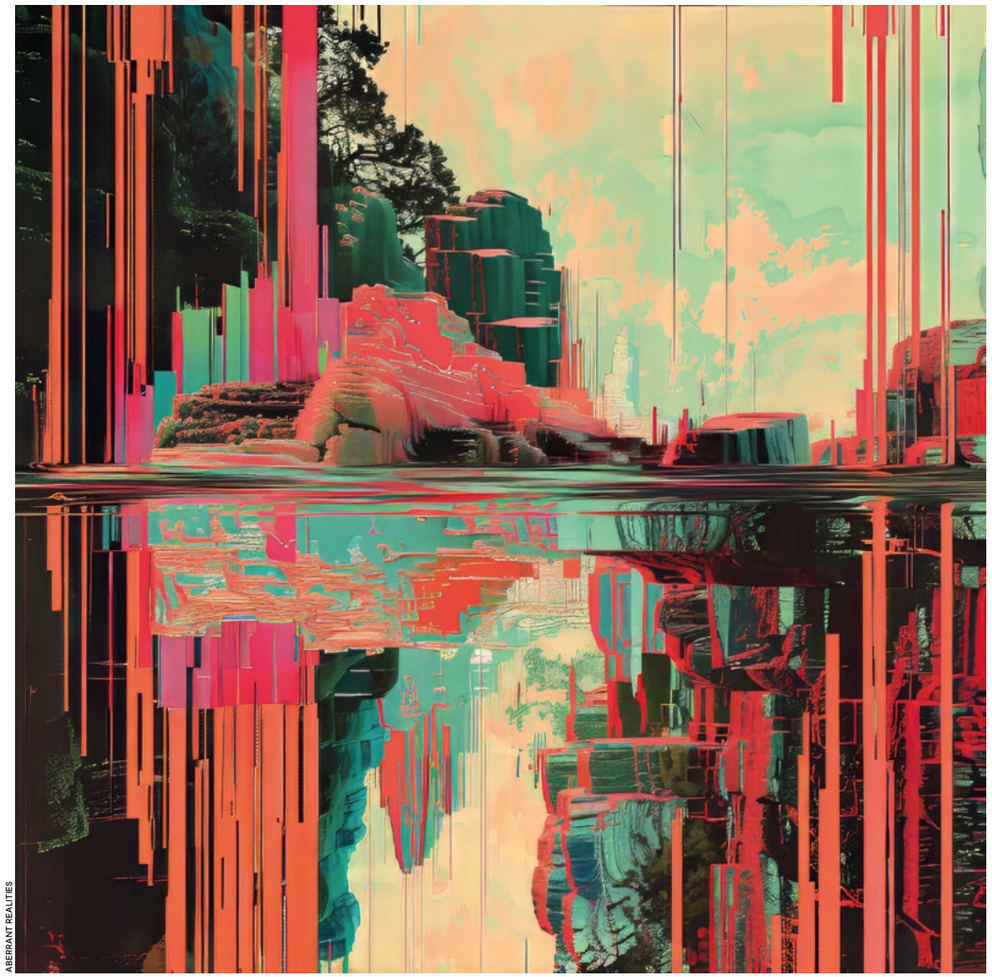
L'Unione europea sta assumendo un ruolo encomiabile introducendo una legislazione specifica sull'Ia. È un compito difficile e a volte controverso, ma sono orgoglioso che l'Europa cerchi di fissare standard e guidare la strada in questo campo complesso.

L'evoluzione tecnologica ha sempre avuto un impatto su tutti gli ambiti della vita umana e sulla scienza, tranne sulla psicologia. Non è lo stesso per l'Ia. Dal momento che dalle realtà che sviluppano machine learning arrivano offerte di lavoro per chi possiede lauree ingegneristiche ma anche skill in psicologia, ci può spiegare che cosa significa?

Un chiaro vantaggio è che i chatbot possono abbassare la soglia per aprirsi riguardo a problemi di salute mentale: parlare con una macchina può sembrare più sicuro e anonimo. Tuttavia, un trattamento profondo richiede il coinvolgimento di professionisti umani, e dubito che un supporto psicologico serio sia possibile senza esperti qualificati.

Quali sono gli ambiti in cui la ricerca sull'Ia in Italia sta procedendo bene?

L'Italia vanta una solida attività accademica sull'Ia, con università e istituti pubblici attivi in settori come machine learning, visione artificiale



ABERRANT REALITIES

ed elaborazione del linguaggio naturale. Il Paese beneficia anche di iniziative nazionali come il programma PhD-Ai, che coinvolge oltre 50 atenei, di infrastrutture di alto livello come il supercomputer Leonardo di Bologna e di grandi centri di ricerca, come Human Technopole, che ci lavorano. Sul fronte applicativo, progetti italiani avanzano nell'Ia biomedica, nei modelli linguistici adattati all'italiano e in approcci sostenibili all'Ia.

Allo stesso tempo, l'uso nell'industria - soprattutto nelle piccole e medie imprese - è ancora indietro rispetto alla ricerca, e le competenze digitali variano molto tra le regioni. La strategia nazionale per l'Ia (2024-2026) affronta questi aspetti collegando ricerca, formazione e applicazioni industriali, con particolare attenzione a sanità, pubblica amministrazione e innovazione sostenibile.

Quando è stata la prima volta in cui ha capito le potenzialità dell'Ia e quale è stato il pensiero più umano che è seguito all'entusiasmo di quel momento?

Quando ho sentito parlare delle leggendarie partite a scacchi tra il Deep Blue di IBM e Garry Ka-



ABERRANT REALITIES

Usate l’intelligenza artificiale a vostro vantaggio, ma restate sempre critici. A volte questi sistemi sono più eloquenti che lungimiranti

sparov, ero al liceo. A differenza di altri, provai subito una profonda curiosità: come poteva un computer sconfiggere il campione del mondo, e cos’altro avrebbe potuto fare questo sistema oltre agli scacchi? Quella curiosità probabilmente mi ha messo sulla strada per diventare scienziato.

Se dal punto di vista economico l’Ia costringerà il sistema a cambiare il mondo del lavoro (con la fine delle professioni tradizionali), in che modo porterà crescita e benessere?

Credo che pochissime professioni scompariranno del tutto. Più spesso, cambieranno i compiti al loro interno: attività di ricerca o comunicazione richiederanno meno tempo, lasciando più spazio agli aspetti unicamente umani del lavoro.

Può elencare tre situazioni o azioni che l’uomo smetterà definitivamente e con gioia di compiere nel 2026?

No. :)

Che cosa pensa di quelle persone che ritengono possibile un dialogo con gli strumenti di intelligenza artificiale? Lei ha mai sperimentato il dialogo con le chat di Ia? Se sì che cosa ha imparato?

Certo che il dialogo è possibile - è proprio la grande forza dei chatbot. Ci permettono di interagire con uno strumento potente nello stesso modo naturale con cui interagiamo tra di noi. Qualche anno fa, queste conversazioni rivelavano rapidamente i limiti dei sistemi. Oggi tali limiti emergono molto più tardi e in forme più sottili, il che porta alcune persone a fidarsi delle risposte più di quanto dovrebbero. Il mio consiglio: usate l’Ia a vostro vantaggio, ma restate sempre critici: a volte questi sistemi sono più eloquenti che lungimiranti.

In che modo uno dei concetti chiave della scienza del Novecento, quello di entropia, o teoria dell’informazione, che spesso è usato volgarmente per stabilire il primato del linguaggio umano su quello della macchina, può essere scardinato dall’Ia?

L’Ia è, in sostanza, un modo potente di estrarre schemi nascosti e correlazioni da grandi insiemi di dati. Ma se la risposta a una domanda non è contenuta nei dati, l’Ia - come qualsiasi altro metodo - non può inventarla. E anche quando la risposta è presente, indizi troppo sottili possono comunque sfuggire. Nonostante i progressi enormi degli ultimi anni, resta ancora moltissimo da scoprire: ed è proprio questo che rende il campo così entusiasmante e il mio lavoro così appagante.

Davide Burchiellaro



Managing Editor di Gente.it. È stato deputy of content a Linkiesta. Esperto di giornalismo digitale, ha ricoperto la carica di vicedirettore di Marieclaire.it. Ha lavorato per Panorama e Donna24, femminile del Sole24Ore.



Impegnarsi per un mondo di bellezza, diversità e meraviglia

Lo scrittore David Quammen racconta le similitudini tra il negazionismo del Covid e il negazionismo climatico. Il rischio è quello di avere un futuro più «noioso», a biodiversità ridotta. Un approccio multidisciplinare sarà il segreto per proteggere l'ambiente e la salute pubblica

di **Fabrizio Fasanella**
illustrazioni di
The Archives and Special Collections Department of Dickinson College

Bio



David Quammen

Scrittore e divulgatore scientifico statunitense. Ha scritto per National Geographic, Harper's, Rolling Stone e New York Times. È autore di numerosi saggi, tra cui il bestseller internazionale "Spillover".

Il contesto

Quammen spiega come divulgazione scientifica e informazione siano centrali per mitigare i disastri ambientali.

A settantasette anni, dopo aver viaggiato instancabilmente per lavoro e per piacere, David Quammen è giunto a una conclusione amara: stiamo trasformando la Terra in un posto più brutto, monotono e pericoloso rispetto alla «versione che abbiamo ereditato dai nostri antenati». La colpa, secondo lo scrittore e divulgatore statunitense, è di un crollo generalizzato della ricchezza (intesa però come varietà, eterogeneità) determinato da due crisi interconnesse: il cambiamento climatico e la perdita della biodiversità animale, vegetale e non solo. Quammen è conosciuto al grande pubblico per i suoi contributi sulle zoonosi, le malattie causate da virus trasmessi dagli animali all'uomo. Questo "spillover", che è anche il titolo del suo saggio più famoso, sarà sempre più probabile a causa del deterioramento delle risorse naturali e di una vasta gamma di comportamenti che l'umanità non sembra disposta ad abbandonare. Per invertire la rotta, ci spiega il saggista classe 1948, bisogna avere pazienza e

NELLA PAGINA PRECEDENTE

Camaleonte

"OUR LIVING WORLD." A NATURAL HISTORY, DI REV. J. G. WOOD. RIVISTA E ADATTATA PER LA ZOOLOGIA AMERICANA DA JOSEPH B. HOLDER. VOLV NEW YORK: SELMAR HESS, 1898.



Papio Leucophaeus

"THE NATURAL HISTORY OF MONKEYS". ILLUSTRATED BY THIRTY-ONE PLATES, NUMEROUS WOOD-CUTS, AND A PORTRAIT AND MEMOIR OF BUFFON, DI SIR WILLIAM JARDINE, BART. EDINBURGH: W.H. LIZARS, AND STIRLING, AND KENNEY [ETC.], 1833.

ripartire dall'educazione: «Dobbiamo insegnare ai bambini che scienza, letteratura, musica, arte e tecnologia sono tutte sfaccettature della cosa più bella che gli esseri umani hanno regalato a questo mondo: la cultura». Solo così potremo recuperare la bellezza e la meraviglia che stiamo inesorabilmente smarrendo, rendendo - al contempo - la Terra un pianeta più sicuro.

È corretto dire che con "Spillover" (2012) lei abbia "predetto" il Covid? Questa espressione viene spesso usata per descrivere il suo lavoro, ma rischia di sminuire il valore scientifico del libro. La scienza non ha la sfera di cristallo, ma si basa sui dati e sul rigore per analizzare la realtà e comprenderne le possibili traiettorie. È d'accordo?

Sì, dire che io abbia "predetto" la pandemia di Covid mi attribuisce troppo merito per doti di preveggenza, e forse non abbastanza per la mia attenzione nel dare ascolto agli esperti. Per chi studia i virus emergenti non c'era nulla di sorprendente nel fatto che la prima grande pandemia del ventunesimo secolo fosse causata da un nuovo Coronavirus, probabilmente emerso da un pipistrello, poi passato attraverso un animale selvatico venduto vivo per ragioni alimentari in un affollato mercato cinese, e da lì trasmesso all'uomo: uno *spillover*, appunto. Alcuni scienziati che intervistai tra il 2007 e il 2010 mi dissero, in forme e dettagli diversi, che uno scenario del genere era altamente probabile, considerata la natura dei virus a Rna e i comportamenti umani (inclusa la cattura e la vendita di fauna selvatica per il consumo) che offrono ai patogeni l'opportunità di passare all'uomo.

Anche a livello giornalistico si utilizza sempre più spesso il termine "Pandemicene". È questa la direzione verso cui stiamo andando?

Non mi piace il termine "Pandemicene" perché mi sembra un tentativo trendy di offrire



Pesce spada

"OUR LIVING WORLD," A NATURAL HISTORY. DI REV. J. G. WOOD. REVISED AND ADAPTED TO AMERICAN ZOOLOGY BY JOSEPH B. HOLDER. VOLV NEW YORK: SELMAR HESS, 1898.

L'approfondimento

Spillover



Lo spillover, o salto di specie, è un processo naturale per cui un patogeno degli animali evolve e diventa in grado di infettare la specie umana. I virus, mutando i geni, possono acquisire nuove capacità, tra cui riconoscere le cellule umane e replicarsi. Questo accade più frequentemente nei virus a Rna, come i coronavirus, che in media possono acquisire più facilmente la capacità di infettare le cellule umane. Il salto di specie avviene a seguito di un contatto prolungato tra uomo e animale portatore del patogeno.

una prospettiva pseudo-paleontologica su un aspetto sì molto importante, ma non l'unico, della storia e dell'ecologia terrestre attuali. Il termine "Antropocene" sembra ormai consolidato, e adesso qualcuno vuole superarlo con un altro? Non abbiamo bisogno di questo neologismo che cerca di essere brillante per allertare le persone sui pericoli dei virus emergenti e di altre minacce pandemiche.

Come si è evoluto il negazionismo climatico negli anni?

Il negazionismo climatico esiste da quando gli scienziati hanno iniziato a lanciare avvertimenti (dalla fine degli anni Settanta) su quello che allora veniva definito "effetto serra" e che oggi chiamiamo cambiamento climatico. Le persone hanno resistito a quegli avvertimenti per tre ragioni. La prima è che non comprendevano fino in fondo la scienza. La seconda è che era scomodo per la gente comune ammettere che le nostre azioni individuali hanno impatti dannosi sulla Terra. La terza è che le aziende fossili e altre industrie inquinanti erano (e sono, ndr) consapevoli che le misure di mitigazione climatica avrebbero ridotto il loro fatturato. Negli ultimi anni il negazionismo climatico è peggiorato perché cavalca l'onda di una più ampia tendenza al negazionismo scientifico, alimentata da opportunismo politico e deliberata ignoranza pubblica.

Quali sono le similitudini tra il negazionismo del Covid e quello del cambiamento climatico?

Confusione, pigrizia, indifferenza, paura della sfida intellettuale, polarizzazione politica, menzogne e opportunismo da parte di leader politici ed economici. Inoltre, noto l'assenza di un'educazione scientifica adeguata e coinvolgente

Gli scienziati devono spiegare non solo cosa dice la scienza, ma anche cos'è, come funziona e come corregge i propri errori. Ma servono più fondi per la ricerca

rivolta ai giovani dai dieci anni in su.

Pensa che una strategia comunicativa *"solution-oriented"* possa aiutare le persone a comprendere meglio l'urgenza delle crisi del clima e della biodiversità?

Non necessariamente. Il rischio è quello di trascurare un fatto essenziale: spiegare le cause e i meccanismi del cambiamento climatico è importante tanto quanto la presentazione delle soluzioni. La differenza tra questi approcci sta nell'universalità e nella diffusione dei problemi (la crisi del clima e della biodiversità, ndr). Al contrario, molte soluzioni si applicano a livello locale.

Quali sono i fattori chiave per migliorare la collaborazione tra scienziati e giornalisti? Durante la pandemia questa forma di cooperazione è stata spesso fallimentare, contribuendo alla diffusione di un certo scetticismo verso



Hapales Jacchus

"THE NATURAL HISTORY OF MONKEYS". ILLUSTRATED BY THIRTY-ONE PLATES, NUMEROUS WOOD-CUTS, AND A PORTRAIT AND MEMOIR OF BUFFON, BY SIR WILLIAM JARDINE, BART. EDINBURGH: W.H. LIZARS, AND STIRLING, AND KENNEY [ETC.], 1833.



Anaconda

"OUR LIVING WORLD," A NATURAL HISTORY BY REV. J. G. WOOD. REVISED AND ADAPTED TO AMERICAN ZOOLOGY BY JOSEPH B. HOLDER. VOL.V NEW YORK: SELMAR HESS, 1898.



Tartaruga indiana

"OUR LIVING WORLD," A NATURAL HISTORY BY REV. J. G. WOOD. REVISED AND ADAPTED TO AMERICAN ZOOLOGY BY JOSEPH B. HOLDER. VOL.V NEW YORK: SELMAR HESS, 1898.



Callithrix Sciureus

"THE NATURAL HISTORY OF MONKEYS". ILLUSTRATED BY THIRTY-ONE PLATES, NUMEROUS WOOD-CUTS, AND A PORTRAIT AND MEMOIR OF BUFFON, BY SIR WILLIAM JARDINE, BART. EDINBURGH: W.H. LIZARS, AND STIRLING, AND KENNEY [ETC.], 1833.

CREDITO FOTO

soluzioni scientificamente condivise.

Gli scienziati devono spiegare al pubblico non solo cosa dice la scienza, ma anche cos'è la scienza, come funziona, come si evolve, come corregge rapidamente i propri errori. Questo salto di qualità è possibile grazie a un aumento dei fondi rivolti alla ricerca. Il pubblico, dall'altra parte, deve lavorare per essere più curioso. Insegnanti ed educatori, con il supporto dei genitori, devono educare i bambini alla scienza fin da piccoli. Poi ci siamo noi, i giornalisti e i divulgatori, che dobbiamo impegnarci a colmare ciò che resta nel margine che separa gli scienziati dal pubblico.

Quali aspetti della perdita di biodiversità ci espongono di più alla nascita e alla diffusione di nuove epidemie?

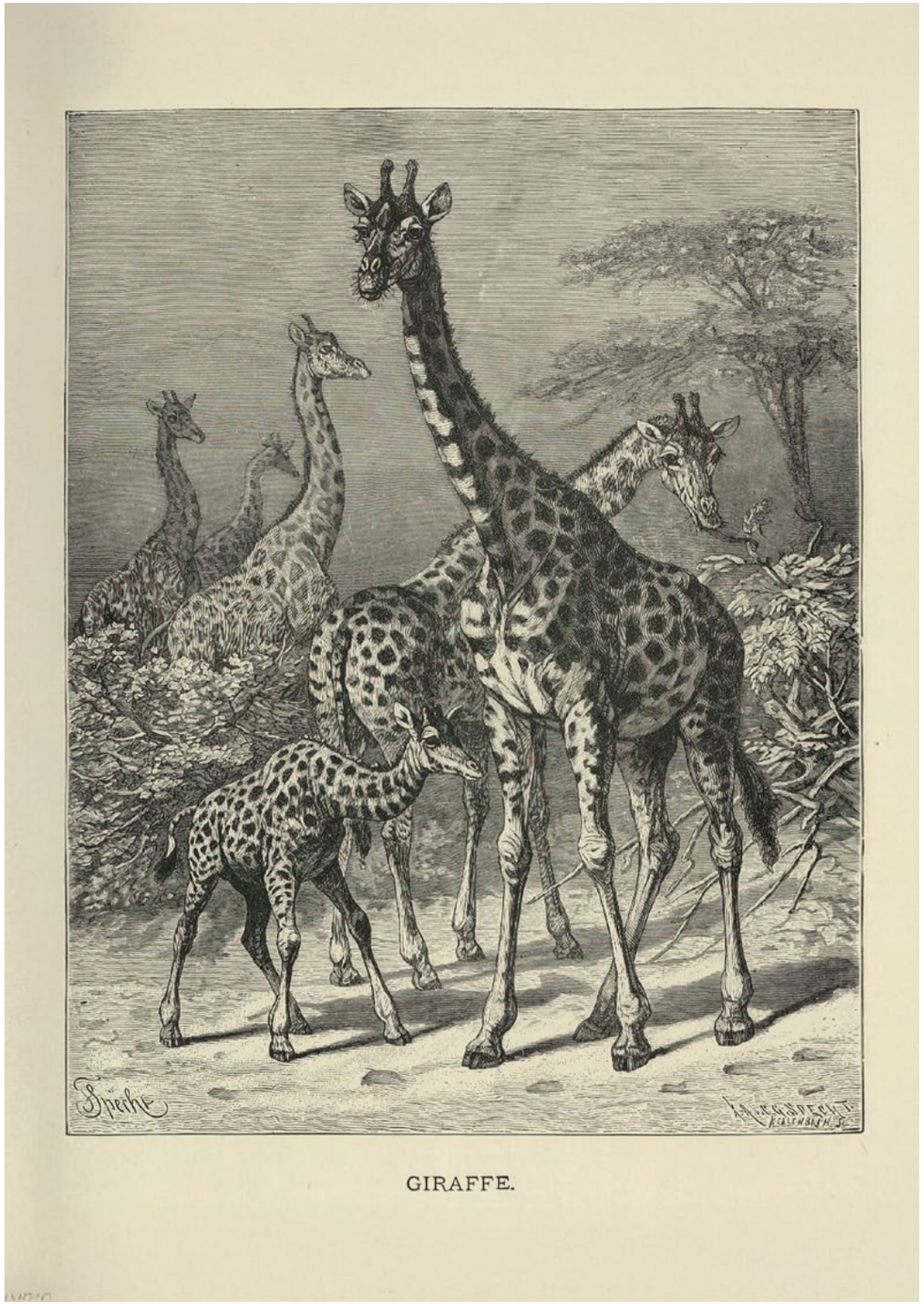
La crisi della biodiversità non riguarda solo l'estinzione delle specie, ma anche il trasferimento di alcune specie - quelle che nel mio saggio del 1998 "Planet of Weeds" ho definito «infestanti» - dai loro areali originari verso altri luoghi, altri ecosistemi. Mi riferisco al problema delle specie invasive che modificano il proprio areale di distribuzione, soprattutto con l'aiuto consapevole o involontario delle azioni umane.

Per esempio?

Il cambiamento climatico consente a specie tropicali di zanzare, zecche e altri artropodi - che fungono da "vettori" di malattie pericolose per gli umani - di espandere i propri areali geografici verso i poli, dunque fuori dai tropici e dentro le regioni subtropicali caratterizzate da climi temperati. Questo processo avviene man mano che le temperature aumentano. Il ritorno della febbre gialla e della malaria in alcune parti d'Italia è una delle conseguenze dirette.

A questo proposito, oggi qual è il virus con il più alto potenziale pandemico? E come può una maggiore protezione della biodiversità ridurre il rischio della sua diffusione?

Il principale candidato per la prossima pandemia è il virus dell'influenza aviaria H5N1. Per essere precisi, l'attenzione è rivolta sulla sua versione che contiene la componente genetica H5, possibilmente combinata con un altro virus influenzale portatore di un diverso segmento N. Ceppi di questo virus sono ora presenti negli uccelli selvatici di tutto il mondo, nel pollame domestico e nelle vacche da latte negli Stati Uniti, e si manifestano a intermittenza infettando individui di molte altre specie di mammiferi. Probabilmente basteranno poche mutazioni, in una variante, per trasformare quel virus in un killer pandemico per l'uomo. I ceppi di quel patogeno stanno attualmente mutando a una velocità notevole negli "ospiti animali" che ho appena citato. La ruota della roulette gira: più gira, più è probabile che la pallina finisca sull'influenza aviaria pandemica. Le misure di protezione della biodiversità che tutelano la complessità ecologica - al posto della continua distruzione di



Giraffa

"OUR LIVING WORLD," A NATURAL HISTORY BY REV. J. G. WOOD. REVISED AND ADAPTED TO AMERICAN ZOOLOGY BY JOSEPH B. HOLDER. VOL.II. NEW YORK: SELMAR HESS, 1898.

ecosistemi altamente diversificati per lo sfruttamento delle risorse - ridurranno in generale la minaccia di spillover, focolai ed epidemie.

In un'intervista lei ha detto che «stiamo andando verso un pianeta più noioso». Perché?

Sì, ho detto che stiamo - a causa delle perdite catastrofiche di diversità biologica - andando verso un pianeta più noioso, solitario e brutto di quello che abbiamo ereditato dai nostri antenati. Immaginate la Terra del futuro, magari nel 2035, con dieci miliardi di abitanti in salute e ben nutriti anche grazie alle meraviglie tecnologiche. Ora immaginate quella Terra senza gorilla, senza orsi polari, rinoceronti, elefanti, giraffe, falene giganti, colibrì, bucerotidi, aquile, gru americane, lupi, orsi. Tutti questi animali, in natura, rischiano di non esistere più. Rimarrebbero solo in cattività, negli zoo, come dei patetici ricordi del passato. Ecco, tutto ciò secondo me è noioso, triste. Se questo è il futuro, sono contento di non viverlo in prima persona. Ma non sono rassegnato, perché è proprio quel futuro che dobbiamo combattere. Dobbiamo dire «no», e agire su quel «no». Vogliamo bellezza, diversità e meraviglia, non solo sopravvivenza.

Crede che un approccio multidisciplinare possa essere uno strumento efficace per mitigare la crisi climatica e proteggere la salute pubblica dalle future minacce virali?

Sì, ma a partire dall'infanzia. Bisogna insegnare ai bambini - o meglio, permettere loro di scoprire - che scienza, letteratura, musica, arte e tecnologia sono tutte sfaccettature dell'unica vera, bellissima cosa che gli esseri umani hanno dato a questo pianeta: la cultura.

C'è un viaggio che non ha ancora fatto ma che considera essenziale per arricchire il suo patrimonio di conoscenze?

Non sono ancora stato in Antartide, nel Rajasthan o ad Assisi.

Fabrizio Fasanella

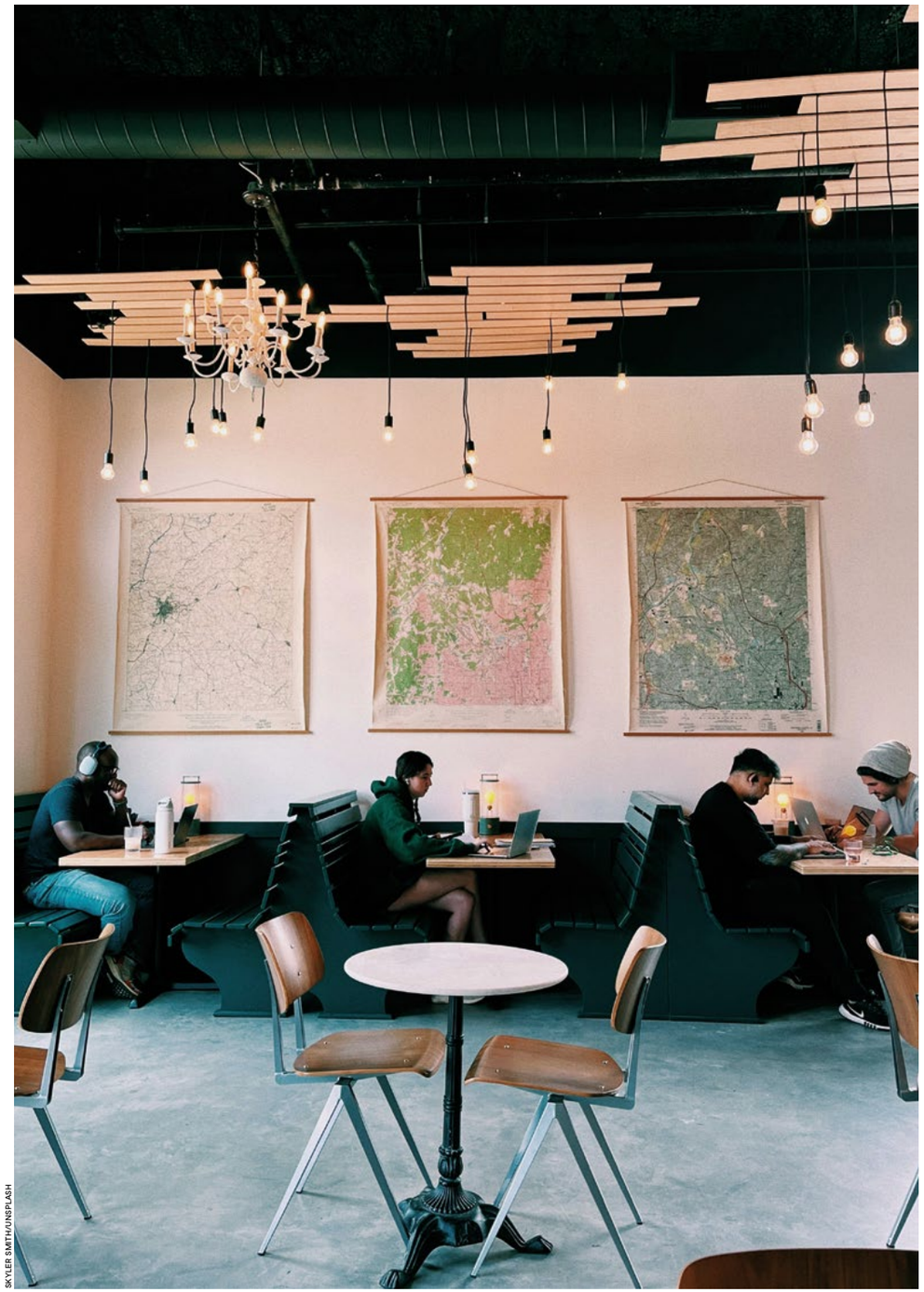


Giornalista a Linkiesta. Si occupa principalmente di temi urbani, clima, ambiente e mobilità. Ha lavorato nelle redazioni di Torcha e The Good Life Italia e collaborato con QN, Fondazione Feltrinelli e Panorama.

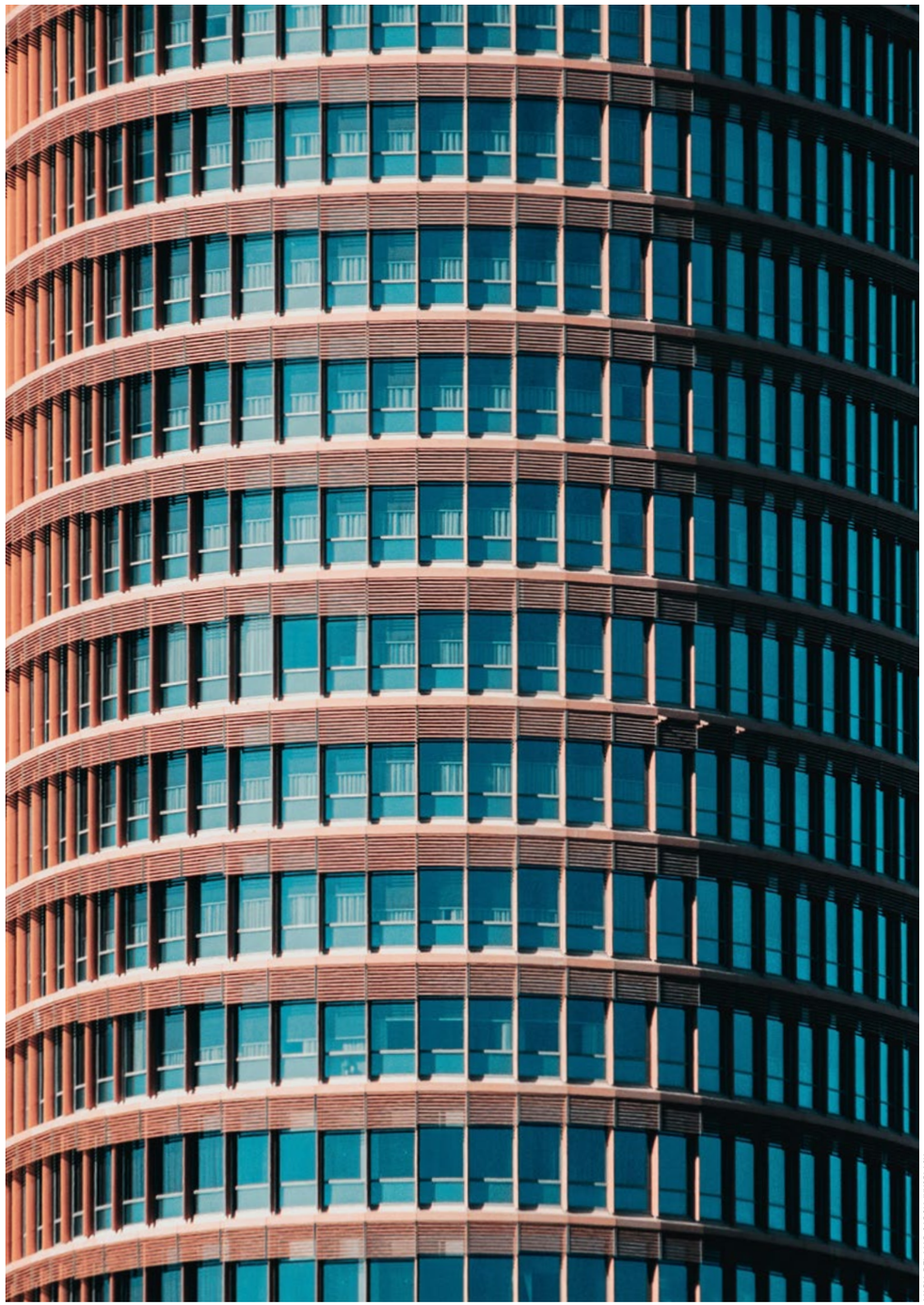
La Gen Z non cerca aziende perfette, ma contesti in cui poter essere sé stessa

Li dipingono come scansafatiche e poco inclini al sacrificio, ma la realtà è che i giovani della Generazione Z hanno dato un senso nuovo al lavoro. E per questo stanno rivoluzionando il mondo delle imprese

di **Lidia Baratta**



SKYLER SMITH/UNSPLASH



MARIA DEL MAR GARCIA/UNSPLASH

Il contesto

Cosa chiedono i giovani della Generazione Z nel mercato del lavoro e come le imprese stanno reagendo per attirare i talenti.

LA GEN Z NON CERCA AZIENDE PERFETTE, MA CONTESTI IN CUI POTER ESSERE SÉ STESSA

Ho appena fatto un colloquio e ho detto subito che la priorità per me è mantenere la flessibilità oraria del mio attuale lavoro. Mi hanno quasi riso in faccia!». Gianmarco ha 29 anni ed è un esponente della "temutissima" Generazione Z. Quella dei primi nativi digitali, nati tra la metà degli anni Novanta e il 2012, che stanno mettendo alla prova datori di lavoro e recruiter di mezzo mondo, ridisegnando il modo di lavorare e portando nelle aziende nuovi bisogni e valori. Non senza qualche frizione con le generazioni precedenti, anzi.

Entro il 2030, i rappresentanti della Gen Z saranno il 58 per cento della popolazione lavorativa globale. Giovani, che sono sempre di meno numericamente, ma che compongono anche la generazione più formata di sempre. In Italia nel 2024, il 47 per cento dei neoassunti era laureato. Nel 2020 questa percentuale era solo al 20 per cento.

Cresciuti in un mondo instabile, tra crisi economiche, pandemia, emergenza climatica e guerre, nei sondaggi gli appartenenti alla Gen Z mostrano un forte orientamento al presente (meno sul futuro), ma con una grande sensibilità rispetto agli impatti sociali e ambientali delle loro azioni. Dunque, anche la scelta dell'azienda per cui lavorare diventa cruciale nella costruzione delle identità di ciascuno di loro.

In modo semplicistico, vengono spesso etichettati come «poco motivati», meno inclini ai sacrifici, a lavorare su turni o nei fine settimana. Ma come dimostra la ricerca "La Generazione Z e il futuro del mondo lavoro", condotta dall'Osservatorio HR Innovation Practice della School of Management del Politecnico di Milano, quello che c'è dietro è in realtà una sempre maggiore consapevolezza delle proprie priorità. Non rifiutano il lavoro, ma lo guardano con occhi nuovi, chiedendo equilibrio con la vita privata, flessibilità e riconoscimenti, non solo economici, in un ambiente che offra opportunità concrete di crescita personale e professionale. Non si tratta solo di un cambio generazionale, quindi, ma di un mutamento nel modo stesso in cui il lavoro viene concepito e vissuto. Lo stipendio adeguato resta in cima alle priorità, ma non è l'unico driver nelle scelte professionali.

«Non è vero che non abbiamo più voglia di lavorare. Il fatto è che non abbiamo più voglia di lavorare così», spiega Silvia Zanella, esperta di lavoro e autrice di "Basta lavorare così" (Bompiani). «La Gen Z ha portato questa istanza alla ribalta, ma la stanchezza verso certi modelli lavorativi è ormai diffusa anche tra chi è entrato nel mondo del lavoro da tempo. La pandemia ha accelerato una presa di coscienza collettiva: non è più considerato accettabile sacrificare benessere, autonomia e senso per un lavoro che non restituisce valore, né personale né sociale. Non è una questione di pigrizia, ma di rifiuto verso modalità che non funzionano più per nessuno, né per le persone né per le aziende».

Priorità diverse che modificano il concetto stesso di successo e di carriera, costringendo anche i datori di lavoro a pensare in modo diverso. Secondo i dati raccolti dal Polimi, un esponente su due della Gen Z dà molta importanza alla flessibilità oraria e di luogo e il 15 per cento cambierebbe azienda per l'assenza di pratiche che favoriscano il lavoro agile. Più della metà (54 per cento) ricerca nelle aziende servizi di welfare per il proprio

Numbers

58%
la Gen Z nel mercato del lavoro entro il 2030.

15%
Cambierebbe azienda senza possibilità di lavoro agile.

54%
Ricerca nelle aziende servizi di welfare.

benessere fisico e mentale, oltre a opportunità di formazione e aggiornamento per garantirsi un'occupabilità futura. E il 44 per cento ritiene importante trovare un ambiente di lavoro che sappia valorizzare il proprio talento.

Una volta entrati nelle organizzazioni, gli esponenti della Gen Z desiderano feedback immediati, con percorsi di crescita chiari. E le loro aspettative in termini di apprendimento e sviluppo professionale sono spesso più elevate rispetto alle generazioni precedenti. Secondo un sondaggio della piattaforma RippleMatch, "How Fast Does Gen Z Expect to Be Promoted?", il 70 per cento si aspetta una promozione entro diciotto mesi.

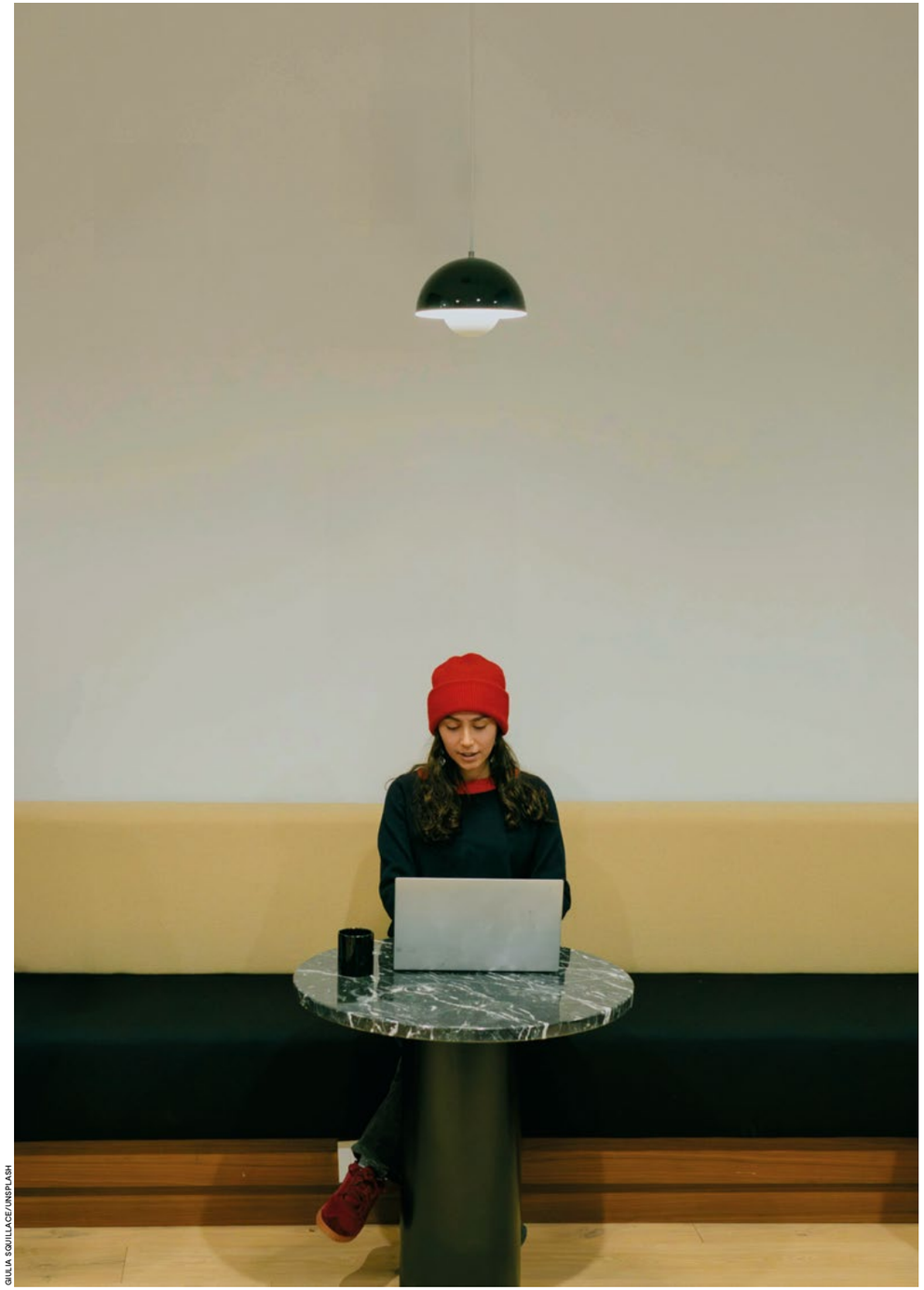
«L'ingresso nel mondo del lavoro della Gen Z porta nelle aziende bisogni che sono diventati urgenti per tutti: ricerca di senso, attenzione al benessere mentale, desiderio di crescita rapida e feedback costanti», spiega Silvia Zanella. «È vero che molti giovani si aspettano una promozione in tempi brevi, ma questo nasce da un mercato del lavoro che li vede come "merce rara" e da una consapevolezza del proprio valore negoziale».

La convivenza con le vecchie generazioni nelle aziende, certo, non è priva di attriti. Ma offre anche grandi possibilità di contaminazione positiva. Bobby Duffy, direttore del Policy Institute del King's College di Londra e autore di "The Generation Myth: Why When You're Born Matters Less Than You Think", consiglia ai datori di lavoro di non creare strategie aziendali specifiche per la Generazione Z, ma piuttosto di concentrarsi sull'avvicinamento e la collaborazione tra generazioni. «I giovani possono portare un digital mindset nativo e una attenzione all'equilibrio vita-lavoro», dice Zanella. «I più esperti offrono visione, memoria storica, capacità di gestione della complessità. Il vero salto culturale è riconoscere il valore di entrambe le prospettive e costruire ponti, non muri».

In un mercato in piena crisi demografica e che vede i giovani come "merce rara", molti di loro si aspettano promozioni in tempi brevi

In un momento storico caratterizzato dalla scarsità di manodopera e dalla crisi demografica, aggravata in Italia anche dalla scelta sempre più frequente dei più giovani di trasferirsi all'estero, le imprese sono quindi chiamate a ripensare il loro approccio per attrarre e trattenere i talenti.

Anche perché la flessibilità viene applicata alla



GIULIA SQUILLACE/UNSPLASH



MATHEWS FRADE/UNSPLASH

stessa idea di carriera, che non è più una linea retta dalla prima assunzione alla pensione. Da un'analisi di LiveCareer, viene fuori infatti che nel 2025 solo la metà dei lavoratori italiani presenta un curriculum senza interruzioni. Soprattutto tra la Gen Z, si diffonde il cosiddetto «microretirement», micropensionamento, che vuol dire prendersi di tanto in tanto un periodo di pausa dal lavoro viaggiando e dedicandosi ai propri hobby, senza dover aspettare per forza l'età della pensione. E aumenta pure il cosiddetto «job hopping», ovvero il cambio frequente di lavoro, non solo nell'ottica di guadagnare di più ma anche di cercare ambienti sempre più stimolanti.

Avere un lavoro, insomma, non basta più (almeno non a tutti). La carriera non è più al centro della vita. Ma nello stesso tempo quello che si desidera è «un bel lavoro», come ha scritto Alfonso Fuggetta, docente di Informatica al Politecnico di Milano, nel libro "Un bel lavoro. Ridare significato e valore a ciò che facciamo" (Egea). Se i confini tra lavoro e vita privata sono venuti meno, anche il lavoro contribuisce quindi a definire la propria identità. Per questo si cerca un posto che sia in linea con i propri hobby e i propri valori. Da una ricerca della Fondazione Ipe Business School, è emerso che l'86 per cento dei giovani non ha infatti paura di rifiutare offerte professionali che non rispettino il proprio equilibrio tra vita e lavoro.

In questo contesto, quindi, gli annunci di lavoro non possono più essere quelli del passato. Nelle offerte di lavoro online, oltre allo stipendio e al tipo di contratto offerto, capita sempre più spesso di trovare orari flessibili, lavoro da remoto, retreat aziendali, ore e budget dedicati alla formazione. E qualche volta anche la possibilità di avere il giorno libero per il proprio compleanno.

«A differenza anche del recente passato, gli annunci oggi parlano di "purpose", di benessere, di inclusione, di flessibilità», conferma Zanella. «La vera sfida per le aziende è passare dalle parole ai fatti, ascoltando davvero i bisogni delle persone e costruendo esperienze lavorative autentiche». Le imprese che sapranno accogliere queste istanze saranno anche quelle più attrattive e competitive.

«Come gestirci?», si chiede Jordan Schwarzenberger, 28enne co-founder della società pubblicitaria Arcade Media. «Dandoci la libertà di vincere e di perdere. Crendo spazio per la sperimentazione. Stabilendo limiti basati sulla fiducia, non sul controllo. Affidandosi ai nostri punti di forza: social media, creatività, innovazione. Soprattutto, scegliendo l'empatia».

Ma occhio alla retorica aziendale della «grande famiglia», mette in guardia Zanella. «Alle aziende suggerisco di trattare i giovani da adulti: ascoltare, responsabilizzare, offrire fiducia e strumenti per crescere. Serve chiarezza sui valori, coerenza tra dichiarazioni e comportamenti, attenzione al benessere reale. Non solo benefit di facciata. La Gen Z non cerca aziende perfette, ma contesti in cui poter essere sé stessi, imparare, sbagliare e contribuire davvero».

Lidia Baratta



Giornalista a Linkiesta, si occupa principalmente di economia, politica economica, lavoro e imprese. Cura la newsletter settimanale "Forzalavoro". È tra i membri di N-Ost, Network for Border Crossing Journalism.



ABACA PRESS/ALAMY

Il Papa americano che guida con il silenzio

di **Andrea Fioravanti**

Rispetto a Bergoglio, Leone XIV ha un passo nuovo: meno impatto mediatico, cerca però di imprimere la sua impronta in modo diverso. E lo sta già facendo dai primi giorni



MARIA GRAZIA PICCIARELLA/ALAMY

Robert Francis Prevost è diventato Papa, con il nome di Leone XIV, l'8 maggio 2025. È il primo pontefice statunitense. Da subito ha inviato messaggi importanti, dal richiamo costante alla pace all'avvertimento sul tema degli abusi.



DPA PICTURE ALLIANCE/ALAMY

Il contesto

Colloquio con padre James Martin sui primi mesi del papato di Leone XIV, tra piccole e grandi decisioni che raccontano già molto.

I primi mesi di Papa Leone XIV hanno mostrato con chiarezza che la Chiesa cattolica è entrata in una nuova stagione. Il confronto con Jorge Mario Bergoglio, Papa Francesco, è inevitabile: il gesuita argentino aveva trasformato l'immagine del papato, rendendolo immediatamente riconoscibile attraverso gesti semplici e potenti, dall'abbraccio ai migranti a Lampedusa al celebre «chi sono io per giudicare?». Leone XIV ha un passo diverso: non cerca la frase mediatica e non alza i toni, piuttosto cerca di imprimere la sua impronta nella storia in modo diverso.

E per chi sa ben guardare, già nei primi mesi di pontificato il nuovo pontefice ha preso piccole e grandi decisioni che raccontano molto delle sue intenzioni per i prossimi mesi e anni. La trasformazione di Castel Gandolfo in Borgo Laudato Si', laboratorio di ecologia integrale; la canonizzazione di Carlo Acutis e Pier Giorgio Frassati; i richiami costanti alla pace nei teatri di guerra; il severo avvertimento ai vescovi sul tema degli abusi; la concessione ai tradizionalisti di celebrare in San Pietro la Messa in latino. Sono scelte diverse, alcune più mediatiche, altre più riflessive, ma tutte mostrano la volontà di ricucire le fratture nella Chiesa cercando l'unità senza aver paura di mostrare la giusta fermezza.

Per orientarsi meglio e cogliere il senso profondo di questi gesti è utile ascoltare la voce di padre James Martin, gesuita statunitense tra i più noti a livello internazionale. Scrittore e saggista, collabora da anni con "America - The Jesuit Review" ed è consultore del Dicastero vaticano per la Comunicazione. È anche il fondatore di Outreach, una rete cattolica nata per offrire sostegno e spazi di dialogo alle persone Lgbtq+ e alle loro famiglie, con conferenze, pubblicazioni e iniziative pastorali che promuovono rispetto e accoglienza. Il suo ultimo libro, edito in Italia, è "Lazzaro, vieni fuori!" (Libreria editrice vaticana).

Leone XIV lo ha ricevuto in udienza privata il primo settembre. Non è stato solo un incontro di cortesia tra due cattolici americani, ma un segnale forte in continuità con Papa Francesco, che già aveva incoraggiato Martin nel suo ministero, a conferma di una linea pastorale precisa: l'ascolto delle periferie, il riconoscimento delle ferite, la volontà di offrire uno spazio ecclesiale a chi troppo spesso si è sentito escluso. Leone XIV ha voluto ribadire che la sua Chiesa non teme il dialogo e tantomeno l'accoglienza.

Secondo padre Martin, in questi primi mesi il Papa si è ambientato al nuovo ruolo senza troppa difficoltà. «Ho l'impressione», spiega, «che il Santo Padre si stia inserendo molto bene. Certo, ha una personalità diversa da quella di Papa Francesco, ma questo è un bene. Leone XIV è un uomo intelligente, riflessivo, riservato, molto acuto e soprattutto un ottimo ascoltatore. Credo che Leone debba semplicemente essere Leone. Se ci pensiamo, tutti i papi recenti erano uomini molto diversi tra loro: Paolo VI non era come Giovanni Paolo I, che non era come Giovanni Paolo II, che non era come Benedetto XVI, che non era come Francesco, che non è come Leone. La chiave è che ciascuno sia sé stesso, facendo ciò che ritiene più adatto ai bisogni della Chiesa e alle proprie doti. Penso che il

Bio



James Martin
Gesuita e scrittore statunitense, consultore del Segretariato per le Comunicazioni del Vaticano. È autore di "Building a Bridge: How the Catholic Church and the LGBT Community Can Enter into a Relationship of Respect, Compassion, and Sensitivity".



DPA PICTURE ALLIANCE/ALAMY

Uno dei caratteri distintivi è l'enfasi sull'unità della Chiesa tra progressisti e tradizionalisti. Il motto che ha scelto è "In illo Uno, unum", nell'Uno, siamo uno.

mondo scoprirà in Papa Leone un comunicatore capace, un uomo saggio e un grande papa».

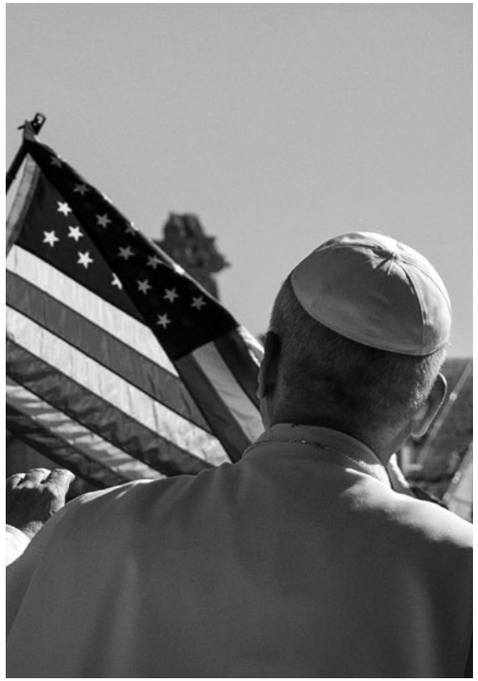
Per Martin, i tratti distintivi di Robert Francis Prevost sono facili da riconoscere, perché li ha resi evidenti fin dall'inizio: «Innanzitutto la sua devozione a Gesù Cristo e la fedeltà alla Chiesa. Poi il desiderio di portare avanti, naturalmente a modo suo, l'eredità di Francesco, in particolare la sinodalità e la cura per chi vive ai margini. Un terzo elemento è l'enfasi sull'unità: i suoi gesti verso le diverse sensibilità, progressisti e tradizionalisti, sono stati splendidi. Questo lo si vede anche nel motto che ha scelto: In illo Uno, unum (Nell'Uno, siamo uno). Infine, la sua costante preoccupazione per la pace, in luoghi come Gaza e l'Ucraina. In quasi ogni Angelus o udienza pubblica ritorna su questo tema. Per me è chiaro che la sua elezione è stata opera dello Spirito Santo».

Nei suoi messaggi, il pensiero costante per la pace, in luoghi come Gaza e l'Ucraina

Fin dal primo intervento, la pace è il filo rosso che attraversa ogni intervento pubblico del Pontefice. Non c'è Angelus in cui Leone XIV non citi almeno un conflitto aperto, segno anche dei tempi difficilissimi nei quali viviamo. Un altro elemento caratteristico è la sinodalità, cioè la scelta di governare consultando i fedeli e i vescovi, facendo della Chiesa un corpo che cammina insieme. «Sono rimasto colpito dal fatto che l'abbia citata subito, affacciandosi al balcone dopo l'elezione», dice Martin. «Forse anche perché è stato eletto a sessantanove anni, non dà l'impressione di essere – come diciamo in inglese – "un uomo di fretta". I suoi gesti verso destra e sinistra sono stati molto saggi».

Uno dei momenti più emblematici di questo avvio è stata l'inaugurazione, il cinque settembre, del Borgo Laudato Si' a Castel Gandolfo. Per secoli residenza estiva dei papi, chiusa e riservata, la villa è stata trasformata in un centro di ecologia integrale: orti e serre biologiche, percorsi educativi per studenti, laboratori per famiglie. È la traduzione concreta dell'enciclica "Laudato si'" di Francesco. Martin interpreta così questa scelta: «Papa Leone XIV è certamente un papa dei gesti. Ma lo era anche Francesco, che abbracciò l'uomo sfigurato dalla malattia o lavò i piedi ai detenuti. Allo stesso modo, Leone XIV è anche un uomo di parole, nei suoi discorsi all'Angelus e nelle udienze. Direi che tutti i papi, da Giovanni XXIII in poi – e come Gesù stesso – hanno saputo usare insieme parole e gesti».

E un gesto compiuto da Leone XIV che ha fatto discutere è stata l'autorizzazione al cardinale



STEFANO COSTANTINO/ALAMY

Un gesto che ha fatto discutere è stata l'autorizzazione a Burke di celebrare la Messa in latino a San Pietro. Il 7 settembre il Papa ha canonizzato Carlo Cutis e Pier Giorgio Frassati. Un messaggio forte per i credenti.

Raymond Burke di celebrare la Messa in latino nella Basilica di San Pietro, in occasione del pellegrinaggio dei gruppi legati al Summorum Pontificum. Parliamo della lettera apostolica con cui Benedetto XVI, nel 2007, aveva concesso ampia libertà nell'uso del Messale del 1962, cioè la liturgia tridentina precedente al Concilio Vaticano II. Ogni anno fedeli da vari Paesi convergono a Roma per chiedere che quella forma liturgica continui ad avere spazio nella vita della Chiesa e celebrare in San Pietro rappresenta per loro un riconoscimento particolarmente significativo. «Molti saranno sorpresi», osserva Martin, «ma penso che sia stata una decisione molto buona. La Messa tridentina fa parte della nostra tradizione e, anche se io celebro in lingua vernacolare, credo sia giusto riconoscere che per molti quella forma liturgica è una consolazione profonda. È, ancora una volta, un gesto del Santo Padre per favorire l'unità».

Il 7 settembre Leone XIV ha canonizzato Carlo Acutis e Pier Giorgio Frassati. Acutis, adolescente milanese morto nel 2006 per una leucemia, era appassionato di informatica e aveva realizzato una mostra digitale sui miracoli eucaristici. Frassati, giovane torinese degli anni Venti, figlio di Alfredo, storico direttore de "La Stampa", era uno sportivo e amante della montagna, si oppose al fascismo e dedicò la vita all'aiuto dei poveri. «Entrambi», afferma Martin, «mandano messaggi forti ai credenti di oggi. Come studioso dei santi direi che dobbiamo guardare alle loro vite intere, non solo a un aspetto. Carlo non era semplicemente un ragazzo del computer devoto all'Eucaristia, per quanto questo sia importante; era anche un giovane che ha conosciuto la sofferenza. Pier Giorgio non era solo un alpinista e un organizzatore di attività giovanili, ma anche un giovane che protestò contro il fascismo. L'invito è a vedere le loro vite nella loro pienezza. Francamente penso sia meraviglioso che Dio ci abbia donato due nuovi santi così rilevanti e così interessanti per i giovani di oggi».

Un capitolo da sempre delicato riguarda l'approccio della Chiesa verso i fedeli Lgbtq+, tema che accompagna da anni il dibattito ecclesiale e che Leone XIV sembra voler affrontare senza ambiguità, nel solco dell'accoglienza evangelica. Un



MIKE ABRAHAMS/ALAMY

terreno che padre Martin frequenta da anni e che è diventato parte integrante della sua missione pastorale e del suo impegno di evangelizzazione. «Il Catechismo dice che gli atti omosessuali sono "oggettivamente disordinati". Ma ricorda anche che le persone omosessuali devono essere accolte con rispetto, compassione e delicatezza», dice Martin. «Questo viene spesso dimenticato. Più in profondità, dobbiamo ricordare che il cuore dell'insegnamento cristiano e cattolico non è un libro, ma una persona: Gesù Cristo. E nei Vangeli lo vediamo sempre rivolgersi a chi è ai margini. Questa pastorale di accoglienza è perfettamente in linea con il Vangelo».

Il fatto che Leone XIV sia il primo pontefice nato negli Stati Uniti porta inevitabilmente con sé una dimensione politica complessa. Nel cattolicesimo americano convivono infatti sensibilità molto diverse: da un lato comunità che si riconoscono nell'insegnamento sociale della Chiesa su giustizia, migranti e povertà; dall'altro gruppi che, negli ultimi anni, hanno appoggiato con convinzione il presidente degli Stati Uniti Donald Trump, nono-

L'approfondimento

Cattolici americani

Negli Stati Uniti, il 20% della popolazione si definisce di religione cattolica. Il 54% è composto da bianchi, il 36% da persone di origine ispanica. Più di quattro su dieci sono immigrati o figli di immigrati. Il 53% si identifica con il Partito Repubblicano, il 43% con i Democratici. Il 59% si ritiene favorevole all'aborto legale.



MARIA GRAZIA PICCIARELLA/ALAMY

Negli Stati Uniti di Trump, annunciare il Vangelo può sembrare un atto politico, soprattutto quando dice di prendersi cura dei migranti.

stante molte delle sue posizioni siano in contrasto con il magistero cattolico, soprattutto su accoglienza e tutela dei più deboli. «Naturalmente papi e vescovi evitano giustamente di entrare direttamente nelle situazioni politiche. Ma a volte annunciare il Vangelo può sembrare, a torto o a ragione, un atto politico», spiega padre Martin. «Ad esempio, il Vangelo ci chiede di prenderci cura dello straniero, cioè del migrante o del rifugiato. Dice anche che quando non ci prendiamo cura dei poveri, dei malati e degli affamati, non ci prendiamo cura di Gesù (lo dice Matteo al capitolo venticinque). Proclamare questo può avere implicazioni politiche, ma il motivo per cui lo predichiamo non è perché siamo democratici o repubblicani, ma perché siamo cristiani».

Guardando al futuro, Martin individua opportunità e sfide per il pontificato di Prevost: «Continuare l'opera della sinodalità; continuare a favorire l'unità della Chiesa; e, dato che è un campo che conosco, continuare l'apertura verso le persone Lgbtq+. E invece di "rischi" parlerei di sfide. Anche queste sono tre: Gaza, l'Ucraina e il Sudan. Ognuna di queste situazioni, in cui si consuma tanta morte, richiederà al papa tutte le sue capacità di pastore e di leader».

Andrea Fioravanti



Giornalista a Linkiesta. Fondatore del programma radiofonico Europhonica, in passato ha lavorato a La Stampa e Rete 4 come autore televisivo. Organizza il Festival del Medioevo e il Festival dell'Umbria antica.

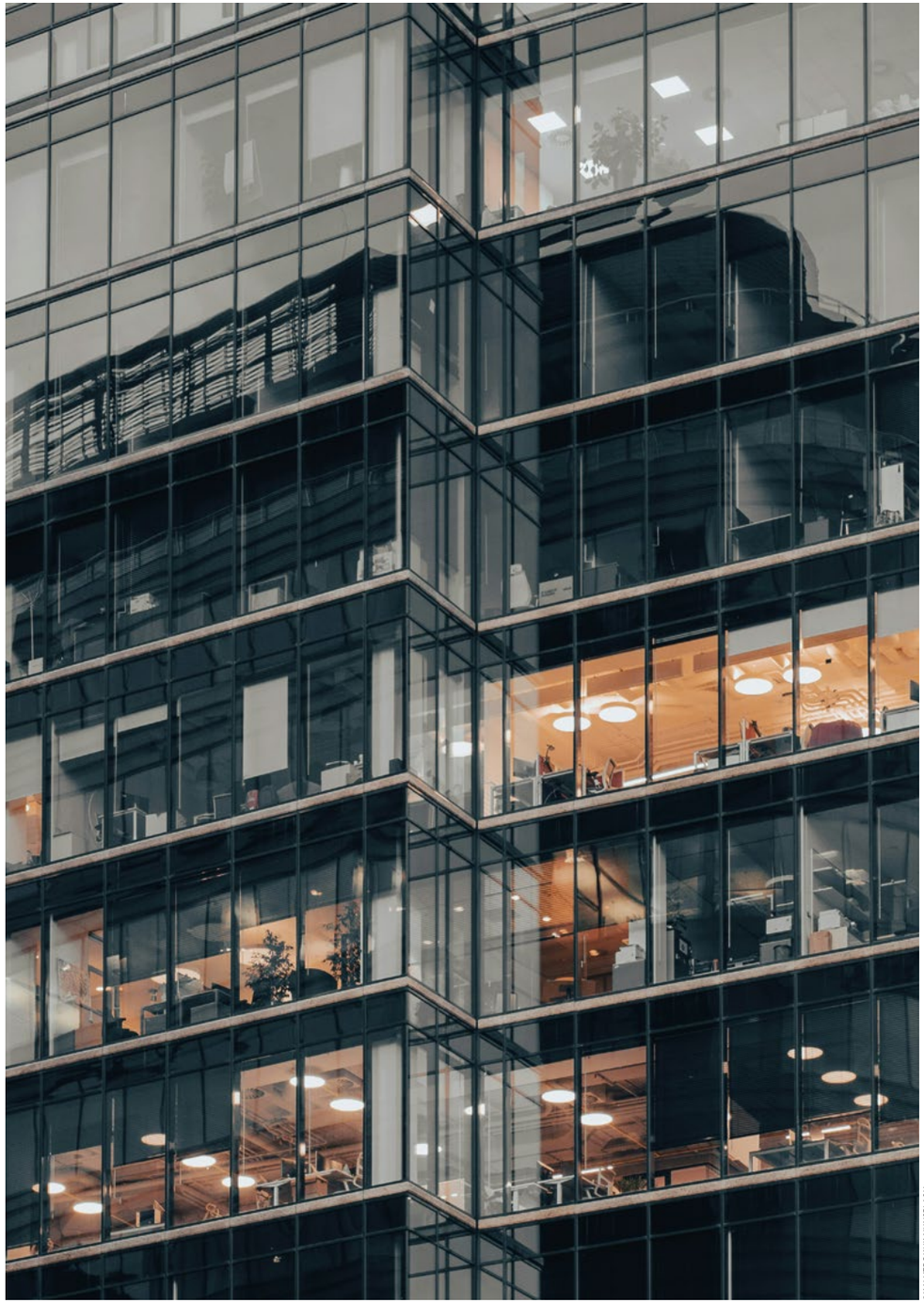
La caduta degli Dei

Nonostante il raffreddamento sulla Diversity Equity and Inclusion partito negli Stati Uniti, nelle aziende l'attenzione alla diversità continua a esistere. Non fosse altro perché in Europa ormai è diventato un obbligo di legge. E in parte già funziona

di **Ester Viola**



UNSPLASH



IVAN YEROKHIN/UNSPLASH

Il contesto

Dopo il boom dei programmi di Diversity Equity and Inclusion, si vive una nuova fase, ma non è la fine.

In principio era Diversity and Inclusion poi la sigla si allargò e divenne Dei, Diversity, Equity and Inclusion. Dai primi risultati, Google o intelligenza artificiale, si traduce così: diversità, equità e inclusione. Questi tre concetti rappresentano un approccio strategico fondamentale per promuovere un ambiente di lavoro e una società più giusti, inclusivi e rispettosi, dove tutte le persone si sentano valorizzate e abbiano le stesse opportunità.

Bellissimo, sarebbe addirittura normale, possibile che non succedesse da sé, in una società civile ed evolutissima come quella in cui abitiamo? Possibile. Non succedeva, infatti, e c'era invece molto lavoro da fare. I rami di interesse quindi erano i ghetti? Esistevano ghetti aziendali? Più o meno: diversity culturale, poi religiosa, poi razziale, poi divenne diversity pure lo scarto di generazioni, che ora si chiama ageing. Poi vennero le sensibilità: sono giovane e insicuro, l'azienda ha un clima tossico. Da lì in poi, in un turbine di corsi di formazione che si moltiplicavano - molti virtuosamente e altrettanti inutilmente - non si è capito più dove si doveva andare.

La si chiami come si vuole, l'organizzazione era molto varia. Alcuni hanno pure assunto un diversity manager. Altri dicevano inclusive culture a ogni riunione e finiva lì. Il lessico è cambiato e con lui cambiavano i cartelloni nelle mense aziendali. Così, mentre in Italia ci chiediamo «è la fine della diversity in azienda?», da quell'altra parte dell'Oceano, da dove l'onda del progresso era partita, la parola è diventata radioattiva.

Nei continenti meno impulsivi (da noi), le politiche Dei hanno seguito un'evoluzione più sensata, si sono trasformate in un fatto di compliance. Quindi alla domanda «è finita la diversity?», la risposta può essere intelligente e burocratica: no, perché adesso è un obbligo di legge, di rendicontazione e di governo societario. Non ci arriva la cultura, ci arrivano i mercati. Meglio di niente.

Dire «è la fine» nemmeno è usare la parola corretta. C'è stato, quello sì, un solenne raffreddamento retorico - e meno male. La corporate sustainability è uscita dalla macchina delle bolle di sapone dello storytelling: l'hanno fatta diventare rendicontazione obbligatoria.

Esempio: la direttiva Ue 2022/2381 sull'equilibrio di genere nei board. Gli Stati membri avrebbero dovuto recepirla entro il 28 dicembre 2024; le aziende hanno tempo fino al 30 giugno 2026 per centrare i target: almeno il 40 per cento dei non esecutivi o il 33 per cento dell'intero consiglio d'amministrazione appartenenti al genere sottorappresentato.

L'Italia contro le previsioni è arrivata prestissimo, anzi - si può dire - prima: la Golfo-Mosca del 2011 ha portato in un decennio la presenza femminile nei board dal 7 a oltre il 40 per cento. A fine 2023 le donne occupano il 43 per cento degli incarichi nei cda delle quotate. Le ceo no, non esistono ancora in percentuali decenti (siamo a circa il 2 per cento). La fotografia è Consob: la quota minima del 40 per cento è cosa fatta, i vertici esecutivi parecchio meno.

Storia del Dei

Si è seguita la solita trafila delle mode manageriali: partenza con entusiasmo un po' imbecille,

Dai programmi aziendali sulla diversity ai convegni, oggi è la fase della compliance tra norme europee e linee guida

poi si istituzionalizza con le policy, kpi e comitati dedicati, e poi – nei casi peggiori – evapora. Come è successo con la “qualità totale” degli anni Novanta, la corporate social responsibility che si nominava con spallucce e leggeri imbarazzi tra gli occupanti le sedie delle riunioni importanti.

Oggi siamo alla trasformazione di fase. Sono finiti i convegni benintenzionati ed è arrivata la compliance. Normativa europea, linee guida Efrag, direttive sugli Esg reporting: vi piace quando l’ideale diventa adempimento? Meglio che vi piaccia.

Con l’Esrs S1 Own Workforce, le imprese devono esporre decine di metriche: composizione della forza lavoro per genere, quota di persone con disabilità, salari adeguati, pay gap e via così. Non basta dire «siamo inclusivi», servono i documenti. Bisogna misurare e pubblicare.

Ultima spallata (interessante): la direttiva Ue sulla trasparenza retributiva (2023/970). Entro giugno 2026 gli Stati membri devono introdurre regole che impongono alle aziende reporting sul gender pay gap, diritto all’informazione sui livelli retributivi, valutazioni congiunte quando lo scarto supera certe soglie. Fine dei segreti meglio conservati nelle aziende.

Conclusione parziale: se anche la D capofila fosse passata di moda nella lingua d’azienda, l’infrastruttura giuridica non solo regge ma aumenta. Negli Stati Uniti, dove nel frattempo (2025) un ordine esecutivo federale ha dettato lo smantellamento dei programmi Dei nel perimetro pubblico, le università sono il primo fronte e il risultato è quello non piacevole che abbiamo visto. Lo stiamo ancora vedendo.

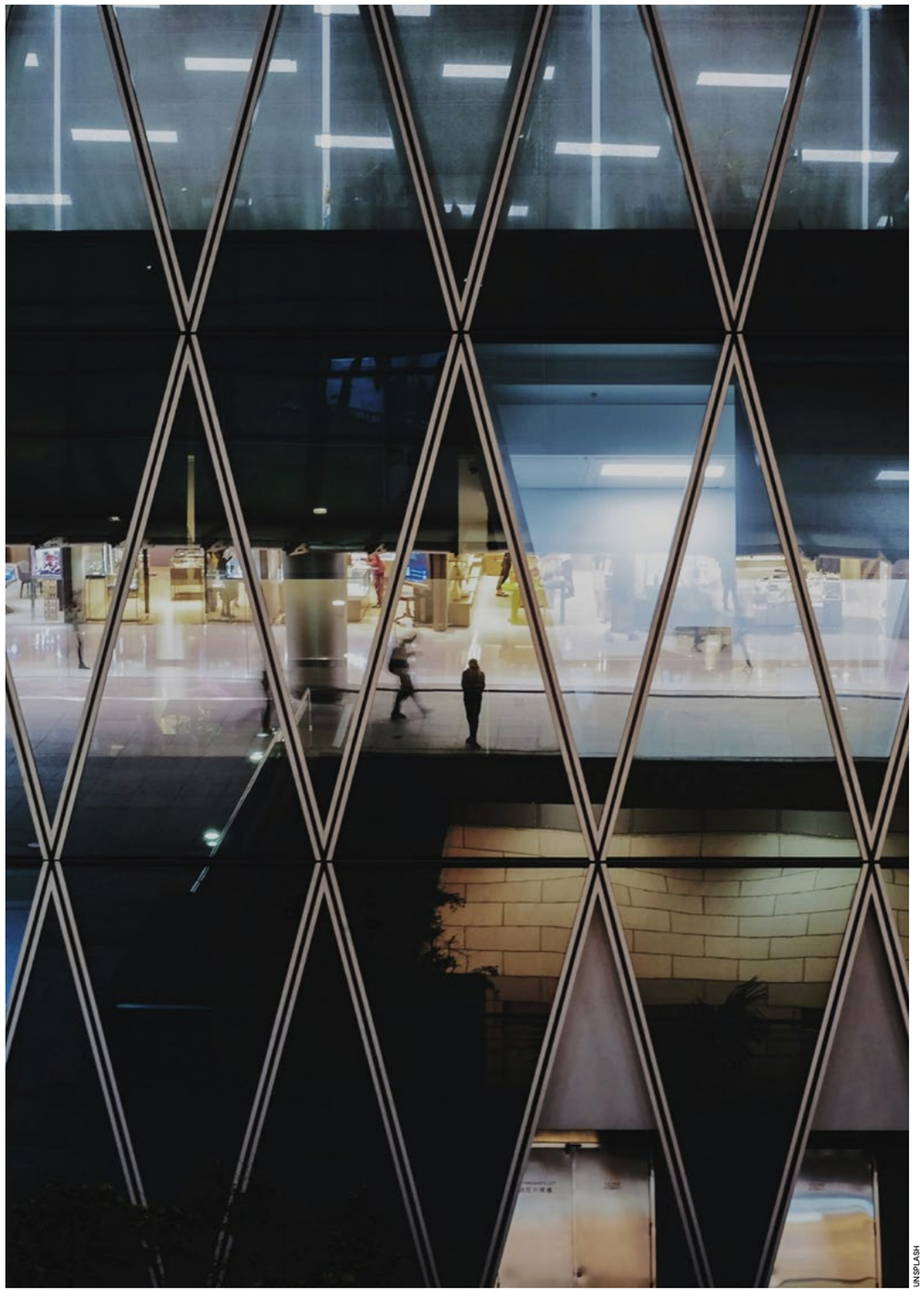
Sui privati, survey e analisi mostrano aziende che riformulano o riducono i programmi, cambiano le parole (ora prevalenza di “belonging” e “culture”) e, in alcuni casi, tagliano. Si parla di walk-back selettivi e di rebranding. Che vuol dire? Che “Dei” come sigla è in ritirata negli Stati Uniti, ma gli obiettivi di gestione del rischio umano (contenzioso, reputazione, talenti) restano – solo che vengono rinominati e giustificati in altro modo. In Europa, invece, gli obiettivi hanno regole alle spalle e sono parecchio noiosi gli adempimenti per far sbocciare il fiorellino raro dello scarto culturale. Ci vogliono tabelle, soglie, audit.

Quel che ha funzionato

Definiamo funzionare. Se intendiamo più donne nei cda, i numeri italiani – grazie alla legge – dicono di sì: oltre il 40 per cento. I ceo no, restano maschi. Se «funzionare» significa ridurre il gender pay gap, la strada è lunga. Istat ri-



UNSPLASH



UNSPLASH

leva differenziali ancora ampi: più marcati tra i laureati, 16,6 per cento, e addirittura 30,8 per cento tra i dirigenti. Se «funzionare» significa inclusione delle persone con disabilità, in Italia c'è una legge dal 1999 (numero 68) con quote obbligatorie oltre i quindici dipendenti. Anche qui, l'efficacia dipende dal rigore dei controlli e dall'effettiva qualità degli inserimenti. La prossima tornata di Esrs S1 – che chiede di pubblicare la percentuale di dipendenti con disabilità – renderà il tema improvvisamente visibile.

I team legali e di public affair americani hanno capito per primi che certe parole attirano contenzioso, meglio prendere vie sintattiche laterali: perciò le aziende riformulano, spostano in compliance. Ma non smettono di gestire i rischi di discriminazione, reputazione, talent attraction. In parallelo, gli investitori istituzionali europei chiedono i numeri (non interessa il commitment). Chi opera su più giurisdizioni impara una lezione, che a dirla tutta è perfino intuitiva: sono le stesse pratiche, identiche, ma raccontate in modo diverso.

La domanda che resta sensata, tra tutte quelle che cadono, non è «è finita l'era della diversity?», ma «cos'è stata, l'era della diversity»?

Per anni la diversity è stata un metapiano di Pr, un insieme di cerimonie e belletti che bisognava far finta di trovare eccitanti (panel, pledge, ambassador, orride slide), buoni propositi e metafore sul buon vivere. Ora è finito il libro di fiabe ed è cominciata l'infrastruttura. Quote nei consigli, kpi certificati, pay gap disaggregato e pubblicato, metriche su disabilità, rendicontazione standardizzata. Ha perso la vanteria di produrre un'immediata rivoluzione culturale – come fai? Te la inventi? – e civiltà locale. Perché ora gli stakeholder vogliono traiettorie verificabili: entro il 2026 i board europei avranno quote minime, le aziende pubblicheranno gap di retribuzione e quote disabilità. Ovviamente sistemi premiali per chi ha alti tassi di virtù.

È comunque plausibile che, mentre queste mie studiate analisi vengono redatte, sistemi di intelligenza artificiale siano già in fase avanzata di sviluppo da parte di ingegneri competitivi in stanzette molto buie. In un orizzonte non remoto, l'elaborazione dei piani aziendali per un'impresa bella, illuminata e sostenibile potrebbe essere demandata ad Archie il Robottino. Sarà lui a garantire la corretta distribuzione delle percentuali, senza residui discrezionali né necessità di redigere tre cartelle per argomentarne la razionalità. Dopodiché Archie il robottino e i suoi fratelli prenderanno sempre più incarichi e scrivanie, noialtri diventeremo la quota diversity, finché ci diranno «andate a casa, facciamo noi». E comincerà il migliore o il peggiore dei mondi possibili, vedremo.

Ester Viola



Avvocata, collabora con Il Foglio. Cura una posta del cuore sul settimanale iO Donna e una newsletter, Ultraviolet. Tra i suoi libri, "L'amore è eterno finché non risponde", "Gli spaiati" e "Voltare pagina".



MARTIN SANCHEZ/UNSPLASH

Nuovi orizzonti di collaborazione

In un mondo caratterizzato da una rapida trasformazione, l'incertezza è la nuova normalità. Le partnership pubblico-private si stanno affermando come strumenti essenziali per affrontare questa complessità, offrendo soluzioni innovative, inclusive e resilienti. Soprattutto per le PMI

a cura della **Redazione**

Navigare nell'incertezza: perché nuovi strumenti sono vitali in un ordine globale in evoluzione

Stiamo vivendo un'epoca di profonda trasformazione. Il panorama globale viene rimodellato da una convergenza di forze: riallineamenti geopolitici, evoluzione delle relazioni transatlantiche, accelerazione dell'innovazione tecnologica e intensificazione delle pressioni climatiche e demografiche.

Queste dinamiche non solo sono interconnesse, ma stanno anche accelerando, creando un ambiente più complesso, volatile e imprevedibile. I modelli tradizionali di governance, gestione del rischio e sviluppo economico vengono messi alla prova. In questo contesto, la necessità di nuovi strumenti per gestire l'incertezza e migliorare la resilienza non è mai stata così forte.

Tra le risposte più promettenti a questa nuova realtà ci sono le partnership pubblico-private. Sfruttando i punti di forza complementari di governi, istituzioni internazionali e attori privati, tali collaborazioni possono promuovere l'innovazione, migliorare la gestione del rischio e for-

Il contesto

Le partnership pubblico-private offrono soluzioni efficaci mettendo in comune risorse e competenze per il benessere collettivo.

nire soluzioni inclusive per proteggere persone, comunità ed ecosistemi.

Le partnership come percorso verso la protezione

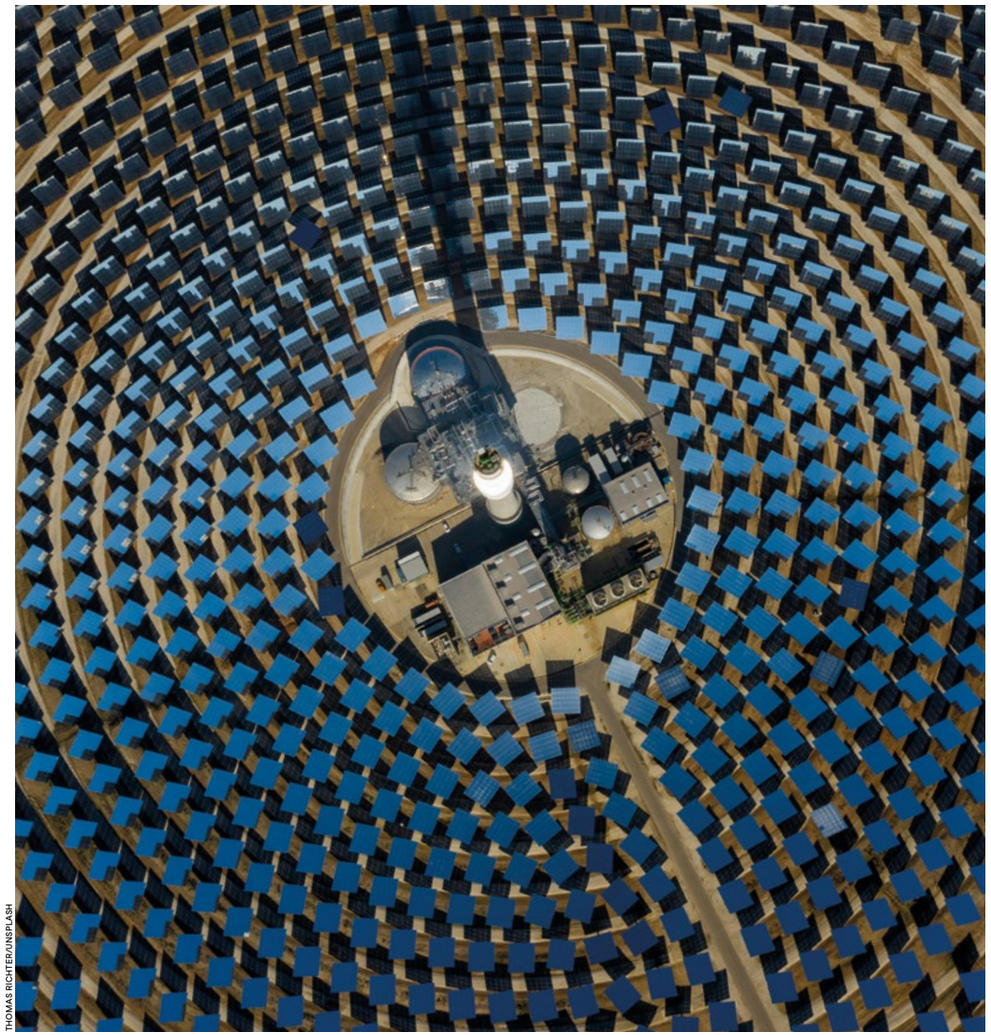
Le partnership pubblico-private offrono un modo efficace per mettere in comune competenze, risorse e soluzioni per promuovere il benessere sociale e ambientale. È sempre più evidente che nessuna singola entità, pubblica o privata, può affrontare con successo da sola le complesse sfide odierne. Il percorso futuro richiede un'azione collettiva e il settore assicurativo è in una posizione unica per contribuire a colmare il divario di protezione, rafforzare la resilienza economica e promuovere il progresso sociale.

Allineando il mandato del settore pubblico per lo sviluppo inclusivo con la capacità di innovazione e di esecuzione del settore privato, le partnership pubblico-private possono guidare un cambiamento sistemico. La condivisione delle best practice, la conoscenza dei mercati e delle comunità locali e strumenti innovativi e tecnologici consentono a queste collaborazioni di collegare le sfide globali con soluzioni locali, generando un impatto positivo e misurabile a lungo termine.

Generali, da parte sua, è attivamente impegnata in questo programma, collaborando con organizzazioni internazionali e altre istituzioni pubbliche come il Programma delle Nazioni Unite per lo sviluppo (Undp), l'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (Ocse) e l'Insurance Development Forum (Idf) per fornire protezione in caso di incertezza e promuovere sviluppo sostenibile e resilienza.

Alleanze globali, impatto locale. Così l'assicurazione può promuovere lo sviluppo sostenibile

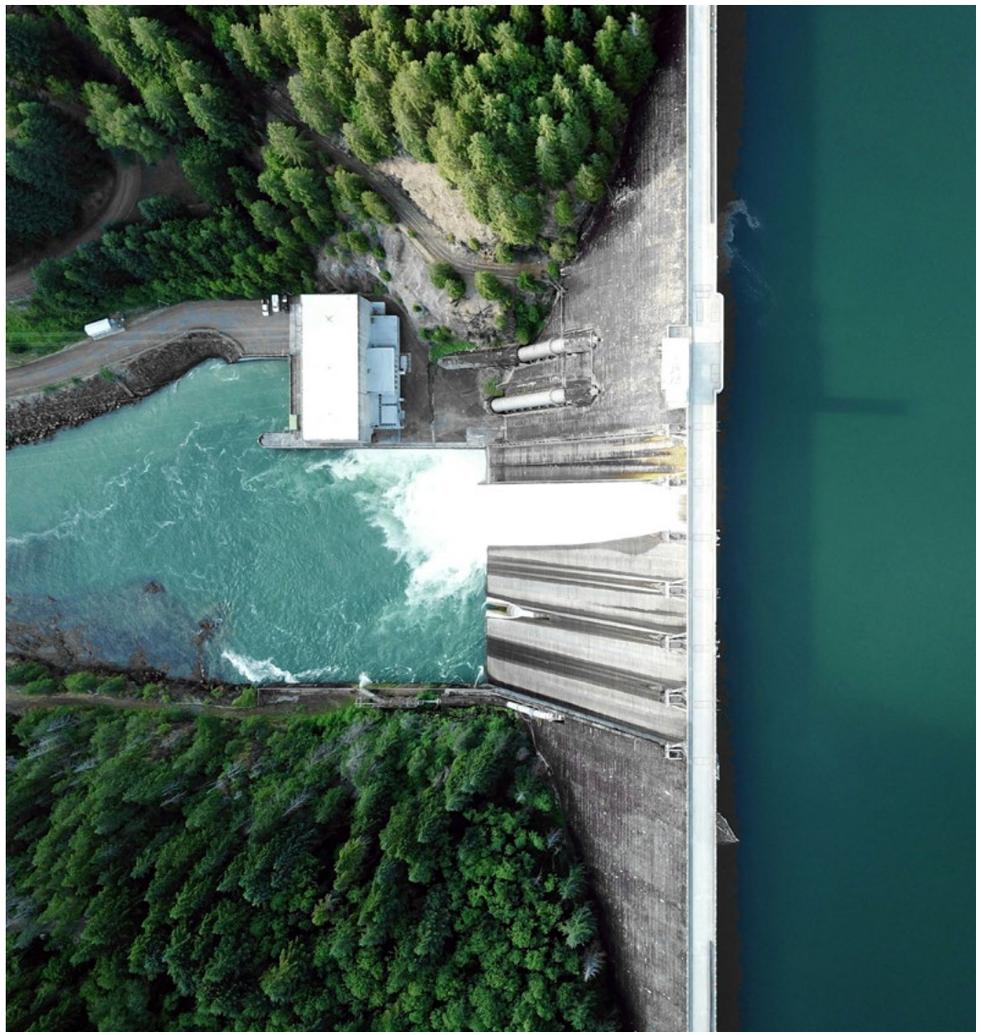
Nel 2024, anno segnato dalla presidenza italiana del G7, Generali ha approfondito il suo impegno



THOMAS RICHTER/UNSPLASH

internazionale stringendo un'alleanza strategica con l'Ocse nell'ambito del settimo Forum Mondiale sul Benessere dell'Ocse a Roma. Il Gruppo ha partecipato ospitando un evento collaterale incentrato sull'importanza delle partnership pubblico-private nell'affrontare le sfide sistemiche - dai cambiamenti climatici e demografici alla trasformazione della forza lavoro - sottolineandone le implicazioni per l'inclusione sociale e le pari opportunità.

Inoltre, la partecipazione di Generali all'Insurance Development Forum (Idf) insieme alle Nazioni Unite e alla Banca Mondiale riflette un più ampio impegno del settore per integrare l'assicurazione e la gestione del rischio nell'agenda globale per lo sviluppo. Nell'ambito di questo impegno, Generali ha sottoscritto l'Infrastructure Resilience Development Blueprint, progettato per catalizzare gli investimenti assicurativi in infrastrutture critiche, che spaziano dalle energie rinnovabili alla gestione idrica e dei rifiuti, dai trasporti, all'assistenza sanitaria, all'istruzione,



MARTIN SANCHEZ/UNSPLASH

all'edilizia popolare e alle reti digitali e di telecomunicazione. L'obiettivo è quello di rafforzare la resilienza delle comunità vulnerabili nelle economie emergenti e in via di sviluppo di fronte alle crescenti minacce ambientali.

Dal 2022, Generali collabora anche con il Programma delle Nazioni Unite per lo Sviluppo (Undp), diventando la prima istituzione finanziaria a formalizzare una collaborazione bilaterale di questo tipo. L'iniziativa si rivolge alle regioni più vulnerabili del mondo, con l'obiettivo di ridurre il divario di protezione e migliorare la resilienza socio-economica attraverso soluzioni assicurative personalizzate.

Generali collabora con il Programma delle Nazioni Unite per lo Sviluppo, l'Ocse e l'Insurance Development Forum.

Queste partnership si traducono anche nel sostegno alle PMI per proteggerle dagli shock globali.

Gli sforzi si concentrano sull'Asia, con lo sviluppo di modelli di business resilienti e orientati al futuro.

Sfruttando i punti di forza di istituzioni e privati, si promuove l'innovazione, fornendo soluzioni inclusive per persone, comunità e ambiente

Queste partnership non sono iniziative isolate, ma fanno parte di una strategia coesa volta a tradurre le intuizioni globali in un impatto locale. Questo è particolarmente evidente nel lavoro di Generali con le micro, piccole e medie imprese (MPMI), che sono allo stesso tempo economicamente vitali e altamente vulnerabili agli shock sistemici.

Rafforzare le MPMI: un imperativo strategico

Le MPMI sono la spina dorsale dell'economia globale: trainano l'occupazione, l'innovazione e la coesione sociale. Eppure, rimangono sproporzionatamente esposte a crescenti minacce alla loro stabilità finanziaria e alla loro sostenibilità a lungo termine.

Le partnership globali di Generali, in particolare con l'Undp, si stanno traducendo in iniziative mirate a supporto delle MPMI nel rafforzamento della resilienza e nell'accesso alla protezione. Questi sforzi si concentrano in particolare sull'Asia, dove il bisogno è urgente e crescente.

Le principali iniziative includono:

- → Innovazione assicurativa: attraverso partnership con start-up e hub di innovazione, Generali promuove lo sviluppo di soluzioni assicurative per migliorare la resilienza delle MPMI. Più recentemente, è stata lanciata un'Insurance Innovation Challenge in Malesia e Thailandia per incentivare soluzioni innovative e radicate a livello locale e nuovi canali di distribuzione su misura per le esigenze delle MPMI.
- → Strumenti digitali per la prevenzione dei rischi: Generali e Undp hanno anche presen-



FREDERIK BEYENS

I "Sustainability Heroes" presentati a Bruxelles il 26 marzo 2025 in occasione della quarta edizione di SME EnterPRIZE. Dal 2024, l'iniziativa è stata estesa anche all'Asia.

tato il "SME Loss Prevention Framework", uno strumento digitale che aiuta le MPMI a valutare e mitigare i rischi legati al clima e alle condizioni meteorologiche. Inizialmente focalizzato sul rischio di alluvione in Malesia, lo strumento è in fase di estensione anche a Thailandia e India, con particolare attenzione alla protezione sociale.

→ SME EnterPRIZE: il progetto di punta di Generali, ora esteso all'Asia, promuove una cultura della sostenibilità tra le piccole e medie imprese. Forte del suo successo europeo, il programma promuove una rete globale di imprese responsabili e incoraggia l'adozione di modelli di business resilienti e orientati al futuro.

Nel contesto macroeconomico odierno, rafforzare la resilienza delle MPMI è sempre più importante. Queste imprese non sono solo motori economici, ma sono anche vitali per la coesione sociale e l'innovazione. Aiutarle ad adattarsi a un mondo in continua evoluzione è una responsabilità condivisa.

Il settore assicurativo svolge un ruolo cruciale in questo sforzo, la cui urgenza è sottolineata dal costo economico delle calamità naturali. Solo nel 2024, tali eventi hanno causato perdite per 318 miliardi di dollari (+8 per cento su base annua), ben al di sopra della media decennale. Eppure, solo il 43 per cento di queste perdite è stato assicurato, lasciando un divario di protezione di 181 miliardi di dollari. Mettendo in comune risorse e competenze, le partnership pubblico-private possono contribuire a colmare questo divario e promuovere modelli di protezione inclusivi.

Guardando al futuro: costruire la resilienza attraverso la collaborazione

Guardando verso nuovi orizzonti, una cosa è chiara: le sfide del nostro tempo richiedono soluzioni collettive. Le partnership pubblico-private non sono solo una risposta all'incertezza, ma una strategia proattiva per plasmare un futuro più resiliente, inclusivo e sostenibile.

L'approccio di Generali, in linea con l'impegno del Gruppo come assicuratore responsabile, esemplifica come tali partnership possano avere un impatto tangibile a livello locale nel perseguimento di uno sviluppo sostenibile e contribuire a proteggere ciò che più conta: il futuro delle persone, delle comunità e del pianeta.

Agenda del 2025

Dall'Investor Day all'Assemblea degli Azionisti, dalla Barcolana all'inaugurazione dell'Agora*i* Innovation Hub, i principali eventi del Gruppo Generali del 2025

1 **Investor Day**
30 GENNAIO 2025

2 **Agora*i* Innovation Hub**
8 APRILE 2025

3 **Assemblea degli Azionisti**
24 APRILE 2025

4 **Barcolana 57**
12 OTTOBRE 2025



GIULIANO KOREN

Assemblea degli Azionisti del Gruppo Generali del 2025.

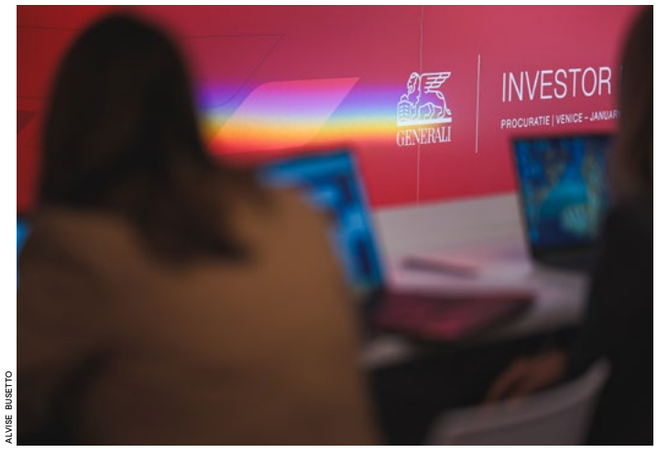
Investor Day

30 GENNAIO 2025

Generali presenta alla comunità finanziaria il nuovo piano strategico triennale del Gruppo, “Lifetime Partner 27: Driving Excellence”.

Basata sulla solida piattaforma costruita fin dal 2016 e sul superamento di tutti i principali obiettivi finanziari del piano 2022-2024, la nuova strategia di Generali è focalizzata sul guidare l’eccellenza nelle relazioni con i clienti, nelle competenze core del business assicurativo e dell’asset management e nel suo modello operativo. Inoltre, il piano si basa sulle potenzialità delle persone del Gruppo, sull’intelligenza artificiale e i dati, e sulla sostenibilità.


ALVISE BUSETTO



ALVISE BUSETTO

L’Investor Day si è svolto il 30 gennaio 2025, alle Procuratie Vecchie di Venezia.

La strategia si concentra sul perseguimento dell’eccellenza in tutte le aree di operatività del Gruppo.

Il top management ha presentato il Piano Strategico di Gruppo 2025-2027.

Lifetime Partner 27: Driving Excellence

Forte crescita degli utili

8%-10%

CAGR del EPS 2024-2027

Solida generazione di cassa

> €11 miliardi

Flussi di cassa netti cumulativi 2025-2027

Aumento del dividendo per azione

> 10%

CAGR del DPS 2024-2027 con ratchet policy

Con il nuovo piano, il Gruppo Generali si propone sempre più come Partner di Vita dei clienti, combinando la leadership assicurativa con la piattaforma di Asset Management e una solida rete distributiva. Prosegue l’impegno per la sostenibilità e responsabilità sociale, mettendo le persone al centro, anche con l’aiuto dell’Ia e dei dati.





ALVISE BUSETTO

Agorai Innovation Hub

• 8 APRILE 2025

Nasce a Trieste "Agorai Innovation Hub", un ecosistema unico di ricerca di base e applicata che si avvarrà delle più avanzate tecnologie di Data Science e di Intelligenza Artificiale per migliorare la qualità della vita delle persone. A ospitarlo sarà Palazzo Carciotti, simbolo di Trieste e prima sede di Generali, che ritornerà a rappresentare lo spirito innovatore della città, con un design innovativo firmato da Carlo Ratti.

Agorai Innovation Hub vede la partecipazione di importanti realtà economiche e imprenditoriali sia locali sia internazionali, insieme a un'istituzione pubblica e a enti accademici, nonché a centri di ricerca di eccellenza a livello internazionale.

Numerosi i partner scientifici e tecnologici che collaboreranno con l'hub.



DANIELE PORTANOME

Nel centro si svolgerà sia ricerca di base sia ricerca applicata su casi studio.

Ci sarà anche una parte dedicata ai servizi di formazione e sulla tecnologia.



DANIELE PORTANOME

CREDITO FOTO

Nel dicembre 2024, a seguito di un bando di gara indetto dal Comune di Trieste, Generali si è aggiudicata Palazzo Carciotti, prima storica sede della compagnia, dove ora sorgerà l'"Agorai Innovation Hub"



DANIELE PORTANOME

Assemblea degli Azionisti

24 APRILE 2025

Riunitasi in presenza per la prima volta dal 2019, l'Assemblea degli Azionisti ha approvato il bilancio 2024, eletto il nuovo Consiglio di Amministrazione e dato il via libera al piano di riacquisto di azioni proprie pari a 500 milioni di euro.

L'Assemblea inoltre:

- → ha approvato l'integrazione del Collegio Sindacale con la nomina di un Sindaco supplente per l'esercizio finanziario che si chiude il 31 dicembre 2025;
- → ha approvato la Relazione sulla Politica di Remunerazione ed esprime una risoluzione positiva non vincolante sulla Relazione sui compensi;
- → ha approvato il Long Term Incentive Plan (LTIP) 2025-2027 del Gruppo, autorizzando l'acquisto e la disposizione di un numero massimo di 10 milioni e 500 mila azioni proprie per servire il LTIP 2025-2027.

L'Asseblea degli Azionisti 2025 è stata convocata con la presenza fisica degli azionisti.



GIULIANO KOREN



GIULIANO KOREN

Generali sostiene la vocazione di Trieste a essere ponte tra comunità e culture, e la partnership con il Generali Convention Center, che ha ospitato l'Assemblea degli Azionisti, va in questa direzione



GIULIANO KOREN

Il Generali Convention Center di Trieste è il più grande centro congressi nel Nordest.



GIULIANO KOREN

Barcolana 57

12 OTTOBRE 2025

Generali, *presenting sponsor* di Barcolana da oltre quarant'anni, condivide con la manifestazione l'impegno per la diffusione di una cultura dello sport partecipato, per la sostenibilità ambientale, l'integrazione e l'inclusione, con particolare riferimento alla *gender equality*.

Con Barcolana 57, l'iniziativa "Women in Sailing by Generali e Barcolana" giunge alla sua quinta edizione. Oltre a premiare il primo team misto a tagliare il traguardo con una donna in posizione di leadership, il progetto mira a valorizzare tutte le donne coinvolte nell'evento - in mare, a terra e nell'organizzazione. Promuove inoltre la vela giovanile incentivando la formazione di classi miste, con l'obiettivo più ampio di aumentare il numero di donne in ruoli decisionali a bordo - non solo nella regata più grande del mondo, ma in tutte le competizioni veliche.

La Barcolana si tiene ogni anno a Trieste la seconda domenica di ottobre.



GIULIANO KOREN



GIULIANO KOREN

Questa edizione ha registrato oltre 400mila spettatori e 1.865 barche partecipanti.

Emma Ursich (Generali Group Head of Corporate Identity & CEO di The Human Safety Net) premia la squadra vincitrice della regata Women in Sailing.



GIULIANO KOREN

Il Presidente di Generali, Andrea Sironi, conferisce il trofeo *Generali - Women in Sailing* al team misto di Marta 07, che ha regatato con Marta Benussi al timone e Giulia Ascione nel ruolo di skipper



GIULIANO KOREN

2025

Bollettino Generali

Editore
Assicurazioni Generali S.p.A.
Piazza Duca degli Abruzzi, 2
34132 Trieste, Italia
P.Iva N. 00079760328

Direttore responsabile
Simone Bemporad

Coordinamento editoriale
Monica Provini

Consulente editoriale
Christian Rocca

Sede editoriale
Group Communications
& Public Affairs

Content & Project Manager
Ilaria Invernizzi

In redazione
Gabriele Allegro
Elena Bacis
Ilaria Invernizzi

Progetto editoriale
e progetto grafico
Linkiesta — Milano, Italia

Illustrazione copertina
Giordano Poloni

Ritratti
Marta Signori

Stampa
Graf Art S.r.l. — Viale delle Industrie 30,
10078, Venaria Reale (TO), Italia

Ringraziamenti
Luca Agnellini, Carolina Ammendola, Stefano Boselli, Rebecca Cesari, Anna Dal Magro, Franco Esposito, Alessandra Gambino, Fabio Marchetti, Aleksandra Pesic, Sonia Sicco

Contatti
www.generali.com
generali
GENERALI
generaligroup
GruppoGenerali

2019 2017/2019 2019

2018 2017 2019

2019

2019
1 DotCom Award: Platinum Winner in “Website – Online Publication”
3 Hermes Creative Awards: Platinum Winner in “Publications, Magazine”, “Design, Publication Overall” and “Design, Publication Interior”

2018
1 Spark Award: Gold Winner in “Communication”
1 Davey Award: Silver Winner in “Corporate Identity & Print Collateral”

2017
3 Hermes Creative Awards: Platinum Winner in “Magazine”, Gold Winner in “Publication Interior” and “Employee Relations”
1 Communicator Award: Gold Winner in “Employee Publication”
1 Mercury Excellence Award: Gold Winner in “Public Relations”

2016
5 MarCom Awards: Platinum Winner in “Internal Magazine”, “Internal”, “Corporate”, Magazine Cover” and “Magazine Interior”

Certificazioni ambientali

MISTO
Carta | A sostegno della gestione forestale responsabile
FSC® C007139

Poste italiane s.p.a. – spedizione in abbonamento postale 70% - CNS PN annuale - il bollettino - Novembre 2025
Aut. Trib. Trieste n.83 - 2.8.1950

COLOPHON