



PROGETTO MANAGER

IL MENSILE DI FEDERMANAGER

SCONFINANTI



Aprile 2023

 FEDERMANAGER



Direttore responsabile: Stefano Cuzzilla

Vice Direttore: Dina Galano

In redazione: Assunta Passarelli, Antonio Soriero

Web Manager: Federico Romani

Provider e sviluppo grafico:

Selda Informatica s.c. a.r.l.

Redazione: Roma – via Ravenna, 14

Telefono: 06-44070236 / 261

progettomanager@federmanager.it

Sito web:

progettomanager.federmanager.it

Editore: Manager Solutions srl

sede legale: Roma - Via Ravenna 14 - 00161

Registrazione Tribunale di Roma n. 297
del 12.12.2013

Tipografia: Artigrafiche Boccia spa

Finito di stampare
maggio 2023

IN QUESTO NUMERO...

Europa | Aiuti di Stato

Merito | Turchia | Bce

Case green | Sbarchi

Made in Italy | Plastica

Pnrr | von der Leyen

Mes | Legno | Energia

Agroalimentare | Ira



PROGETTO MANAGER

IL MENSILE DI FEDERMANAGER



LEGGI I NUMERI PRECEDENTI

INTERVISTE, APPROFONDIMENTI E ANALISI SUL MONDO
DEL MANAGEMENT E NON SOLO



L'EDITORIALE DI STEFANO CUZZILLA

Nozze europee

Appena pochi giorni fa, il 9 maggio, abbiamo celebrato la **festa dell'Europa** con la presidente von der Leyen in visita a Kiev, al fianco del premier ucraino. A oltre un anno di distanza dall'aggressione russa, l'Europa dimostra così di voler continuare a sostenere un Paese che non è tra i 27, ma non per questo è considerato meno europeo. L'Unione è nata storicamente per ristabilire la **pace** e per assicurare **prosperità** . Ma, come in tutte le nozze, stare insieme non è facile, specie se la promessa fatta si propone di durare per tutta la vita. Pertanto, chi sta peggio preme per aderire e ammicca. Sorprendentemente, invece, altri premono per uscire, nonostante i benefici offerti dalla casa comunitaria che, in taluni casi, hanno persino contribuito a fondare.

Quanto a noi, mi hanno sempre stupito, o meglio infastidito, i momenti euroscettici e i sotterfugi politici dei pochi che sognavano un'Italia fuoriuscita. L'unico messaggio utile, in questo momento, è quello di chi lavora per aumentare il nostro peso tra gli altri, facendolo valere nell'unico **consesso** che esercita il potere di incidere. In questo momento, infatti, è in ballo la negoziazione di **regole economiche e finanziarie** capaci di produrre effetti importanti sulle politiche nazionali e che meritano di essere affrontate nell'ambito della dimensione europea e in quella soltanto. Si tratta un po' su tutto, è vero: dallo stop ai motori endotermici, passando per le case "green" e finendo alle farine di insetti. Si tratta anche sul **Mes** e sul nuovo **patto di stabilità** . Fa parte del confronto politico, ma la ripresa e le promesse di crescita che ai giovani sono state rivolte (ricordiamo come abbiamo chiamato il piano di ripresa post pandemia), non possono essere disattese. Noi abbiamo l'obbligo morale di lavorare a una prospettiva di successo. Il rischio, altrimenti, è di avere un'Europa in fuorigioco, stretta tra la competizione esplicita con i **giganti asiatici** e il dialogo competitivo che ci lega alle sponde opposte dell'Atlantico. Va abbandonata l'idea che ci siamo raccontati a lungo di un'Europa matrigna che, sull'asse Bruxelles-Strasburgo, maltrattava l'Italia come una Cenerentola schiacciata dal **debito pubblico** e quindi impossibilitata a negoziare davvero.

Negli ultimi anni il nostro Paese, rinfrancato da consapevolezze nuove, ha superato ataviche timidezze, mettendo in campo le tante **competenze** nazionali e i successi del **Made in Italy** nel mondo, oltre che straordinarie espressioni di solidarietà. E di questa Italia i nostri manager sono la migliore espressione possibile, come dimostrano ogni giorno, lavorando per l'industria e per il Paese.

L'Europa ha bisogno dell'Italia, ma, si badi bene, anche l'Italia ha fortemente bisogno dell'Europa.



VISES ETS
LA FONDAZIONE DI FEDERMANAGER

CON IL TUO **5X1000** SOSTENIAMO

LA FORMAZIONE

DI GIOVANI PROVENIENTI
DA PAESI IN CONFLITTO
PER COSTRUIRE UN
FUTURO MIGLIORE

L'ACCOGLIENZA

DI PICCOLI MALATI
LUNGODEGENTI E DELLE
LORO FAMIGLIE SPESSO
LONTANE DA CASA

L'INCLUSIONE SOCIALE

PER RESTITUIRE
LA DIGNITÀ DEL LAVORO
ALLE FASCE PIÙ DEBOLI
DELLA POPOLAZIONE

SCRIVI IL **CODICE FISCALE**

0 8 0 0 2 5 4 0 5 8 4

SULLA DICHIARAZIONE DEI REDDITI

www.vises.it

A colpi di competenze

“Il guaio del nostro tempo è che il futuro non è più quello di una volta”, sosteneva il poeta e filosofo **Paul Valéry**. E forse aveva ragione. **Transizione ecologica, digitale, demografica**. E ancora pandemia, guerra, caro energia. Il mondo è cambiato e anche il **lavoro**, con la nascita di **nuove professioni** e di un **nuovo modo di fare impresa**.

Da manager, dovremmo essere i primi a chiederci come affrontare queste radicali trasformazioni e a porre le basi per un **futuro sostenibile, innovativo e inclusivo**. E magari riconoscere che avere le giuste competenze non basta più, occorre che esse siano valorizzate sul mercato e certificate da conoscitori esperti del sistema impresa.

La **certificazione** è uno strumento utile per misurare il bagaglio conoscitivo di ciascuno: un bollino di qualità che accerta competenze di tipo *hard* e *soft*, oltre a esperienze e attitudini. Con **BeManager**, l'unico percorso accreditato in Italia che certifica le **competenze manageriali**, Federmanager si pone l'obiettivo di offrire ai dirigenti un **valore aggiunto**, in termini di aggiornamento continuo, visibilità e credibilità, che le imprese ricercano, ma anche di rendere più agevole per le imprese l'individuazione del profilo ricercato. Il bisogno di competenze in Italia rappresenta un tema primario. I dati **Eurostat** parlano chiaro: 4 cittadini europei su 10 non dispongono delle competenze digitali di base e il 77% delle aziende dell'Ue manifesta **difficoltà a trovare lavoratori con le competenze necessarie**. Il tema del *mismatch* tende a crescere e i numeri ci inducono a ritenere che la **Commissione europea** abbia proclamato il **2023 “Anno europeo delle competenze”** più in termini di auspicio che di obiettivo raggiunto.

Nell'ottica di contribuire alla **transizione verde** e alla **transizione digitale**, obiettivo posto *in primis* dall'Ue, il nostro impegno è quello di proporre percorsi di certificazione delle competenze creati per rendere i manager attrattivi sul mercato. Percorsi resi possibili grazie al sostegno di partner come **Rina** e **Federmanager Academy**. Consideriamo un segnale positivo la consapevolezza crescente degli associati verso questo genere di iniziativa, molti si iscrivono a Federmanager apprezzando questo servizio. Dall'avvio di BeManager, più di **1.000 manager** hanno intrapreso il percorso di certificazione, scegliendo tra **5 profili** selezionati in base ai fabbisogni aziendali: **manager per la Sostenibilità, Innovation manager, Export manager e manager per l'Internazionalizzazione, Temporary manager e manager di Rete**. Sono i manager di quel futuro che non sarà come quello di una volta, ma che ci auguriamo possa essere persino migliore.



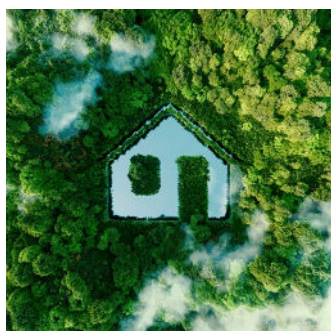


8 SCENARI

Il peso delle decisioni

AUTORE CLAUDIA POMPOSO

Dal clima alle politiche industriali, passando per la riforma del patto di stabilità e crescita. L'Ue è chiamata a un esame di maturità per proiettarsi oltre le crisi. E l'Italia giocherà un ruolo decisivo



11 VISTA D'AUTORE

Abitare la sostenibilità

AUTORE ANGELO LUIGI MARCHETTI

Direttiva case green, classi energetiche, riduzione delle emissioni: l'emergenza ambientale mobilita l'Ue. Ecco la "via del legno" per costruire una nuova foresta urbana che possa dialogare con il paesaggio



14 VISTA D'AUTORE

Si tratta sul cibo

AUTORE PAOLO CUCCIA

L'Italia del food&wine brilla nel mondo e si distingue per un settore agroalimentare di assoluta eccellenza. Ma il "Made in Italy" deve essere difeso da diversi tentativi di aggressione, anche dei vicini europei. Come spiega il Presidente di Gambero Rosso SpA

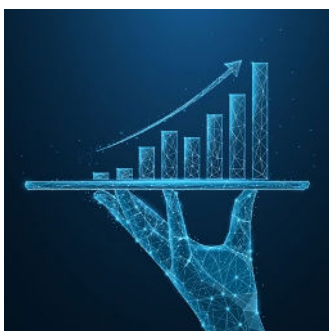


17 SCENARI

Così vicini, così lontani

AUTORE ANDREA GUMINA

L'Inflation Reduction Act statunitense ha messo in crisi l'avvicinamento tra le due sponde dell'Atlantico, soprattutto in tema di politiche economiche e industriali. Ma per competere insieme è fondamentale ricucire lo strappo



20 RIFLESSIONI

Quella mano tesa alle imprese

AUTORE FLAMINIA COTONE

La disciplina sugli aiuti di Stato è al centro del dibattito politico ed economico perché fissa i limiti (e le deroghe) entro cui gli Stati membri devono muoversi per indirizzare la crescita sostenibile dell'Ue



23 DALL'ESTERO

Turchia, l'altro baricentro

AUTORE RICCARDO CAVALIERE

Erdoğan sì, Erdoğan no. Il voto turco si sostanzia in un "referendum" sull'attuale Presidente, mentre il Paese prova a curare le ferite causate dal terremoto e da una grave crisi economica

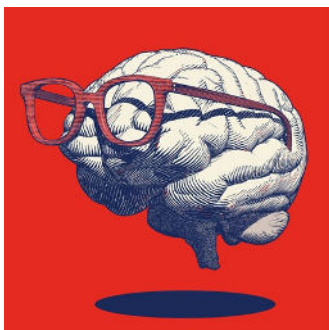


26 DALL'ESTERO

Europa, terra promessa

AUTORE SEBASTIANO SANTORO

La questione migranti agita i governi nazionali e rivela la frammentarietà politica all'interno dell'Unione. Tra stop e tentativi di accelerazione, Bruxelles cerca di trovare una soluzione che possa dirsi condivisa



30 RIFLESSIONI

Il ben dell'intelletto

AUTORE MARIA CRISTINA ORIGLIA

Il 2023 è l'anno europeo delle competenze. Un'occasione preziosa per avviare, anche in Italia, la rivoluzione culturale necessaria a fondare il lavoro sul merito

IL PESO DELLE DECISIONI

AUTORE: **CLAUDIA POMPOSO** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**



Dal clima alle politiche industriali, passando per la riforma del patto di stabilità e crescita. L'Ue è chiamata a un esame di maturità per proiettarsi oltre le crisi. E l'Italia giocherà un ruolo decisivo

L'Italia è uno dei Paesi membri fondatori dell'Unione europea, attore da sempre centrale nel **policy making comunitario**. Negli anni, il sempre crescente ruolo di Bruxelles e l'ampliamento dei poteri dell'Unione europea hanno imposto agli Stati membri di strutturarsi con una **"high level burocracy"** nelle sedi comunitarie per seguire ed influenzare il dibattito politico e i processi legislativi. Le procedure di **codecisione**, che vedono coinvolte la Commissione, il Parlamento europeo e il Consiglio, sono alla base dei processi di adozione della normativa che ogni Stato membro, dopo l'approvazione in Europa, dovrà trasporre a livello nazionale. Il **70 per cento della normativa nazionale** discende ormai dalle decisioni che vengono prese a Bruxelles e direttive e regolamenti europei sono diventati negli anni i dossier più importanti da trasporre nel nostro ordinamento grazie alla **Legge di delegazione europea**. È dunque fondamentale, per ciascun Stato membro, e per il nostro Paese *in primis*, avere chiari i dossier prioritari per la presidenza di turno che guiderà il **semestre**, in modo da poter trasmettere a Bruxelles le posizioni nazionali più conformi agli interessi del sistema - Paese Italia.

Per un'energia sostenibile

Guardando ai prossimi mesi, sono molteplici le partite che si giocheranno in Europa nei vari **settori industriali**. Tra questi, in particolare, quello della **riforma del mercato elettrico**. La Commissione europea ha proposto di riformare l'assetto del mercato dell'energia elettrica dell'Ue con l'obiettivo di accelerare la diffusione delle energie rinnovabili e ridurre la dipendenza delle bollette dalla volatilità dei **prezzi** dei combustibili fossili. La riforma proposta prevede la revisione di diversi atti legislativi dell'Ue, in particolare il regolamento e la direttiva sull'energia elettrica. Al contempo, introduce misure tese a **incentivare i contratti a più lungo termine** con produttori di

energia non fossile e ad apportare al sistema soluzioni flessibili più pulite in **concorrenza** con il gas, come la gestione della domanda e lo stoccaggio. La creazione di un sistema energetico basato sulle **rinnovabili** sarà fondamentale non solo per ridurre le bollette dei consumatori, ma anche ai fini di un **approvvigionamento energetico** sostenibile e indipendente per l'Ue, e punta a consentire all'industria europea di rifornirsi di energia elettrica da fonti rinnovabili non fossili a prezzi accessibili. Per conseguire gli obiettivi in materia di energia e clima, l'Unione europea dovrà **triplicare la diffusione delle rinnovabili** entro la fine del decennio. Il pacchetto proposto dalla Commissione, infatti, consiste in due regolamenti, uno riguardante il mercato dell'energia all'ingrosso e l'altro volto a migliorare la struttura del mercato Ue dell'energia elettrica.

Il 70% della normativa nazionale discende dalle decisioni prese a Bruxelles. Direttive e regolamenti europei sono diventati i dossier più importanti da trasporre nel nostro ordinamento

Dalle norme europee sugli imballaggi al Net Zero Industry Act

Altra partita fondamentale che si gioca a Bruxelles è la riforma delle norme europee in materia di **imballaggi** e rifiuti da imballaggio. La proposta ha un potenziale di impatto dirompente per diversi settori dell'industria del nostro Paese. Il progetto di regolamento punta a un sostanziale cambio di rotta con una decisa promozione del **sistema del riuso** a discapito del riciclo, nel quale l'Italia è una vera eccellenza.

Gli imballaggi sono tra i principali prodotti ad impiegare materiali vergini: **il 40% della plastica e il 50% della carta** utilizzate nell'Ue sono infatti destinati agli imballaggi. Le nuove norme intendono mettere fine a questa tendenza e garantiranno opzioni di imballaggio riutilizzabili, elimineranno gli imballaggi superflui, limiteranno gli imballaggi eccessivi e determineranno etichette chiare a sostegno di un corretto riciclaggio. Più sfidante si presenta questa proposta per l'industria, in quanto per i rifiuti di imballaggio, si mira a promuovere il riutilizzo e la ricarica e rendere tutti gli imballaggi riciclabili entro il 2030.

Altro dossier di fondamentale importanza attualmente in discussione a Bruxelles è il **Net Zero Industry Act**. Presentato lo scorso marzo, il testo è stato pensato come strumento per aumentare la **produzione di tecnologie pulite** nell'Ue e garantire che l'Unione sia ben attrezzata per la transizione verso l'energia pulita. Insieme alla proposta di una legge europea sulle **materie prime critiche** e alla riforma dell'assetto del mercato dell'elettricità, la legge sull'industria a zero emissioni mira a definire un quadro europeo chiaro per **ridurre la dipendenza dell'Ue da importazioni** altamente concentrate. Attingendo alle lezioni apprese dall'emergenza sanitaria da Covid-19 e dalla crisi energetica innescata dall'invasione russa dell'Ucraina, questo contribuirà ad aumentare la **resilienza** delle catene di approvvigionamento di energia pulita in Europa.

Il Pacchetto bancario e la riforma del patto di stabilità e crescita

In uno stato più avanzato si trovano i lavori legislativi sul **Pacchetto bancario**. Presentato a ottobre 2021, il pacchetto si compone di una proposta di direttiva e una proposta di regolamento che vanno a modificare le principali norme bancarie dell'Ue. Obiettivo annunciato di queste nuove disposizioni è quello di garantire che le banche dell'Ue diventino più resistenti a potenziali **shock economici** futuri, contribuendo al contempo alla ripresa dell'Europa dalla pan-

demia Covid-19 e alla transizione verso la neutralità climatica.

Infine, lo scorso 26 aprile la Commissione europea ha presentato la sua tanto attesa proposta per attuare la riforma delle norme di *governance* economica dell'Ue, la cosiddetta **riforma del patto di stabilità e crescita**. Con questo pacchetto Bruxelles mira a rafforzare la sostenibilità del **debito pubblico** e promuovere crescita sostenibile e inclusiva in tutti gli Stati membri attraverso riforme e investimenti. Le nuove regole mirano ad agevolare le **riforme** e gli **investimenti** necessari e a ridurre gli elevati indici di debito pubblico in modo realistico, graduale e sostenuto. Maggiore titolarità nazionale con piani di medio termine completi, basati su regole comuni dell'Ue. Regole più semplici che tengano conto delle diverse sfide fiscali e facilitazione ad attuare importanti misure di riforma e investimento.

Insieme alla proposta di una legge europea sulle materie prime critiche e alla riforma dell'assetto del mercato dell'elettricità, la legge sull'industria a zero emissioni mira a definire un quadro europeo chiaro per ridurre la dipendenza dell'Ue dall'estero

Il prossimo 1° luglio inizierà la Presidenza spagnola del Consiglio, si tratterà dell'ultimo periodo utile per chiudere rilevanti dossier legislativi prima dell'inizio del **periodo elettorale**. Alla luce di questo cambio, il presidio delle istituzioni europee da parte del Governo italiano dovrà essere parte integrante della strategia del Governo, e quanto più Roma sarà in grado di pesare sui singoli dossier tanto più il peso di un Paese fondatore come l'Italia sarà dirimente nell'**agone** politico europeo.

VISTA D'AUTORE

ABITARE LA SOSTENIBILITÀ

AUTORE: ANGELO LUIGI MARCHETTI - TEMPO DI LETTURA: 4 MINUTI

Direttiva case green, classi energetiche, riduzione delle emissioni: l'emergenza ambientale mobilita l'Ue. Ecco la "via del legno" per costruire una nuova foresta urbana che possa dialogare con il paesaggio

Il Parlamento europeo ha approvato la direttiva "case green", che rivede e corregge l'Energy Performance Building Directive sulla prestazione energetica degli edifici. L'obiettivo è arrivare alla **neutralità climatica** entro il 2050. In particolare, dal 2028 tutti i nuovi edifici dovranno essere realizzati a **emissioni zero** e dal 2033 anche gli edifici esistenti dovranno rispettare almeno la classe energetica D.

L'obiettivo della direttiva è di agire prioritariamente sul 15% degli edifici più energivori, che andranno così collocati dai diversi Paesi membri nella **classe energetica più bassa**, la G. In Italia si tratta di circa 1,8 milioni di edifici residenziali (sul totale di 12 milioni, secondo l'Istat).

A tal proposito giova ricordare come gli edifici oggi siano responsabili del 40 % del consumo finale di energia nell'Unione e del 36 % delle **emissioni di gas a effetto serra** associate all'energia, mentre il 75 % degli edifici dell'Unione è tuttora inefficiente sul piano energetico. Il gas naturale è usato principalmente per il riscaldamento degli edifici e rappresenta **circa il 42 % dell'energia utilizzata per il riscaldamento** degli ambienti nel settore residenziale.

Il miglioramento dell'efficienza energetica, quindi, e della prestazione energetica nell'edilizia attraverso ristrutturazioni profonde ha enormi benefici sociali, economici e ambientali. Inoltre, **l'efficienza energetica** è il metodo più sicuro e produttivo sotto il profilo dei costi per ridurre la dipendenza dell'Unione dalle **importazioni** energetiche e attenuare l'impatto negativo di prezzi energetici elevati.

In altre parole, le politiche di ogni Stato membro dovrebbero essere orientate a facilitare gli investimenti nell'efficienza energetica, quali una delle principali priorità sia a livello pubblico che a livello privato. Si tratta di un'enorme possibilità, tanto in ambito di **transizione ecologica** del nostro Paese (ma non solo dell'Italia) e di *business* che deve essere affrontata con programmazio-

ne e definizione di elementi di valorizzazione di tecniche costruttive che sappiano coniugare sviluppo e velocità ed elementi di **sostenibilità** ambientale e sociale.

Ma in questo contesto quali sono le misure che l'attuale Esecutivo intende "mettere a terra"?

Allo stato attuale non risulta esserci una strategia politica chiara: gli ultimi provvedimenti presi hanno il "sapore" di **misure tampone** e tendono di riflesso a delineare una poca programmazione a livello industriale da parte della popolazione imprenditoriale coinvolta nell'affrontare il *business*, tanto della **riqualificazione**, quanto della sostituzione edilizia.

In Europa gli edifici sono responsabili del 40 % del consumo finale di energia e del 36 % di emissioni di gas a effetto serra associate all'energia. Il 75 % delle strutture è tuttora inefficiente sul piano energetico

Quello che oggi come aziende ci chiediamo è: le misure sono sufficienti a calibrare una progressiva transizione ecologica oppure stiamo di fatto navigando a vista?

Quello che all'imprenditore oggi resta evidente è sicuramente una scarsa definizione di una politica chiara di **mitigazione** delle emissioni provenienti dal **settore edile**, nonché delle misure per favorire una rimozione dell'anidride carbonica presente all'interno dell'atmosfera.

Già, perché **ridurre le emissioni di CO₂** non è più sufficiente e dobbiamo definire metodologie e approcci che possano progressivamente sottrarre il carbonio emesso.

Il fatto che gli edifici siano responsabili di emissioni di gas a effetto serra anche prima della



loro vita utile è dovuto al carbonio già presente in tutti i materiali da costruzione. Aumentare l'utilizzo di materiali da costruzione naturali, di origine locale e **sostenibili**, in linea con i principi dell'iniziativa del nuovo Bauhaus europeo e del mercato interno, può permettere di sostituire i materiali a più alta intensità di carbonio e di immagazzinare il carbonio nell'ambiente edificato. In questa ottica, proprio il **legno** è richiamato ed esplicitato all'interno della Direttiva dedicata alle case green e non potrebbe essere altrimenti.

Attendiamo un nuovo e prossimo Regolamento europeo, dedicato alla certificazione dei **carbon removal**, cioè di quell'insieme di azioni che servono a rimuovere CO₂ dall'atmosfera, garantendone uno stoccaggio di lungo periodo. La proposta è stata adottata a fine 2022 dalla Commissione europea e s'inserisce all'interno del **Green deal**, nel quadro del percorso dell'Ue verso la **neutralità climatica** entro il 2050.

Secondo il sesto rapporto dell'Intergovernmental Panel on Climate Change il traguardo **net-zero emission** sarà impossibile da centrare senza fare affidamento sui *carbon removal* per bilanciare le emissioni residue (e inevitabili) di anidride carbonica.

Ridurre quindi le emissioni, non basta. Occorre pulire l'atmosfera: **decarbonizzare**.

Il regolamento servirà a quantificare, monitorare e verificare l'assorbimento del carbonio, impedendo ogni forma di **greenwashing**.

Fra le azioni di *carbon removal* spicca, ovviamente, la costruzione di strutture in legno, che assorbono CO₂ attraverso la selvicoltura e l'impiego del legno (materiale che immagazzina carbonio) per la costruzione delle città. I numeri sono significativi.

Investire sulla presente metodologia costruttiva e definire modelli di *business* che possano mettere al centro il materiale legno quale elemento costruttivo e strutturale, può essere la base per nuovi processi di riqualificazione e sostituzione edilizia proprio in vista di un approccio circolare alle costruzioni e di rendere effettivamente attiva una nuova **foresta urbana** che possa dialogare con il paesaggio forestale nazionale.

Oggi attraverso l'esperienza di Assolegno (Associazione nazionale che raggruppa i comparti industriali delle prime lavorazioni e dei costruttori in legno) è stato calcolato un giro d'affari annuo di circa **1.5 miliardi di euro**.

Le costruzioni in legno hanno sviluppato tecnologie e *know-how* che permettono ormai la realizzazione di edifici multipiano sempre più alti, e nel pieno rispetto di tutte le prestazioni richieste. È certamente un settore dalle grandi potenzialità.

VISTA D'AUTORE

SI TRATTA SUL CIBO

AUTORE: **PAOLO CUCCIA** - TEMPO DI LETTURA: **3 MINUTI**



L'Italia del food&wine brilla nel mondo e si distingue per un settore agroalimentare di assoluta eccellenza. Ma il "Made in Italy" deve essere difeso da diversi tentativi di aggressione, anche dei vicini europei. Come spiega il Presidente di Gambero Rosso SpA

L'Italia, campione di **biodiversità** alimentare e di diffusa imprenditorialità, soffre di fragilità insite sia nella ridotta dimensione delle imprese che nella dipendenza dal mercato estero, infatti, nonostante negli ultimi 10 anni **le esportazioni siano cresciute del 70%**, abbiamo assistito lo scorso anno al ritorno del deficit della **bilancia commerciale**, non a caso quindi il Governo pone l'accento sull'esigenza di proteggere e promuovere la nostra **sovranità alimentare**.

L'appartenenza all'Unione europea è fonte di grandi opportunità in termini di mercato e di protezione strategica, ma ci obbliga alla ricerca continua di **accordi tra i 27 partner**, che non pregiudichino gli interessi nazionali.

Il **piano strategico per la politica agricola comune**, definito dopo 42 mesi di trattative, ha quattro direttrici principali: **sostegno finanziario** agli agricoltori; **sostenibilità** sia a livello ambientale che economico e sociale; **sviluppo delle aree interne**; utilizzo dell'**agricoltura di precisione**. Da più parti sono state sollevate riflessioni critiche relative alla Pac sia per la complessità del testo, composto di migliaia di pagine, che per il rischio, che l'obiettivo della produttività e della tutela delle imprese agricole non sia raggiungibile in presenza delle perturbazioni di mercato che sono avvenute in questi anni della post pandemia e con i **rincaresi della energia** causati dalla aggressione russa all'Ucraina. Buone notizie ci vengono dall'Europa sulla tutela dei prodotti di **indicazione geografica protetta**: Paolo de Castro, artefice della proposta, dichiara: «È un modello più forte, basato sulla qualità, il testo approvato all'unanimità dalla commissione agricoltura dell'Euro Parlamento per la protezione Dop e Igp e per la trasparenza verso i consumatori».

A conferma della **pluralità** dei punti di vista in seno all'Europa sono emerse invece di recente almeno quattro aree di discussione tra il nostro Paese e altri membri. L'Irlanda vuole imporre **etichette per il vino**, in linea con quanto avvenuto per il tabac-

co, che ne sconsigliano il consumo con indicazioni di nocività per la salute. È ben noto che l'Irlanda soffre di livelli di alcolismo ben superiori al resto d'Europa, ma ciò non deriva certo dal consumo di vino che, se bevuto con moderazione e durante i pasti, è ritenuto da molti addirittura salutare. Altrettanto rischiosa è la proposta, proveniente da grandi multinazionali, di etichettare i prodotti agroalimentari con **punteggi sintetici "nutriscore"** che privilegiano aspetti calorici rispetto alla valenza del prodotto stesso e in tal senso il Ministro Lollobrigida ha dichiarato: «C'è un tentativo di avere un'etichettatura che non serve ad informare, ma a condizionare il consumatore a danno di produttori di altissima qualità che garantiscono benessere». L'Italia si oppone inoltre ai **cibi sintetici**, almeno fino a quando non ci saranno dati scientifici certi su ambiente e salute.

L'Irlanda vuole imporre etichette per il vino, in linea con quanto avvenuto per il tabacco, che ne sconsigliano il consumo con indicazioni di nocività per la salute

Un'altra area di attenzione è costituita dalla progressiva differenziazione che esiste tra prodotti di qualità del settore vitivinicolo, che macinano record sia di **consumi interni** sia di esportazione specie in termini di prezzo, e il resto delle produzioni di minore qualità che vedono crescere in maniera estremamente preoccupante le giacenze. Esiste oggi una alternativa, già adottata dalle legislazioni di altri Paesi, quella dei **prodotti dealcolati**. In termini di sovranità alimentare assume grandissima rilevanza la difesa dall'**Italian sounding**, la concorrenza illegale portata

alla nostra produzione da prodotti falsi. Questo fenomeno è di grande rilevanza in quanto stimato **una volta e mezza l'export di prodotti genuini**. Per la protezione del consumatore e a difesa della produzione nazionale, le nostre autorità agiscono in tutte le sedi dal Wto ai tribunali locali.

La **filiera agroalimentare** rappresenta infatti sia in termini di Pil che occupazionali il primo settore dell'economia nazionale a cui va aggiunto il rilevante impatto sul settore della meccanica e del **turismo**. Le sfide però non sono solo quelle internazionali. Occorre infatti che il nostro Paese agisca rapidamente per colmare i **deficit infrastrutturali** quali: **esigenze idriche** - in presenza di accelerati cambiamenti climatici e fenomeni di **siccità** occorrono nuovi bacini e reti efficienti; **energia** - per la componente agricola può trovare soluzioni con i fondi del Pnrr; **logistica** - assume

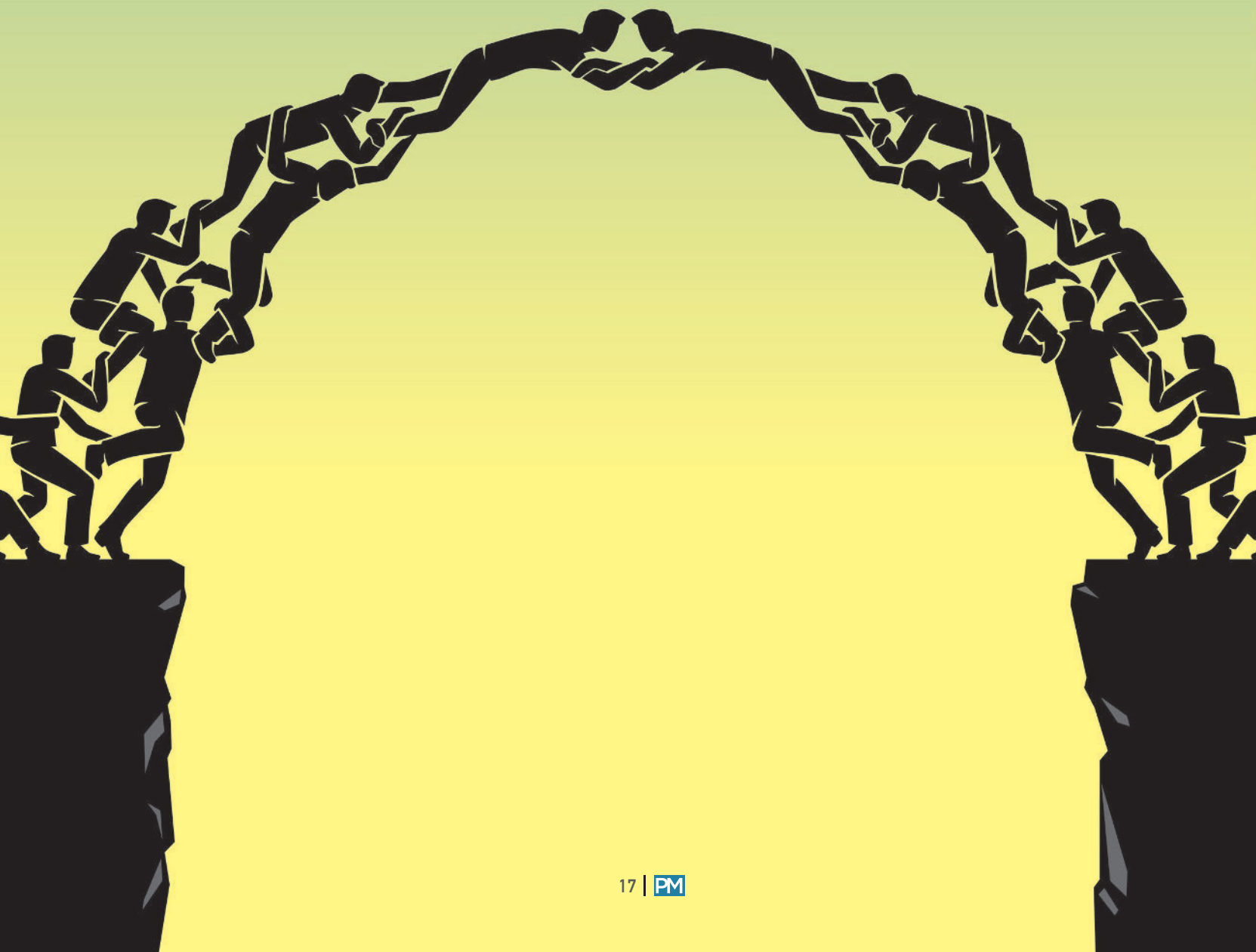
un aspetto dirimente il completamento delle reti autostradali e ferroviarie.

L'Italia del **food & wine** ha bisogno di un **piano industriale** che sani questi deficit e tenga nella necessaria considerazione anche l'aspetto della **formazione**. Il nostro Paese ha il triste primato di avere una bassa produzione di laureati e una offerta di aggiornamento professionale limitatissima. Ci dobbiamo impegnare, ed in questo Federmanager può svolgere un ruolo trainante, per offrire agli operatori della filiera percorsi di miglioramento e innovazione in tutte le discipline ed in particolare nel campo del **digitale** sia per l'agricoltura di precisione che nell'utilizzo del web. Chiudo menzionando la meritoria iniziativa interministeriale di candidare la **"Cucina italiana" quale patrimonio Unesco**, la Francia lo ha ottenuto già nel 2010.



COSÌ VICINI, COSÌ LONTANI

AUTORE: **ANDREA GUMINA** - TEMPO DI LETTURA: **3 MINUTI**



L'Inflation Reduction Act statunitense ha messo in crisi l'avvicinamento tra le due sponde dell'Atlantico, soprattutto in tema di politiche economiche e industriali. Ma per competere insieme è fondamentale ricucire lo strappo

Da qualche mese a questa parte, le acque tra Washington e Bruxelles in materia di **politica industriale** si sono fatte nuovamente agitate. Cosa piuttosto sorprendente, se si tiene conto che non più tardi del settembre 2021, il **Trade and Technology Council (Ttc)** prometteva sforzi congiunti in materia di autonomia strategica e competitività.

L'avvicinamento tra le due sponde dell'Atlantico su politiche industriali, internazionalizzazione, materie rare, regolazione, **friendshoring**, rapporto con i Paesi terzi, è stato messo in crisi dall'adozione da parte del Governo Federale di uno dei provvedimenti cardine per riacquisire un ruolo di primo piano nel campo della manifattura e delle tecnologie abilitanti: l'**Inflation Reduction Act (Ira)**.

L'Ira è solo l'ultima di una serie di iniziative, tra cui spiccano l'Infrastructure Act (con 1,2 trilioni Usd nei prossimi 10 anni per le **infrastrutture fisiche, energetiche e digitali**) ed il Chips Act (280 miliardi Usd per mantenere la supremazia statunitense in materia di semiconduttori). A dispetto del nome, l'Ira è tutto fuorché una politica restrittiva: esso si basa su un complesso meccanismo di **crediti fiscali** (in parte ancora da definire) particolarmente apprezzato da imprese e investitori perché senza un *cap* - tanto che dai 391 miliardi di Usd spalmati su 10 anni, previsti inizialmente, Goldman Sachs stima oggi si possa arrivare a ben **1,2 trilioni**. Per la cronaca, tenendo presente anche il probabile trascinamento di alcune esenzioni fiscali "temporanee" volute da Trump, il deficit statunitense si incamminerebbe così verso un 7% del Pil.

La reazione dell'Unione europea, solo parzialmente stemperata nel corso della visita della Presidente von der Leyen al Presidente Biden, non è stata delle più cordiali: l'Ue ha cominciato a lavorare ad una "risposta strutturale" all'Ira, con un focus sull'adeguamento delle regole su-

gli Aiuti di Stato per incoraggiare l'**investimento in tecnologie verdi** e una serie di adeguamenti normativi per aumentare il supporto, a parità di investimento pubblico europeo, verso le produzioni locali ad **alta tecnologia**. Azioni sviluppate in un contesto in cui il più grande dei Piani di ripresa e resilienza (quello italiano, 190 miliardi su circa 750 complessivi) è sotto stretta osservazione, e in cui le legislazioni nazionali "comettono" e talora anticipano provvedimenti come il RePowerUe, il Chips Act Europeo e, recentemente, la **Direttiva sui materiali rari**.

L'Ira è tutto fuorché una politica restrittiva. Si basa su un complesso meccanismo di crediti fiscali, particolarmente apprezzato da imprese e investitori perché senza un *cap*

La Germania ha autonomamente deliberato un **piano di sussidi** su 15 anni per favorire la decarbonizzazione di industrie energivore; nell'ambito dei veicoli elettrici - uno dei settori più sensibili, insieme alle batterie e ai chip - Germania e Francia hanno promosso un piano di incentivi; e anche nel campo dell'**innovazione**, l'European Tech Champion Initiative punta a far nascere "unicorni" nostrani.

Nel frattempo, l'**inflazione** (da domanda negli Stati Uniti, da offerta in Europa) continua a correre: le risposte di Fed e Bce sembrano non generare i risultati sperati. Gli Stati Uniti, il Canada ed il Messico stanno divenendo un'area in cui le **catene del valore** tendono sempre più a integrarsi industrialmente. Il che fa pensare che, almeno



nel breve termine, gli Usa, grazie anche all'Ira, continueranno ad attrarre numerosi investimenti strategici - correndo semmai il rischio di una sovrapproduzione generata dalla concorrenza in materia a livello di singoli Stati. La risposta europea sarà sicuramente più complicata per via degli **spazi fiscali fortemente asimmetrici** tra gli Stati membri: anche se, in generale, lo spaventoso ammontare di debito rispetto al Pil verso il quale gli Stati Uniti si indirizzano, in un contesto di interessi al rialzo e di fragilità del **sistema bancario** regionale, dovrebbe richiamare anche loro alla prudenza.

Il presupposto da cui, due anni fa, Usa e Ue erano partiti era quello di competere insieme in uno scenario geopolitico caratterizzato da un confronto con la **Cina** sempre più acceso. Una "sana competizione", anche a livello transatlantico, tra politiche pubbliche che favoriscano il rafforzamento di settori chiave per la competitività, non può che far bene. Tuttavia, in tempi di incertezza come questi, per assicurarsi un risultato concre-

to nel medio-lungo periodo, occorre coordinare meglio gli sforzi. Lo slancio espansivo del Nord America può diventare un'enorme opportunità per le **imprese europee** per esportare - non già trasferire *tout-court* - competenze, prodotti, servizi e know-how.

Ma occorre recuperare lo spirito del Ttc, favorendo politiche industriali coordinate e co-investimenti nelle aree più strategiche (e se possibile allargando lo spettro di collaborazione anche ad altri **Paesi like-minded**): diversamente, sarà difficile perseguire l'obiettivo di mantenere, insieme, il primato mondiale in innovazione, tecnologie, produzione energetica, o centrare gli **obiettivi climatici** nel prossimo decennio. Nel nostro piccolo, con il programma di costituzione del primo Fondo di Investimenti Transatlantico dedicato alle tecnologie strategiche, il **Transatlantic Investment Committee**, di cui Federmanager è dall'inizio *magna pars*, sta facendo il suo. Appuntamento, per discuterne, il prossimo 13 ottobre a Washington.

RIFLESSIONI

QUELLA MANO TESA ALLE IMPRESE

AUTORE: FLAMINIA COTONE - TEMPO DI LETTURA: 4 MINUTI



La disciplina sugli aiuti di Stato è al centro del dibattito politico ed economico perché fissa i limiti (e le deroghe) entro cui gli Stati membri devono muoversi per indirizzare la crescita sostenibile dell'Ue

Sempre più spesso nel dibattito pubblico, tra i temi strategici come il Piano nazionale di ripresa e resilienza, la competizione globale, l'equilibrio tra rigore e crescita, è centrale la questione degli **aiuti di Stato**. La normativa secondaria sugli aiuti di Stato ha subito modifiche significative con l'avvicinarsi delle recenti crisi: dall'emergenza Covid-19 a quella energetica e geopolitica con la guerra in Ucraina.

Non è mutata, invece, la normativa primaria, il Trattato sul funzionamento dell'Ue, che all'art. 107.1 dispone che: per gli Stati membri, intesi in tutte le loro articolazioni regionali, locali, di enti pubblici, **è vietato supportare economicamente**, in qualsiasi forma, anche fiscale, soggetti selettivamente individuati, che si qualifichino come **imprese**, se questo supporto le mette in una posizione di **vantaggio rispetto alle loro concorrenti**, causando una distorsione della concorrenza e degli scambi commerciali, anche solo potenziali, tra Stati Ue.

Un paradosso forse? Perché l'Europa, anche nel quadro di **NextGenerationEu**, forte di un dispositivo con finanziamenti di portata epocale, che solo per l'Italia valgono 191,5 milioni di euro - senza contare la partita aperta di **RePowerEu** - "si ostina" a limitare la facoltà degli Stati di sovvenzionare le proprie imprese?

La Presidente **von der Leyen** ha risposto a questa domanda sottolineando che se consideriamo le **risorse pubbliche**, scarse per definizione, come un asset da usare in modo strategico, porre dei limiti diventa essenziale al fine di indirizzarle.

Perciò la disciplina sugli aiuti di Stato, subito dopo aver posto il divieto di cui sopra, individua numerose **deroghe** e indirizza l'azione degli Stati verso **obiettivi comuni**, a supporto del mercato interno, come **ambiente ed energia, innovazione, coesione sociale, sostegno alle Pmi**, solo per citarne alcuni.

Occorre però una **valutazione**, cosiddetta di **compatibilità**, che solo la Commissione europea può

compiere, su quanto tali obiettivi comuni siano in grado di controbilanciare la **distorsione concorrenziale** causata dall'aiuto - di base vietato.

A tal fine la Commissione ha adottato degli orientamenti che definiscono le condizioni che essa stessa applica, in relazione a ciascun obiettivo comune, per decidere quali aiuti siano **compatibili con il mercato interno** e quali no. Alcuni tra i più significativi sviluppi nella disciplina sugli aiuti, negli ultimi due anni circa, hanno riguardato proprio questi strumenti normativi ordinari, modificati per rispondere alle sfide del presente e del futuro.

La Commissione ha adottato orientamenti che definiscono le condizioni che essa applica, in relazione a ciascun obiettivo comune, per decidere quali aiuti siano compatibili con il mercato interno

È stato così per gli Orientamenti sugli aiuti per R&S&I o sugli **"importanti progetti di comune interesse europeo"** (Ipcei, che hanno visto numerosi Stati collaborare su iniziative strategiche per batterie, catena del valore dell'idrogeno e microelettronica) o, ancora, per la recentissima Disciplina sugli aiuti per ambiente, energia e clima (Ceeag).

Ma c'è anche una norma ulteriore del Trattato, l'art. 107.3.b, che consente di andare al di là delle deroghe ordinarie e valutare la compatibilità degli aiuti con un grado di **flessibilità** ancora maggiore, se sono ritenuti necessari per "porre rimedio a un grave turbamento dell'economia di uno Stato membro".

Questa ipotesi eccezionale è stata invocata prima ai tempi della crisi economico-finanziaria

del 2008-2009, poi del Covid-19 e da ultimo nel contesto dell'attuale crisi.

Il **Quadro temporaneo di crisi e transizione**, adottato il 9 marzo scorso a seguito dell'aggressione russa all'Ucraina, ha così prorogato le prime misure emergenziali già introdotte dal 2022, e contestualmente ha rappresentato la risposta europea all'**Inflation Reduction Act** adottato dagli Usa per sostenere il proprio sistema produttivo *green*. Esso permette **aiuti**, rigorosamente **temporanei** (fino al 2025) destinati, ad esempio, ad accelerare la diffusione delle energie rinnovabili e lo stoccaggio, oltre che gli investimenti in settori strategici per la transizione verso un'economia a **zero emissioni nette**. È significativo notare anche che vi sono clausole per evitare il *dumping* da Paesi extra-europei, il cosiddetto **matching aid**, e questo richiama la grande novità costituita dal **Regolamento sulle sovvenzioni estere**.

Si tratta di un regolamento che dà alla Commissione un potere nuovo, di indagare e richiedere di notificare **sussidi** che vengono da Paesi terzi verso imprese attive nell'Ue, e anche di imporre loro misure strutturali, come fanno le autorità antitrust. L'Ue guarda quindi sempre più agli aiuti di Stato quale strumento da utilizzare non come "zavorra" - obiezione ricorrente a proposito dei limiti imposti ai sussidi per le imprese europee - ma come "arma" nella **competizione globale**.

L'obiezione, di segno opposto, formulata da alcuni Stati, tra cui l'Italia, rispetto alle aperture del Quadro temporaneo, è stata che ne beneficavano principalmente gli Stati con maggiori risorse da investire o comunque minori problemi di **indebitamento**. Tale approccio si iscrive nella più ampia "logica di compromesso politico" che sembra stia prevalendo, se si considera che questo strumento è stato presentato insieme con, da un lato, un Piano industriale del *Green Deal* che enuncia la strategia complessiva di politica industriale sostenibile Ue e, dall'altro, un **Fondo sovra-statale**, per il quale si attende una proposta prima dell'estate.

Fanno riflettere inoltre le parole della Vicepresidente alla Concorrenza Vestager: «Abbiamo utilizzato pienamente tutta la flessibilità delle nostre norme sugli aiuti di Stato, e in ciò non vi è contraddizione. In realtà, abbiamo dimostrato

che queste regole, per il fatto stesso di essere flessibili, sono forti, e così facendo stiamo garantendo loro di essere utilizzate anche per i prossimi 30 anni». Ma merita di essere segnalata anche la meno vistosa flessibilità garantita dal Regolamento generale di esenzione per categoria o "Gber", modificato in linea con il **Green deal** a marzo scorso e in attesa di entrare in vigore, che consente alla Commissione di individuare delle categorie di aiuti (ad esempio per infrastrutture energetiche o per la banda larga) da considerare compatibili anche senza notifica *ad hoc*, purché rispettino delle condizioni generali e specifiche per ciascuna categoria.

Secondo i dati della Commissione Ue, il 93% di tutti gli aiuti di Stato (senza contare quelli concessi nel Quadro temporaneo Covid-19) sono concessi senza previa notifica a Bruxelles

Se si consultano i dati pubblicati dalla Commissione europea ad aprile scorso, si vede che addirittura il 93% (senza contare quelli concessi nel Quadro temporaneo Covid-19) di tutti gli aiuti di Stato sono concessi senza previa notifica a Bruxelles.

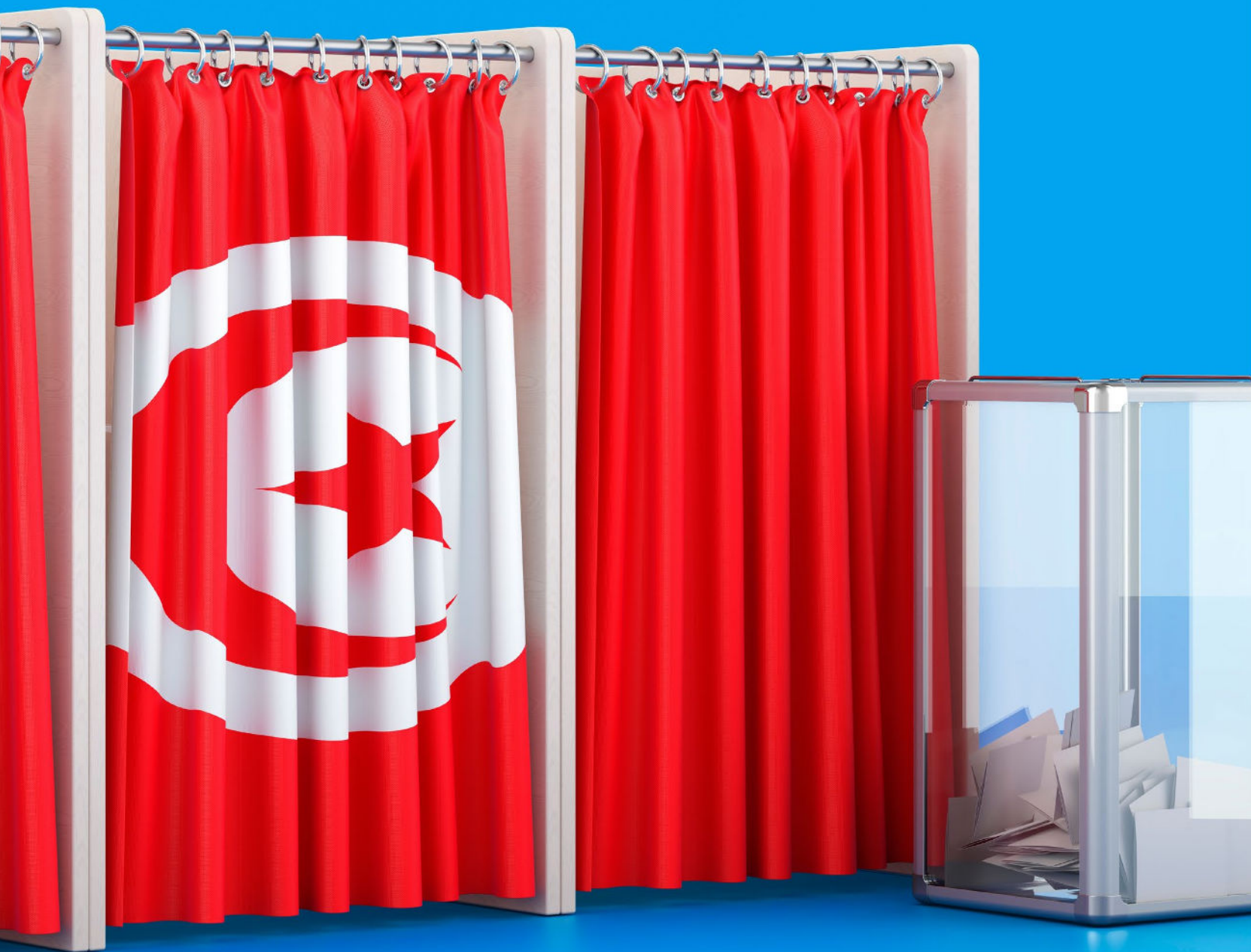
Ciò detto, nella pratica, sapere se si ha a che fare con un aiuto di Stato è importante, sia dal punto di vista dell'impresa beneficiaria sia da quello di un'impresa concorrente.

Un aiuto ricevuto senza che lo Stato lo abbia prima notificato alla Commissione europea e senza che fosse esente perché coperto dal Regolamento di esenzione Gber espone l'impresa beneficiaria a un duplice rischio: (a) di dover **restituire gli aiuti illegali** con gli interessi, se destinataria di un'azione legale (*private enforcement*) che può essere attivata davanti al giudice amministrativo e, (b) nel frattempo, oltretutto, di **non potere ricevere altri contributi**, il tutto a prescindere dalle eventuali valutazioni pendenti di compatibilità della Commissione europea.

DALL'ESTERO

TURCHIA, L'ALTRO BARICENTRO

AUTORE: RICCARDO CAVALIERE - TEMPO DI LETTURA: 4 MINUTI



Erdoğan sì, Erdoğan no. Il voto turco si sostanzia in un “referendum” sull’attuale Presidente, mentre il Paese prova a curare le ferite causate dal terremoto e da una grave crisi economica

Inflazione molto alta, lira svalutata, una **crisi economica** generalizzata. «Se le cose continuano così con Erdoğan, per gli investitori stranieri c'è da preoccuparsi», non ha dubbi il professor **Ünal Zenginobuz**, economista all'università del Bosforo, una delle principali in Turchia. A decidere se le cose debbano davvero continuare così, saranno gli elettori.

Il 14 maggio i turchi andranno al **voto** per scegliere il loro Presidente, e un nuovo parlamento, ancora tra le macerie. Il terremoto d'inizio febbraio ha causato **oltre 50 mila morti e 30 miliardi di euro** di danni, secondo stime della banca mondiale. Ma da ricostruire non ci sono solo gli edifici: per i più critici del Presidente **Recep Tayyip Erdoğan** si deve ripristinare la democrazia e ridare vita a un'economia «che è allo sfascio», dice ancora il professor Zenginobuz. È proprio questo il tema che potrebbe influenzare di più gli elettori. Il risultato delle urne, però, avrà un impatto anche sui **rapporti con l'Ue e sul commercio internazionale**, incluso, ovviamente, quello con l'Italia.

Recep Tayyip Erdoğan spera in una riconferma al potere dopo 20 anni e nella maggioranza parlamentare per il suo partito, l'Akp. Lo sfida una coalizione di sei partiti, capeggiata da Kemal Kılıçdaroğlu: una variegata “Alleanza della nazione”, che riunisce socialdemocratici, conservatori, islamisti.

Il vincitore dovrà affrontare prima di tutto i problemi economici a partire dall'**inflazione**, appunto, che su base annua resta elevata: al 50%, anche se in calo rispetto all'anno scorso, quando ha superato l'85%. Ad alimentarla è stata anche la svalutazione della moneta nazionale, che quest'anno ha già perso il 30% del valore rispetto al dollaro. Un circolo vizioso, legato a una **politica monetaria** poco ortodossa: la banca centrale del Paese, su spinta del Presidente, ha più volte abbassato i tassi d'interesse con la speranza di mantenere la crescita economica. Ecco perché controllare questi fenomeni è una priorità per i partiti.

Erdoğan in campagna elettorale ha detto di voler riportare l'inflazione a una cifra e aumentare gli stipendi dei lavoratori. Restano i dubbi su come voglia farlo, visto che in recenti interviste non ha accennato all'ipotesi di modificare le politiche economiche attuate finora. L'opposizione, invece, vorrebbe ripristinare l'indipendenza della banca centrale, riportando i tassi d'interesse su valori di mercato. «Se vincerà l'opposizione ci saranno più serietà e professionalità», è convinto il professor Ünal Zenginobuz. «Erdoğan ha di fatto licenziato **3 governatori della banca centrale turca** nel giro di pochi anni, solo perché non seguivano i suoi ordini - racconta - con questo sistema abbiamo un solo uomo che decide su tutto e l'indipendenza delle istituzioni economiche è scomparsa».

La Turchia per l'Italia è un partner commerciale sempre più importante. Nel 2022, secondo dati Ice, il commercio con questo Paese è aumentato del 15%, superando i 26 miliardi di euro

Decostruire il **presidenzialismo** forte di Erdoğan è uno degli obiettivi dell'opposizione, insieme con il ritorno a un più compiuto sistema parlamentare attraverso una serie di riforme. E poi si punta a una **crescita del 5%** e al raddoppio del Pil *pro capite* in 5 anni, anche facendo ripartire la fiducia degli **investitori stranieri**.

Tra loro, gli italiani, ovviamente. La Turchia per l'Italia è un partner commerciale sempre più importante. Nel 2022 secondo dati dell'Ice, Agenzia per promozione e internazionalizzazione delle imprese, il commercio con questo Paese è aumentato del 15%, superando i **26**

miliardi di euro. In particolare cresce l'export. «Nonostante le criticità, come l'inflazione che ha raggiunto picchi molto alti l'anno scorso, l'interscambio Italia - Turchia è andato benissimo», commenta **Riccardo Landi**, direttore della sede Ice di Istanbul. «Le politiche economiche del Governo hanno continuato a essere espansive, quindi gli imprenditori turchi che hanno avuto a disposizione valuta estera hanno continuato a comprare e importare», spiega Landi. Il bene più venduto restano i macchinari, in particolare per l'**industria tessile della maglieria e dell'abbigliamento**, «settori vitali dell'economia turca», commenta Landi, che aggiunge: «il legame è fortissimo anche nel campo degli **autoveicoli**». E poi ci sono i beni di consumo, potenzialmente in crescita. Il Paese ha quasi **85 milioni di abitanti**, popolazione in aumento, dunque un mercato sempre più interessante. «Il settore del **lusso** ha possibilità di sviluppo», osserva Landi. Prodotti italiani di livello alto potrebbero essere sempre più richiesti: alimenti, auto di lusso, moda. Ma ovviamente molto dipenderà dall'evoluzione dell'economia.

Gli scambi, inoltre, potrebbero migliorare con la ripresa del processo per far entrare il Paese nell'**Unione europea**. La Turchia resta formalmente candidata, ma tutto è fermo dal 2018. Per Istanbul l'ingresso nell'Ue richiederebbe riforme sostanziali, e così il rapporto si è stabilizzato su un **modello negoziale**: ognuna delle due parti cerca di ottenere qualcosa di concreto dall'altra. L'Unione europea è il primo mercato per l'export turco e in generale gli scambi commerciali nel 2022 hanno superato i **200 miliardi di euro**. Numeri molto alti, ma c'è un enorme potenziale di crescita, gli esperti ne sono convinti. Negli anni il sistema turco è diventato sempre più **autocratico**, come dimostra l'indice di Bertelsmann. Questa tendenza in politica interna si è tradotta sul piano delle relazioni internazionali in una maggiore assertività, e anche in periodici scontri con l'Unione europea e con i suoi membri, è il caso, per esempio, delle **sanzioni** alla Russia, che la Turchia non applica.

Erdoğan si è avvicinato sempre di più a Putin. Con la virata verso il presidenzialismo del 2018,

la diplomazia turca è stata via via più dipendente dal Presidente, dunque meno prevedibile. E lo stesso è avvenuto sotto altri punti di vista. Tra cui quello economico. «Se vincesse l'opposizione, il semplice fatto di cambiare Governo darà un forte impulso positivo al Paese», sostiene il professore Zenginobuz, «perché la situazione è veramente peggiorata in termini di **istituzioni democratiche e principi costituzionali**. E i continui interventi nel mercato, sia quello dei cambi sia quello dei beni reali, ci hanno reso un'economia controllata, nello stile di Putin, dove un singolo uomo decide tutto. Questo ha tenuto lontani gli investitori esteri».

Con il deficit della banca centrale, Istanbul ha iniziato a chiedere prestiti a Emirati arabi e Russia, rafforzando così i legami anche politici e allontanandosi dall'orbita Nato e Ue

Facendo rallentare l'economia dopo un lungo periodo di crescita, durato circa 10 anni con i primi mandati di Erdoğan. «In quel periodo abbiamo vissuto quasi come in sogno», riassume il prof. Zenginobuz. Poi è arrivata la sveglia, graduale. La crescita, legata soprattutto al consumo di beni materiali, ha rallentato. Con il **deficit** della banca centrale, la Turchia ha iniziato a chiedere prestiti a Emirati arabi e Russia, rafforzando così i legami anche politici e allontanandosi anche dall'orbita **Nato**, oltre che da quella Ue.

Proprio a poche settimane dalle elezioni, l'agenzia di *rating* statunitense Standard and Poor's ha cambiato il suo giudizio sull'*outlook* della Turchia: non più stabile, ma negativo. E questo per via delle "impostazioni di politica monetaria, finanziaria ed economica insostenibili". Resta da vedere se il risultato delle elezioni di maggio potrà portare queste impostazioni a cambiare e il Paese a ritrovare un percorso di crescita, stabilità e **credibilità** internazionale.

DALL'ESTERO

EUROPA, TERRA PROMESSA

AUTORE: **SEBASTIANO SANTORO** - TEMPO DI LETTURA: **5 MINUTI**



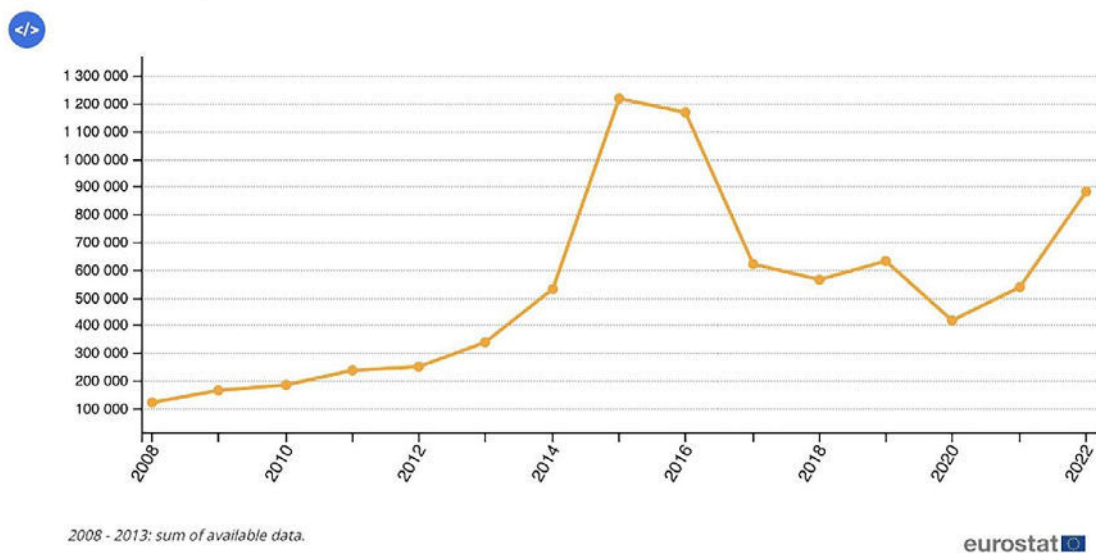
La questione migranti agita i governi nazionali e rivela la frammentarietà politica all'interno dell'Unione.

Tra stop e tentativi di accelerazione, Bruxelles cerca di trovare una soluzione che possa dirsi condivisa

Sono passati più di due mesi dal naufragio di migranti che è avvenuto davanti alle coste di **Stecato di Cutro**, vicino Crotone, lo scorso 26 febbraio. I morti accertati sono 94, di cui **35 minori**. Il naufragio di Cutro è il più grave avvenuto in Italia dal 2013, anno in cui un peschereccio si rovesciò al largo di Lampedusa e provocò 368 vittime. Il flusso migratorio dal Nord Africa alle coste italiane esiste da secoli. Tra il 1997 e il 2010 in Italia

sono arrivati via mare ogni anno circa 23 mila migranti. A partire dallo scoppio delle proteste della cosiddetta "**primavera araba**" le cose però sono cambiate. Nel triennio che va dal 2011 al 2013, in Italia sono arrivate via mare 118.884 persone. Nel triennio successivo, tra il 2014 e il 2016, il numero è aumentato ulteriormente e ha toccato **505.378 persone**, sarebbe a dire quasi otto volte la media annuale registrata prima del 2011.

*First-time asylum applicants
(non-EU citizens), EU, 2008–2022*



La principale norma europea sul **diritto di asilo** è il Regolamento di Dublino, il quale stabilisce che il compito di ospitare ed esaminare la richiesta di asilo di una persona che entra in territorio europeo è affidato al primo Stato in cui mette piede. Sarebbe a dire che i Paesi di primo arrivo sono quelli che devono esaminare per primi le richieste di asilo. Nel caso degli arrivi via mare, come in Italia, Spagna, Grecia e Malta, questi Pa-

esi si occupano anche di gestire gli **sbarchi** delle navi e le **operazioni di primissima accoglienza**. Il Regolamento di Dublino, approvato nel 1997, era stato immaginato in un periodo di scarsi flussi migratori. Ma l'instabilità politica di alcuni paesi arabi, insieme all'incremento dei **flussi migratori** provenienti da tali Paesi, e all'aumento della pericolosità di tali rotte, lo hanno reso ormai obsoleto.

La proposta della Commissione europea

Dopo anni di trattative, nel settembre del 2020, la Commissione europea ha presentato una nuova proposta di riforma del sistema di asilo. L'obiettivo è riformare il Regolamento di Dublino. Non è la prima volta che succede: nel 2017 una proposta del Parlamento europeo è stata smantellata dall'opposizione dei Paesi dell'**Europa dell'Est**. Il piano questa volta è stato voluto dalla Presidente della Commissione, **Ursula von der Leyen**, la quale al momento della presentazione ha dichiarato che con esso vuole «ricostruire la fiducia tra gli Stati membri e quella dei cittadini nella capacità [delle istituzioni europee] di gestire le migrazioni».

Per quanto riguarda i suoi punti salienti, va premesso che la **regola del primo Paese d'ingresso** non cambierà, ma la proposta prevede una ripartizione più equa delle domande di asilo. Infatti, il nuovo sistema introduce un **meccanismo di solidarietà** che permette ai Paesi di frontiera di ricollocare le persone arrivate tra gli altri Stati membri, oppure di optare per altre forme di supporto tecnico e operativo. Tale meccanismo è su base volontaria, ma in caso di aumento di pressione ai confini potrà essere reso obbligatorio.

La proposta inoltre mira a definire un **nuovo quadro legale**, il quale sostituisce le varie procedure di **protezione internazionale** applicate dai singoli Stati (al momento, pur in una cornice comune, la disciplina di fatto può variare da Paese a Paese) con una procedura più semplice, e con criteri omogenei in tutta l'Unione. Altra novità di rilievo è l'istituzione di uno **screening** completo del richiedente asilo prima dell'ingresso nel Paese, attraverso il quale si valuterà la situazione sanitaria e quella relativa alla sicurezza. I dati, poi, verranno inseriti in un database a cui avranno accesso le autorità competenti di tutti i Paesi membri.

Già all'epoca però, subito dopo la presentazione della proposta di legge, molte organizzazioni che si occupano di migrazione hanno presentato delle critiche. La giornalista **Annalisa Camilli**, esperta in fenomeni migratori, le ha riassunte in tre punti. *In primis* «il nuovo sistema non mette in discussione il principio fondamentale del

Regolamento di Dublino, cioè quello del primo Paese di ingresso»; inoltre il meccanismo di solidarietà è troppo flessibile in quanto «non sono stabilite né delle **quote obbligatorie** di ricollocamento dei richiedenti asilo all'interno dell'Unione europea, né sanzioni per chi non aderisce al sistema». Infine «non sono previste strategie a lungo termine per regolare l'ingresso legale in Europa da Paesi extraeuropei per **ragioni umanitarie, economiche o di studio**».

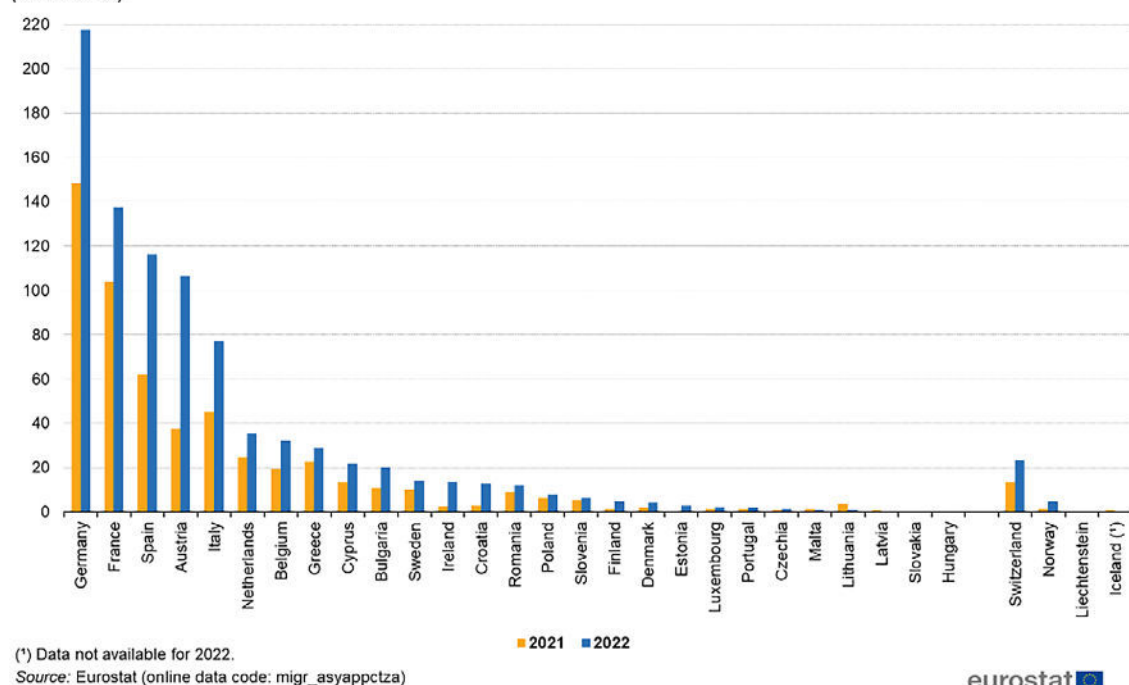
Dopo anni di trattative, nel settembre 2020 la Commissione europea ha presentato una nuova proposta di riforma del sistema di asilo. L'obiettivo è riformare il Regolamento di Dublino

Le cose non sono andate meglio sul fronte politico. Nei mesi seguenti la presentazione la riforma ha suscitato reazioni fredde un po' in tutta l'Unione. Molti dossier hanno sottolineato le posizioni distanti dei vari Stati membri, partiti nazionali e dei vari gruppi che formano il Parlamento europeo. Un'ulteriore opposizione è arrivata dai Paesi del cosiddetto **gruppo Visegrad** (Polonia, Repubblica Ceca, Slovacchia e Ungheria) quando la proposta è stata discussa in sede di Consiglio europeo, l'organo dove siedono i rappresentanti dei governi nazionali, in cui per approvare le decisioni più importanti serve l'**unanimità**.

Il risultato è che, a tre anni dalla presentazione, la riforma della Commissione non è stata ancora approvata. In questo modo ogni Stato membro continua a gestire i flussi migratori da sé, con una frammentazione politica e legislativa che non aiuta alla gestione del fenomeno e, soprattutto, mette in pericolo l'**incolumità** di chi questi viaggi li vive sulla propria pelle.

La situazione attuale è infatti divisa. Da una parte ci sono i Paesi di primo arrivo che hanno deciso di stipulare **accordi bilaterali di cooperazione** con le autorità nordafricane per impedire le partenze

Number of first-time asylum applicants (non-EU citizens), 2021 and 2022
(thousands)



dei migranti. L'Italia, ad esempio, ne ha uno molto controverso con la Guardia Costiera libica. Dall'altra, i Paesi dell'Est Europa che da anni adottano una postura di estrema chiusura. Da un'altra ancora, ci sono i Paesi del nord Europa, in particolare Francia e Germania, i quali hanno accettato di accogliere soltanto **quote simboliche** di richiedenti asilo arrivati via mare nei Paesi del sud Europa, ma che in realtà sono i due Paesi che gestiscono più richieste d'asilo. Di fatto il flusso via mare è solo una parte, peraltro minoritaria, delle richieste complessive: molte persone scelgono di arrivare in Europa con altri mezzi, ad esempio **via terra**, oppure sfruttando un visto regolare, magari turistico, lavorativo o di studio. Lo scorso settembre il Consiglio europeo ha stabilito una *road map* che fissa come termine per concludere i negoziati febbraio 2024, ovvero poco prima della fine dell'attuale **legislatura europea**. Il prossimo appuntamento è

Il flusso via mare è solo una parte minoritaria degli ingressi: molte persone scelgono di arrivare in Europa con altri mezzi, ad esempio via terra, oppure sfruttando un visto regolare

alla riunione del Consiglio europeo che si terrà a fine giugno. Sono ormai più di dieci anni che il tema migratorio mette in luce le difficoltà del progetto di integrazione europeo. Alcuni analisti credono che non vi sarà piena integrazione se le questioni di politica estera - e quindi anche quelle che riguardano la politica migratoria - non verranno trattate in maniera veramente comune, come avviene nel caso dell'unione economica e monetaria.

RIFLESSIONI

IL BEN DELL'INTELLETTO

AUTORE: MARIA CRISTINA ORIGLIA - TEMPO DI LETTURA: 4 MINUTI



Il 2023 è l'anno europeo delle competenze. Un'occasione preziosa per avviare, anche in Italia, la rivoluzione culturale necessaria a fondare il lavoro sul merito

Il XXI secolo è stato battezzato il **secolo della conoscenza**, per marcare il passaggio dall'economia novecentesca, basata sulla forza lavoro e sulla produzione di massa, a quella digitale, segnata da una portentosa accelerazione dell'innovazione tecnologica, grazie a un capitale umano altamente qualificato. Una quarta rivoluzione industriale che implica innanzitutto una **rivoluzione culturale**, capace di concepire il necessario adeguamento del sistema educativo e formativo, oltre ad effettuare un'imponente operazione di *reskilling* e *upskilling* dei lavoratori.

Green new deal e rivoluzione energetica sono due transizioni che richiedono un'eminente ricerca di base e una formazione post-laurea di alto livello

Di fronte a tale sfida, la risposta dell'Europa è stata a dir poco ambiziosa, quando nel Consiglio europeo di Lisbona del 2000 si è posta l'obiettivo di diventare la "società basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica del mondo". A distanza di 20 anni, tuttavia, i risultati non sono particolarmente soddisfacenti. La decisione di consacrare il **2023 "Anno europeo delle competenze"**, con una molteplicità di iniziative e ingenti finanziamenti, è dettata dall'impellenza di accelerare le due prioritarie sfide strategiche dell'eurozona: il Green new deal e la rivoluzione energetica, resa ancora più urgente dalle conseguenze della guerra in Ucraina. Transizioni che, basandosi sull'innovazione di frontiera, richiedono un'eminente ricerca di base e una **formazione** post-laurea di alto livello. Sull'onda delle otto competenze chiave individuate nella Raccomandazione del Consiglio dell'Unione europea del 2006, aggiornata nel 2018 - comunicazione nella madrelingua; comunicazione nelle lin-

gue straniere; competenza matematica e competenze di base in scienza e tecnologia; competenza digitale; imparare ad imparare; competenze sociali e civiche; spirito di iniziativa e imprenditorialità; consapevolezza ed espressione culturale - ci si pone oggi l'obiettivo di **valorizzare tutto il potenziale del capitale umano** europeo, cercando di allineare le aspirazioni delle persone, le competenze necessarie e le esigenze del mercato del lavoro, in un'ottica di apprendimento continuo.

Cosa non facile, se si considera che attualmente tre quarti delle aziende nell'Ue segnalano difficoltà nel trovare lavoratori con le competenze necessarie, una persona su tre che lavora in Europa non ha **competenze digitali** di base, permane una bassa rappresentanza di donne nei lavori e nei percorsi di studio legati alle tecnologie, troppi giovani non studiano e non lavorano. Se questa è la situazione generale, le condizioni dei singoli Paesi membri è molto differenziata. Quella italiana mostra dati aggravati dall'**emergenza educativa** - resa ancor più acuta dalla pandemia - e dallo scarso investimento in formazione continua, fattori ai quali il Pnrr sta cercando di dare qualche timida risposta. Ma in Italia ci dovremmo porre anche un'altra domanda: a che servono le competenze se non vengono valorizzate? Spesso si dimentica un aspetto, che è connesso ed essenziale a un'economia aperta basata sulla conoscenza, ovvero una struttura di incentivi che premi l'**impegno individuale**, la propensione ad assumersi dei rischi, la **progettualità**, ecc. In una parola, il merito.

Da diversi indici nazionali e internazionali, si evince che l'Italia non è un Paese meritocratico, non lo è nel settore pubblico come non lo è neanche nel privato. I risultati del "Meritometro", indicatore scientifico del **Forum della Meritocrazia**, li riassume tutti, collocandoci in fondo ai Paesi europei, con una serie di conseguenze che vanno dallo scarso dinamismo economico, a un'incapacità di attrarre talenti, a una stagnante mobilità so-



ziale sino a un'esclusione femminile dal mondo del lavoro tra le più gravi al mondo. Tanto da far dichiarare agli economisti Lorenzo Codogno e Giampaolo Galli nel loro recente libro "Crescita economica e meritocrazia" (Il Mulino, 2023), che «la scarsa considerazione del merito sia il grande problema che l'Italia deve affrontare oggi». Secondo la loro analisi, le cause affondano le radici in una storia fatta soprattutto di dominazioni e nella costruzione di un'**infrastruttura burocratica** che ha fatto prevalere, per necessità, un **capitalismo di relazione più che meritocratico**.

Precise analisi dimostrano che le aziende che godono di rapporti privilegiati con amministratori politici hanno maggiore accesso alle opportunità di business nazionali, riescono a superare più facilmente le **rigidità del mercato del lavoro** e si rivelano più resilienti, ma nel medio/lungo periodo non crescono in produttività e innovazione, oltre che in dimensioni. Di fatto, scelgono una strategia conservativa, basata su connessioni da mantenere confidenziali e quindi preferiscono scegliere amministratori all'interno o molto vicini alla famiglia titolare. Un'indagine del World Economic Forum rileva che rispetto all'"affidamento su management professionale" l'Italia è al 107esimo posto su 144 Paesi, ovvero i manager sono selezionati non solo per merito ma principalmente per lealtà verso la compa-

gine proprietaria. È anche vero che tale situazione si manifesta soprattutto nel settore dei servizi. L'Italia vanta circa 2 mila imprese manifatturiere perfettamente in grado di competere sui mercati internazionali, che rappresentano il 49% dell'export totale, ovvero circa il 15% del Pil. Sono imprese con oltre 250 dipendenti, dove il *recruitment* e la valutazione delle *performance* premiano il **talento**, dove non si teme l'apertura dei capitali o la quotazione, che richiedono trasparenza e managerializzazione.

Ma solo il 31% dei lavoratori stabili è occupato in aziende del genere, ovvero 3 milioni su una popolazione in età lavorativa di 39 milioni. Il restante 50% lavora in realtà con meno di 50 dipendenti e il 25% in attività con meno di 10. Per non parlare del numero enorme di lavoratori autonomi, di persone con lavoro temporaneo e di quel buco nero che è l'**economia sommersa**. Se poi allarghiamo la prospettiva ai 3,2 milioni di lavoratori dell'amministrazione pubblica, dove la formazione è del tutto insufficiente, le retribuzioni inadeguate e i meccanismi di incentivazione inesistenti, il quadro appare in tutta la sua gravità.

Non dobbiamo darci per vinti, ma per trovare il nostro posto nella società della conoscenza, dobbiamo operare una drastica scelta a favore del merito, affinché l'**investimento in competenze** dia alle persone e al Paese il ritorno dovuto.



progettomanager.federmanager.it