



PROGETTO MANAGER

IL MENSILE DI FEDERMANAGER

PARTITA EUROPEA



Giugno 2025

 FEDERMANAGER



Direttore responsabile: Valter Quercioli

In redazione: Assunta Passarelli,
Antonio Soriero

Web Manager: Federico Romani

Sito web:

progettomanager.federmanager.it

Redazione: Roma - via Ravenna, 14

Telefono: 06-44070236 / 261

progettomanager@federmanager.it

Editore: Manager Solutions srl

sede legale: Roma - Via Ravenna 14 - 00161

Registrazione Tribunale di Roma n. 297

del 12.12.2013

Provider e sviluppo grafico:

IWS SpA - Industria Welfare Salute

Concessionaria esclusiva

per la pubblicità:

Publimaster S.r.l. - Via Gallarate, 154

20151 Milano

Direttore Commerciale: Nicolò Vannuccini

nicolo.vannuccini@publimaster.it

Tipografia: Boccia Industria Grafica

Finito di stampare

Giugno 2025

IN QUESTO NUMERO...

Europa | Competenze

Industria | Regno Unito

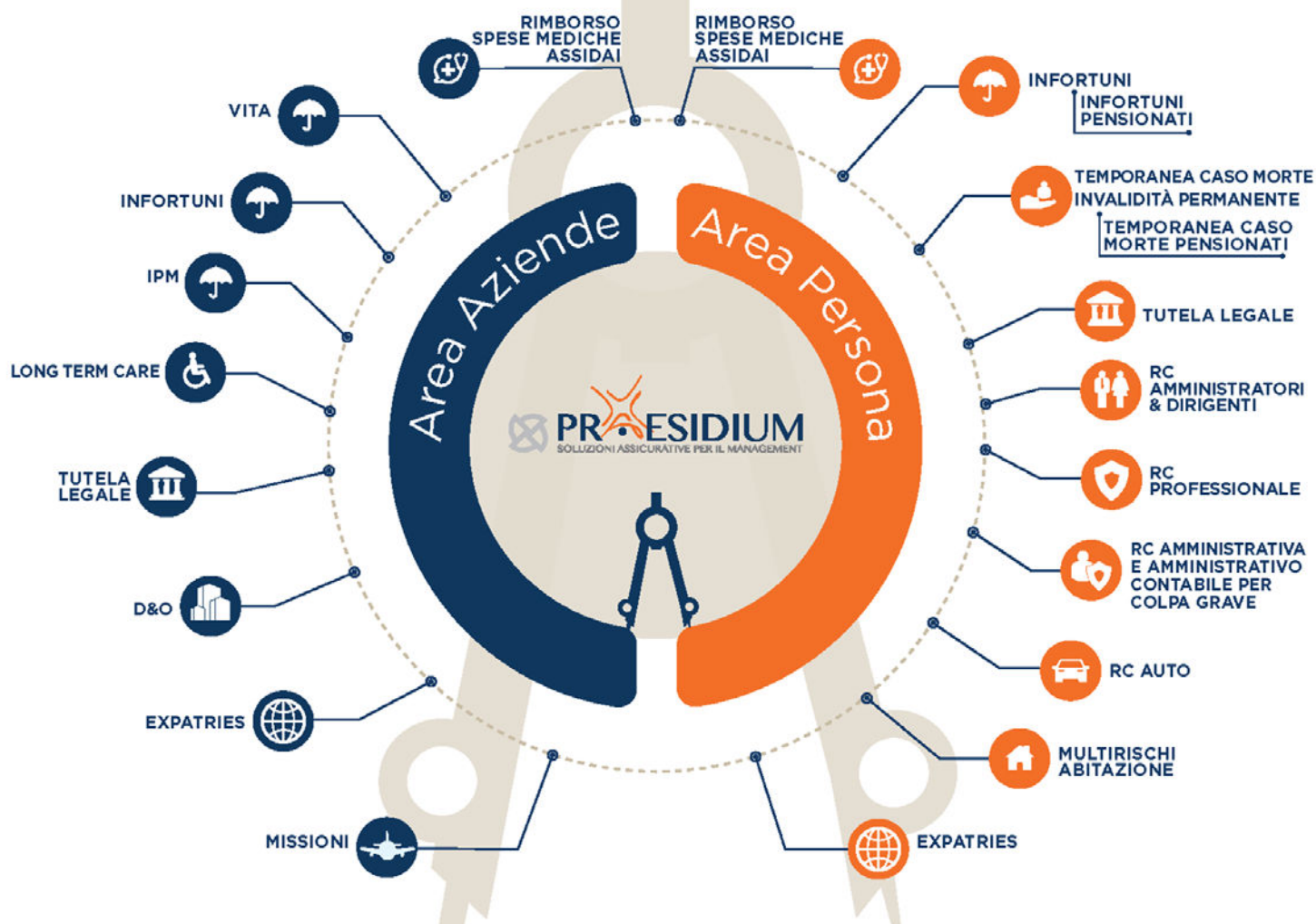
Dazi | Usa | Cina | Stati

Transizione | Green deal

Competitività | Regole

Formazione | Export

Semplificazione | IA



UNA VISIONE D'INSIEME PER ORIENTARVI NEL MONDO DEL WELFARE, UNA GUIDA ESPERTA PER TRACCIARE NUOVE ROTTE.

Praesidium, una guida sicura per il welfare manageriale.

Praesidium è la società del sistema Federmanager specializzata nello studio, nella progettazione e nella gestione dei programmi di welfare aziendali ed individuali, dedicati a dirigenti, a quadri, a professional e alle loro famiglie. Grazie alla stretta relazione con il sistema **Federmanager** e con **Assidai**, Praesidium opera in particolare nell'ambito della consulenza e distribuzione delle iniziative di assistenza sanitaria, nonché di ogni tutela assicurativa per dirigenti, di origine contrattuale ed è in grado di rispondere a tutte le esigenze di welfare individuale delle figure manageriali, sia in servizio che in pensione. **Oggi Praesidium ha riunito nell'Atlante del welfare il panorama completo dei servizi e dei prodotti dedicati alle e al manager, un panorama arricchito da una consulenza sempre personalizzata.**

Praesidium è al vostro fianco da più di 15 anni; è una guida esperta, oggi pronta a tracciare con voi nuove rotte, verso il benessere dei e delle manager e delle loro famiglie.

Scoprite di più su praesidiumspa.it, o scrivete a:
individuali@praesidiumspa.it | aziende@praesidiumspa.it.

Il welfare per le aziende ha un nuovo orientamento.



L'EDITORIALE DI VALTER QUERCIOLI

Il valore della managerialità

Il 6 giugno scorso, a Milano, sono intervenuto all'evento "Innovazione e sostenibilità: manager per il futuro dell'Europa", organizzato da **CEC European Managers**, in collaborazione con **Cida** e **Regione Lombardia**. L'iniziativa ha rappresentato un importante momento di riflessione sui tumultuosi cambiamenti a cui il nostro continente deve far fronte e sull'importanza di valorizzare il ruolo della **managerialità** nel vivo del dibattito sul futuro dell'Ue.

Oggi, infatti, siamo chiamati a operare in un contesto dagli equilibri **geopolitici** quantomai fragili e da sfide in termini industriali, sociali e ambientali che, per essere vinte, non possono prescindere da una **visione manageriale strategica e competente**.

Federmanager, come principale federazione all'interno di Cida, membro nazionale di CEC, è convinta che oggi più che mai serva dare consistenza a una **voce manageriale europea forte, coesa e autorevole**. Una voce che sia capace di incidere nel dibattito istituzionale e nella definizione di quelle **politiche industriali** che hanno impatti diretti sulle imprese.

Sappiamo infatti che è a Bruxelles che si giocano le partite decisive per rilanciare la **competitività industriale** e, di conseguenza, il **lavoro** di milioni di persone. In questa prospettiva, il contributo delle **competenze** manageriali è, una volta di più, fondamentale.

Perché sono i manager, protagonisti nelle imprese, a dover far comprendere quali politiche stimolare per tutelare **filiere industriali** che si dimostrino resilienti e al contempo innovative.

Ma tanti altri sono anche i temi di interesse dell'**agenda Ue** su cui i manager devono far sentire la loro voce, senza sterili tatticismi: dalla **transizione digitale** che impone una **governance dell'IA** che sia etica, inclusiva e funzionale alla crescita umana e del *business*, alla **transizione green**, che deve definire soluzioni di **decarbonizzazione** credibili.

E, anche sotto questo profilo, come non pensare alla questione dei costi dell'**energia**! Senza una **vera riforma del mercato e una gestione più equa dei prezzi**, vi è il rischio di frenare irrimediabilmente la crescita dell'Unione. E non possiamo permettercelo.

Vi sono altresì questioni a immediato impatto per noi manager. Pensiamo a quella del **mercato del lavoro manageriale**, che deve essere reso più dinamico, favorendo una mobilità transfrontaliera finalizzata a premiare il **merito** "oltre i confini"; e poi al rafforzamento del **welfare contrattuale integrativo**, a partire dalla sanità integrativa e dalla previdenza complementare: pilastri-chiave per garantire **stabilità e inclusione sociale** in una fase di profondo mutamento demografico. Abbiamo di fronte ambiziosi traguardi, ma è impossibile raggiungerli in solitaria. Per tale ragione, Federmanager intende lavorare con CEC e le organizzazioni partner al fine di strutturare **solide posizioni comuni** che, con una voce unitaria, sappiano parlare a istituzioni, cittadini e imprese.



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

Meno grovigli, più futuro

L'Europa è la culla dell'ingegno ed è certamente - non lo pensiamo solo noi europei - il posto più bello in cui vivere e lavorare. Da manager, non possiamo che essere orgogliosi di operare quotidianamente all'interno di un continente straordinario, in cui **culture e tradizioni** si intrecciano con approcci pionieristici all'**innovazione** e alla **formazione** avanzata. E l'Ue è lo spazio politico, economico e sociale in cui 27 Paesi hanno deciso di darsi **una piattaforma di avvenire comune**, con l'obiettivo di un progresso condiviso.

Eppure, questo "grande sogno europeo" è oggi minacciato da evidenti fattori esogeni, ma anche da un appesantimento dei propri processi **regolatori e decisionali**, che si arroccano su una rigidità non adatta a rispondere alla velocità e alla complessità delle sfide del nostro tempo. La **competizione globale** corre incessantemente, trainata da autarchie di fatto capaci di decisioni rapide, figlie di leaderismi personali. In uno scenario del genere, l'Europa si muove spesso a rilento, imbrigliata in una burocrazia stratificatasi nei decenni e in regolamentazioni talvolta persino incomprensibili che, anziché agevolare, ostacolano la **produttività**, l'**innovazione** e la possibilità di raggiungere uno **sviluppo che sia davvero sostenibile**, al di là di visioni ideologiche.

È paradossale che, di fronte a sfide cruciali del nostro tempo, l'Ue sia messa in scacco da meccanismi decisionali che richiedono, ad esempio, l'**unanimità** in Consiglio: basta il no di un singolo Paese, per ragioni squisitamente interne, per bloccare scelte di cui potrebbero beneficiare **450 milioni di cittadini**.

La nostra Federazione vuole contribuire a un cambiamento di rotta necessario. Lavorando in stretta **sinergia con le istituzioni e con i diversi stakeholder** del *management* dell'industria e dei servizi che rappresentiamo. È fondamentale semplificare, sburocratizzare ed eliminare vincoli astrusi, avvalendosi proprio delle **competenze manageriali** che sono strategiche per valutare concretamente gli impatti produttivi, economici, ambientali e tecnologici delle scelte da compiere.

È questa la via per offrire risposte concrete alle esigenze di **cittadini e imprese**. I manager, per competenze e vocazione, sono in grado di gestire le crisi per individuare soluzioni che guardino al presente, ma anche al continente che vogliamo lasciare alle **nuove generazioni**. L'Europa ha tutte le carte in regola per essere protagonista nel mondo e per **non rimanere schiacciata tra i due blocchi**, occidentale e orientale. Ma deve smettere di frenarsi da sola. Serve coraggio, creatività, serve il meglio del **genio europeo** e, come Paese che ha dato i natali a Leonardo, Dante ed Enrico Fermi, sappiamo bene di cosa parliamo.

Le regole devono essere pensate in funzione di una crescita sostenibile, non ostacolarla. Lavoriamo insieme per rendere la nostra Europa più forte.





8 A COLLOQUIO CON

Risposte veloci, risultati efficaci

AUTRICE ANGELA LUISA COLASUONNO

Semplificare, innovare, investire nella produzione e nel capitale umano. Questa la via per aiutare l'Ue a raggiungere l'obiettivo dell'autonomia strategica



11 RIFLESSIONI

Orizzonte competenze

AUTRICE MARIA CRISTINA ORIGLIA

Alla scoperta della "Union of skills", l'iniziativa lanciata dalla Commissione europea per lo sviluppo del capitale umano, che integra politiche di istruzione, formazione, apprendimento continuo e lavoro



14 SCENARI

In cerca di equilibrio

AUTORE SERGIO MATALUCCI

Transizione green e obiettivi di competitività industriale. Tra costi dell'energia e scenari regolatori in corso di definizione, l'Ue è chiamata a non perdere terreno nei confronti della concorrenza internazionale



17 SCENARI

Apertura londinese

AUTORE RICCARDO CAVALIERE

Un approfondimento sul recente accordo che rimette in moto i rapporti tra Unione europea e Regno Unito, con nuove opportunità concrete anche per le imprese italiane



22 VISTA D'AUTORE

Il fattore imprevedibile

AUTORE MARCO SCOTTI

Il mondo (e l'Ue) di fronte alle mosse della nuova amministrazione statunitense guidata da Donald Trump. Le riflessioni di Marco Scotti, Direttore di Affaritaliani.it

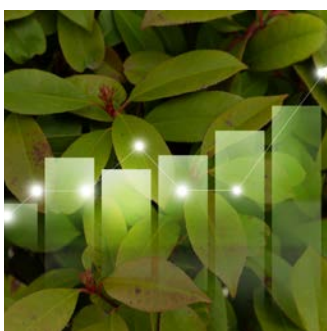


25 DALL'ESTERO

Una partnership complessa

AUTRICE ALESSANDRA COLARIZI

Bruxelles e Pechino restano fortemente legate sul piano industriale e commerciale, ma tra un'incessante concorrenza ed equilibri geopolitici fragili il rapporto è sempre più altalenante



28 SCENARI

Gradi di incertezza

AUTORE SEBASTIANO SANTORO

Per sostenere le ambizioni del Green deal, l'Ue ha bisogno di una strategia finanziaria chiara e comune, che oggi però sembra mancare



31 RIFLESSIONI

Cervelli a sistema

AUTRICE CARLA PAMPALONI

Vincere le sfide che l'Ue ha all'orizzonte, anche attraverso la leva strategica di una formazione continua basata sulla neurodidattica e le neuroscienze brain-based



34 RIFLESSIONI

Alle radici del sogno

AUTORE PAOLO GRISORIO

Dalla mitologia alla regola benedettina, la cultura europea si è sviluppata tra incontri e scontri di civiltà. È un progetto antico che ancora oggi cerca pieno compimento

A COLLOQUIO CON

RISPOSTE VELOCI, RISULTATI EFFICACI

AUTRICE: ANGELA LUISA COLASUONNO - TEMPO DI LETTURA: 3 MINUTI

Semplificare, innovare, investire nella produzione e nel capitale umano. Questa la via per aiutare l'Ue a raggiungere l'obiettivo dell'autonomia strategica

In un contesto internazionale segnato da tensioni geopolitiche, guerre, crisi energetiche e crescente **competizione** tra grandi blocchi economici, l'Unione europea è chiamata a ripensare profondamente il proprio ruolo, sia all'interno che nello **scenario globale**. Quali sono le sfide che attendono l'Europa nei prossimi anni? E quali strumenti ha a disposizione per affrontarle con **autorevolezza, coerenza e visione**? Lo abbiamo chiesto all'eurodeputato **Francesco Ventola**, che in questa intervista delinea una rotta chiara: raggiungere l'**autonomia strategica**, rafforzare il legame tra **scuola, innovazione e sistema produttivo**, contrastare l'immigrazione irregolare, sostenere le **imprese** e i giovani con **investimenti** concreti. Ventola invita a risposte rapide e coordinate, alla riscoperta di una vera identità europea che, per essere credibile all'esterno, deve prima di tutto essere solida e coesa al proprio interno.

Eurodeputato Ventola, alla luce degli sconvolgimenti internazionali - dai conflitti in corso alla crescente competizione tra blocchi geopolitici - come si stanno muovendo le istituzioni europee per affrontare queste sfide?

Le istituzioni europee sono di fronte al momento storico più complicato dalla loro nascita. Dopo la Seconda guerra mondiale c'era la voglia, il desiderio, di **unire i popoli** del Vecchio continente per garantire **prosperità** ed evitare ulteriori conflitti. Ora l'Unione europea si sta muovendo nel solco dei **trattati** per sostenere l'Ucraina invasa dai russi e per rafforzare l'identità del continente tra i blocchi geopolitici con la certezza che siamo parte integrante, indispensabile ed indiscutibile del mondo Occidentale. Certo, se fossimo **più celeri nell'assumere decisioni** sarebbe meglio!

Con l'avvio del nuovo mandato della Commissione von der Leyen, quali priorità politiche ritiene imprescindibili per garantire coesione interna e autorevolezza esterna dell'Unione europea?

Si rende necessario e quantomai improcrasti-

nabile, impegnarsi per raggiungere l'**autonomia strategica** della nostra Europa: **semplificazione, investimenti** per produrre energia e **innovazione** per il sistema produttivo anche facendo ricorso al debito comune, investire nel **capitale umano** e nel cambio generazionale in agricoltura, contrastare l'immigrazione irregolare e clandestina, investire nella difesa comune e pretendere l'attuazione del principio di reciprocità nei rapporti con gli altri Stati.

È necessario che tutti prendano atto che le transizioni non possono essere imposte e calendarizzate senza tenere conto del contesto geopolitico che è mutato e potrebbe continuare a farlo per anni

L'industria europea affronta una doppia sfida: transizione verde e concorrenza globale. Qual è la strategia delle istituzioni europee per evitare la deindustrializzazione e rilanciare la produzione strategica sul suolo europeo?

Intanto è necessario che tutti prendano atto che le **transizioni** non possono essere imposte e calendarizzate senza tenere conto del **contesto geopolitico** che è mutato e potrebbe continuare a farlo per anni. Non è possibile obbligare e indirizzare **risorse pubbliche** solo a vantaggio di alcune tecnologie a scapito di altre. Creare un sistema innovativo (e veloce) di **incentivi e agevolazioni** a favore di coloro che investono e creano beni, servizi e quindi lavoro nel nostro Continente, potrebbe essere una strada fattibile. Indispensabile, ritengo, sia rafforzare la connessione tra la scuola e il sistema produttivo. Bisogna dare fiducia (e sostenere con

risorse vere) ai nostri **giovani**, consentendoli di credere nelle loro idee affinché diventino progetti e perché no, anche realizzazioni concrete. **Il tema dei dazi è tornato centrale, in particolare nei rapporti con Cina e Stati Uniti. Qual è la posizione delle istituzioni europee su un eventuale rafforzamento della politica commerciale difensiva europea?**

Personalmente credo che i **dazi** facciano male a tutti. Anche perché ce ne sono già diversi (sotto false spoglie) e che sparirebbero se si attuasse il principio di reciprocità. Ad esempio, i diritti dei lavoratori, il rispetto dell'ambiente, i diritti civili... sono dei veri e propri dazi perché condizionano il costo di produzione dei beni e servizi. Dobbiamo pretendere che anche i nostri **partner** commerciali (gli altri Stati) li riconoscano e li rispettino al pari di noi europei. Bene stanno facendo gli Stati membri a confrontarsi per determinare le decisioni che l'Unione europea assumerà, privilegiando sempre il **dialogo costruttivo** e la determinazione alle provocazioni-minacce dei partner commerciali.

Bene stanno facendo gli Stati membri a confrontarsi per determinare le decisioni che l'Ue assumerà, privilegiando sempre il dialogo costruttivo

Nel nuovo scenario globale, l'Ue può ancora permettersi di essere una "soft power" o serve un salto di qualità verso una vera autonomia strategica anche in campo militare e tecnologico?

Come dicevo in precedenza: il conseguimento dell'autonomia strategica nel campo dell'alimentazione, della produzione di energia, nel comparto innovativo-tecnologico e anche in quello della difesa comune, per me è la vera sfida da cogliere e vincere per continuare a garantire **libertà, pace e prosperità** agli europei.



Francesco
Ventola,
eurodeputato

RIFLESSIONI

ORIZZONTE COMPETENZE

AUTRICE: **MARIA CRISTINA ORIGLIA** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**



Alla scoperta della “Union of skills”, l’iniziativa lanciata dalla Commissione europea per lo sviluppo del capitale umano, che integra politiche di istruzione, formazione, apprendimento continuo e lavoro

L'obiettivo è chiaro: costruire quella **società della conoscenza** in grado di trasformare le tecnologie digitali in progresso, ovvero in nuove e migliori modalità di vivere, produrre e governare. Un'evoluzione che passa necessariamente attraverso la dotazione degli strumenti conoscitivi necessari a tutta la popolazione, affinché possa tradursi in innovazione diffusa e sviluppo sostenibile. È un passo fondamentale per recuperare **competitività**.

È questo lo scopo ultimo che si propone la Commissione europea con il recente lancio della **Union of skills**, Unione delle competenze, un'ambiziosa strategia di sviluppo del capitale umano, che segna una svolta nelle politiche Ue per il suo approccio sistemico. Integrando per la prima volta le politiche di istruzione, formazione, apprendimento continuo e lavoro, concretizza quanto indicato dal Piano Letta e dal Piano Draghi, pubblicati rispettivamente ad aprile e settembre 2024.

Del primo, raccoglie il suggerimento di istituire una quinta libertà, dopo il libero movimento di persone, beni, servizi e capitali: quella della **ricerca, innovazione e istruzione nel mercato unico**, che - si legge - «devono essere la guida e i propulsori del nuovo mercato unico, per realizzare un'economia basata sulla conoscenza, per un **ecosistema che stimoli la vitalità economica**, il progresso sociale e l'ispirazione culturale». Del secondo, raccoglie l'urgenza di dotarsi di un capitale umano adeguatamente formato per perseguire le tre grandi sfide su cui si gioca il futuro dell'Europa: **accelerare l'innovazione** e trovare nuovi motori di crescita, avanzare nel processo di **decarbonizzazione** e di transizione verso **un'economia circolare**, rendersi più indipendenti in termini di sicurezza.

La grave carenza di **competenze** in diversi settori e occupazioni, sia per i lavoratori poco qualificati che per quelli altamente qualificati, aggravata dai **preoccupanti andamenti demografici**, che

erodono la forza lavoro, è infatti il vero punto critico da affrontare. Quanto fatto sinora attraverso l'Agenda europea per le competenze 2020 e gli investimenti sostenuti non ha dato grandi risultati. A minarne l'efficacia sono stati una modesta volontà di coordinamento delle attività da parte degli Stati membri; uno scarso **coinvolgimento industriale**; una mancanza di valutazioni sistematiche delle risorse investite e un'insufficiente disponibilità di informazioni affidabili, granulari e comparabili su quali competenze servono, sugli *stock* esistenti e sui flussi desiderati all'interno e tra gli Stati membri, la cosiddetta “*skills intelligence*”.

È su questa analisi che poggia l'impianto innovativo dell'Unione delle competenze, a partire da una **nuova governance multilivello**, che sulla carta pare molto promettente. L'organo principale sarà l'*European skills high-level board*, che coinvolgerà la rappresentanza di tutti gli *stakeholder* - fornitori di istruzione e formazione, dirigenti d'impresa, parti sociali -, e che avrà come fonte di informazione un Osservatorio permanente, l'*European skills intelligence observatory*, deputato a fornire la documentazione necessaria per prendere **decisioni data-driven**. Ma la portata innovativa riguarda anche il metodo, perché per la prima volta il **tema delle competenze** entra nel *semestre europeo* tramite una Raccomandazione dedicata, che comporterà il monitoraggio annuale dei risultati di ciascun Paese, sulla base dei quali la Commissione potrà emanare raccomandazioni vincolanti.

Dopodiché bisognerà fare i conti con gli Stati membri, tenendo presente che l'istruzione, la formazione e il lavoro sono di competenza nazionale. Sta a loro attivarsi per trarre il massimo beneficio dal piano europeo, attraverso tutti i principali attori coinvolti, a partire dagli enti pubblici. Saranno i governi, i ministeri, le regioni e gli enti locali i **soggetti proponenti** di riforme e progetti finanziati dai fondi europei. Poi, naturalmente, tutte

le istituzioni educative-formative e le imprese, sia come parte attiva sia come fruitori.

Per l'Italia è un'occasione unica. L'ennesima, si potrebbe dire, da non sprecare. Tutti i dati rilevati in Europa relativi alla carenza di competenze necessarie al mercato, al calo demografico e alla scarsa **attrattività di talenti**, sono drammaticamente amplificati nel nostro Paese.

Alla base ci sono fattori di tipo culturale, che hanno minato per decenni la **qualità del sistema educativo**, della formazione e, in definitiva, del mercato del lavoro, in nome dell'egualitarismo e del protezionismo. Se nelle scuole, la carenza di meccanismi di valutazione dei docenti ha comportato un progressivo calo del livello di insegnamento, in ambito professionale la selezione e l'avanzamento di carriera non si basano ancora abbastanza su criteri trasparenti ed equi incentrati sul merito. La Pubblica amministrazione mostra da decenni un'inefficienza generale dovuta a una mancanza di investimento sulle competenze e di riconoscimento delle *performance*, a cui sta cercando di mettere freno la recente riforma del ministro Zangrillo.

Al momento, la situazione è quella fotografata dal Report 2025 del Meritometro, il primo indicatore quantitativo di sintesi, misurazione e comparazione dello stato del merito in un Paese, ideato dal **Forum della meritocrazia Ets**. I dati 2024 ci vedono - come negli ultimi dieci anni - in ultima posizione su 12 Stati europei, con un incremento di appena 0,66 punti rispetto al 2023 e un risultato complessivo che ci distanzia di 9 punti dal penultimo paese, la Polonia, di circa 20 dalla Germania che si trova a metà classifica e di una 40ina dai Paesi più virtuosi.

«Il basso livello di meritocrazia in Italia - si legge nel Report - ha profonde ripercussioni sulle **performance economiche e sociali** del Paese. I dati mostrano una correlazione positiva tra merito e produttività: ad esempio, nei Paesi scandinavi, ai vertici del *ranking* meritocratico, la produttività del lavoro (Pil per ora lavorata) è in media superiore di circa un terzo rispetto a quella italiana. Una maggiore produttività si traduce in una **maggiore competitività**, in un aumento degli investimenti e

in una **migliore occupabilità**». Ma la situazione ha un impatto che va ben oltre gli aspetti economici. Come attestato dal Rapporto sul benessere sostenibile e inclusivo del *Joint research centre* della Commissione europea, «l'Italia registra ampi **divari di genere nell'occupazione**, una forte disuguaglianza dei redditi e un sistema istituzionale inefficiente. Inoltre, le risorse per il futuro - capitale economico, umano e sociale - sono ferme ai livelli del 2011, compromettendo le prospettive delle nuove generazioni».

Di fronte a un contesto così compromesso, l'**Unione delle competenze** rappresenta una possibilità concreta di svolta, che andrebbe presa molto seriamente, avendo ben chiaro che quanto più la risposta sarà ecosistemica, tanto più gli effetti saranno rilevanti.

L'Unione delle competenze rappresenta una possibilità concreta di svolta: quanto più la risposta sarà ecosistemica tanto più gli effetti saranno rilevanti

Per questo appare particolarmente significativa la scelta operata dalla Regione Emilia-Romagna, che si è dotata, un paio di anni fa, della Legge regionale n. 2/2023 "Attrazione, permanenza e valorizzazione dei talenti ad elevata specializzazione in Emilia-Romagna", con l'obiettivo di attrarre e trattenere persone a elevata specializzazione italiane e straniere. Una disposizione che ha comportato un enorme lavoro di raccordo tra gli **enti pubblici** e tutti gli *stakeholder* territoriali, per creare una piattaforma unica di coordinamento delle **politiche volte alla valorizzazione del capitale umano**. È un vero salto qualitativo dell'approccio della Pa, che per la prima volta volge l'attenzione ai talenti, un *mindset* che si rivelerà assai utile per avanzare progetti nell'ambito della nuova strategia europea.

SCENARI

IN CERCA DI EQUILIBRIO

AUTORE: **SERGIO MATALUCCI** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**



Transizione green e obiettivi di competitività industriale. Tra costi dell'energia e scenari regolatori in corso di definizione, l'Ue è chiamata a non perdere terreno nei confronti della concorrenza internazionale

La Commissione europea è in grado di rispondere alle moderne sfide industriali?

A fine maggio la Commissione europea ha adottato quattro nuovi atti e una comunicazione relativi al Net-Zero industry act (Nzia), chiarendo quali **progetti manifatturieri** possano beneficiare di trattamenti autorizzativi semplificati e partecipare, a partire dal 2026, a aste con criteri diversi da quelli di prezzo. «Tali criteri includono la condotta aziendale responsabile, la sicurezza informatica e il contributo alla sostenibilità e alla resilienza». Nella comunicazione, la Commissione ha fornito informazioni sulla provenienza delle tecnologie a zero emissioni, evidenziando le dipendenze da Paesi terzi.

Il Nzia si concentra sull'aumento della capacità produttiva dell'Ue per le **tecnologie a zero emissioni**, con l'obiettivo di raggiungere il 40% del fabbisogno annuale entro il 2030. Il Clean industrial deal (Cid) è una seconda misura, che completa il Nzia, promuovendo catene di approvvigionamento europee per i settori ad alta intensità energetica e per le *clean tech*. Il Cid è attualmente in discussione al **Parlamento europeo**.

Diversi esperti hanno però criticato sia la Commissione europea che, in modo più marginale, il Parlamento europeo. The European House Ambrosetti (Teha) Group, per esempio, spiega le difficoltà di diverse industrie europee.

«Un primo elemento di squilibrio riguarda il costo dell'energia. Ad esempio, nel 2025 il prezzo del gas è in media di circa 41 €/MWh in Italia e in Europa, mentre negli Usa si attesta a 12,65 €/MWh, quasi un terzo del costo europeo», ha detto **Alessandro Viviani**, Associate partner e Responsabile Green tech hub di Teha Group. In Italia la questione è particolarmente rilevante, visto che il **mercato elettrico** all'ingrosso locale è quello più costoso in Europa, anche perché fortemente dipendente dal gas fossile.

«Un secondo fattore critico» spiega Viviani «è il

disallineamento temporale tra l'aumento dei costi derivanti dal sistema Ets europeo e la capacità delle imprese di trasformare i propri processi industriali».

«Il costo dell'Ets in Europa è almeno cinque volte superiore rispetto ad altri Paesi, come la Cina, e si prevede che possa assorbire fino al 33% del valore aggiunto delle industrie **hard-to-abate** entro il 2030, rispetto al 16% del 2024», ha detto Viviani.

Nel 2025 il prezzo del gas è in media di circa 41 €/MWh in Italia e in Europa, mentre negli Usa si attesta a 12,65 €/MWh, quasi un terzo del costo europeo

Diversi settori

Viviani dice che la capacità di utilizzo degli impianti in Europa nel settore dell'acciaio si attesta oggi intorno al 65%, mentre è necessario un utilizzo dell'85% per mantenere la competitività. Considerando l'aumento delle **importazioni di acciaio** da Paesi terzi, non sorprende che ThyssenKrupp abbia previsto 11 mila esuberi in Germania nel 2024, che ArcelorMittal abbia rinviato investimenti di decarbonizzazione in Europa e che la ceca Liberty Ostrava abbia dichiarato bancarotta.

Il **settore chimico** ha subito una crisi strutturale e irreversibile, dice Teha, ricordando la riduzione del 31% della produttività in Italia dal 2018. La quota di mercato globale europea è scesa dal 27% al 14% negli ultimi due decenni. Viviani spiega che esistono comunque opportunità vista la crescente domanda di **prodotti chimici sostenibili**, con un tasso di crescita annuo composto previsto del 15% fino al 2030.

Il **comparto della raffinazione** si trova, anche questo, in una fase di margini operativi bassi. In Italia, Sasol mantiene lo stabilimento di Augusta a capacità minima, mentre Versalis ha annunciato riduzioni produttive con focus sulla riconversione verso attività più sostenibili.

Secondo Viviani, il **settore del cemento** è ugualmente esposto: l'Ets provoca «un raddoppio dei costi di produzione e una conseguente apertura alle importazioni extra-Ue» (+259% negli ultimi dieci anni in Italia), mentre i cementi sostenibili non vengono premiati né supportati.

Strumenti possibili

Il Carbon border adjustment mechanism (Cbam) è uno strumento potenzialmente utile, poiché mira a imporre un prezzo sul carbonio delle **merci ad alta intensità energetica** importate, incentivando le imprese europee «a innovare e adottare tecnologie più pulite».

Al momento, però, il Cbam presenta alcune “scappatoie” che potrebbero permettere ad alcuni produttori extra-Ue di evitare il pagamento dei **costi del carbonio**, spostando le emissioni altrove anziché ridurle realmente, spiega Teha.

«Senza correggere tali criticità, il meccanismo potrebbe non solo fallire nel proteggere l'industria europea, ma anche accelerare fenomeni di **deindustrializzazione**, con il rischio di favorire la **delocalizzazione** produttiva in Paesi terzi meno regolamentati».

Secondo Viviani, sarà poi necessario mantenere l'allocazione gratuita delle quote Ets per le esportazioni europee e varare anche misure per diminuire il prezzo del gas naturale (tax credit tra 15 e 20 €/MWh) per le industrie “Hard to abate”. L'Associate partner di Teha sottolinea anche l'importanza degli investimenti in **ricerca e sviluppo**. Un primo segmento è quello dell'elettronica di potenza: Teha stima che, tra il 2026 e il 2030, gli investimenti globali in queste tecnologie oscilleranno tra i 62 e i 93 miliardi di euro all'anno, pari al 15-20% del totale degli investimenti per la transizione energetica.

Teha ricorda che gli investimenti cinesi nelle industrie che facilitano e permettono la transi-

zione energetica sono stati 3,2 volte superiori rispetto a quelli dell'**Unione europea**, tramutandosi in un vantaggio competitivo. Nel mercato degli *inverter* fotovoltaici la Cina domina con 9 aziende tra le prime 10 al mondo, detenendo, riporta Viviani, il 76% del commercio globale.

«Le difficoltà strutturali emerse finora non solo evidenziano la fragilità delle misure adottate dalla **Commissione von der Leyen**, ma sottolineano con urgenza la necessità di un loro potenziamento sostanziale, in grado di riflettere la complessità competitiva che le imprese europee devono affrontare nei mercati globali», ha detto l'Associate partner di Teha.

Altre critiche

Le associazioni ambientaliste sottolineano intanto che la **decarbonizzazione** ha una sua funzione strategica e geopolitica.

Gli ultimi 100 giorni si sono rivelati deludenti. La Commissione ha presentato una serie frammentata di iniziative incentrate sulla deregolamentazione, sui ritardi e sulle scappatoie per indebolire l'obiettivo climatico per il 2040 e il **percorso verso l'attuazione del Green deal europeo**», ha scritto Climate action network (Can) Europe. L'ente con sede a Bruxelles ha suggerito che l'Ue potrebbe così trovarsi ancora dipendente da combustibili fossili (importati).

Can sostiene poi che la narrazione della Commissione sminuisce la situazione attuale, «mascherando l'erosione delle tutele sociali e ambientali con una maggiore efficienza», mentre considera tecnologie non adatte alla transizione energetica, sia in termini di costi che di tempi.

La Commissione europea non ha risposto alle domande poste via mail sulle regole europee per facilitare l'innovazione e lo sviluppo industriale, o sulla situazione geopolitica, non dando la propria prospettiva sulle critiche portate avanti da Teha e Can Europe. Considerando che ha avuto più di 12 giorni, la mancata risposta è forse già una risposta. La domanda quindi rimane. L'Esecutivo europeo è in grado di anticipare *trend* e farsi trovare pronto a ulteriori scossoni?

SCENARI

APERTURA LONDINESE

AUTORE: RICCARDO CAVALIERE - TEMPO DI LETTURA: 4 MINUTI



Un approfondimento sul recente accordo che rimette in moto i rapporti tra Unione europea e Regno Unito, con nuove opportunità concrete anche per le imprese italiane

Dopo anni di gelo e frizioni, Unione europea e **Regno Unito** tornano a parlarsi. L'accordo siglato a maggio segna una svolta nei **rapporti post-Brexit**, rimettendo al centro cooperazione, commercio e difesa.

Per tornare a prima di quel fatidico 31 gennaio 2020, quando la Gran Bretagna uscì dall'Ue, ci potrebbe volere molto tempo. Ma ora ci sono linee guida per rimuovere barriere commerciali e rafforzare la **cooperazione** in sicurezza e difesa. Vecchie alleanze che ritornano centrali mentre gli Stati Uniti, principale riferimento per entrambi, riducono il loro coinvolgimento dal nostro lato dell'Oceano. Il risultato è un'**intesa strategica** che potrebbe aprire nuovi orizzonti alle imprese, anche italiane. «È tempo di guardare avanti», ha detto il premier britannico **Starmer** dopo l'incontro con Ursula von der Leyen, il primo vertice di questo genere da anni. E avanti vuol dire oltremania. Secondo l'accordo, prodotti britannici a base di carne potranno di nuovo essere venduti nell'Ue. E poi il capitolo **difesa**: una **partnership** per la sicurezza che aumenterà la cooperazione e permetterà di condividere più facilmente risorse e informazioni. Inoltre, l'accordo potrebbe permettere alle compagnie inglesi di partecipare al nuovo programma dell'Ue di prestiti per la difesa.

Tra i punti notevoli, la **pesca**: l'accordo conferma, infatti, l'accesso dei pescherecci europei alle acque inglesi fino al 2038. In cambio, l'Ue alleggerisce i controlli sulle **esportazioni** di cibo provenienti dalla Gran Bretagna, che potrà anche tornare a vendere hamburger e salsicce crude nei Paesi europei per la prima volta dalla Brexit. Non solo, però: la Gran Bretagna dovrà accettare di seguire anche le **regole** europee, che non scrive, e adottarle man mano che cambiano. L'Ue è il principale **partner commerciale** della Gran Bretagna. Ma con la Brexit, mostrano dati del Governo inglese, le esportazioni del settore agroalimentare sono calate del 21% e le importazioni del 7%.

Secondo **Riccardo Alcaro**, coordinatore delle

ricerche dello Iai (Istituto affari internazionali), l'accordo segna «una chiara volontà di tornare a collaborare, per quanto possibile». La novità più rilevante non è però nelle singole **misure** settoriali, che pure vanno oltre la logica minimalista del *Trade and cooperation agreement*, che era stato approvato per regolare i rapporti dopo la Brexit. Bensì, spiega Alcaro «nella creazione di una **rete istituzionalizzata di consultazione** tra funzionari europei e britannici, in grado di far avanzare la cooperazione quotidiana tra le due sponde della Manica». Un meccanismo apparentemente tecnico che potrebbe rivelarsi decisivo per far emergere nuove proposte politiche.

L'Ue è il principale partner commerciale della Gran Bretagna. Ma con la Brexit, mostrano dati del Governo inglese, le esportazioni del settore agroalimentare sono calate del 21% e le importazioni del 7%

A favorire questo cambio di passo ha contribuito un **contesto internazionale** sempre più instabile. «Il **triplo shock** del Covid, dell'invasione russa dell'Ucraina e della crescente incertezza sul futuro delle relazioni transatlantiche sul piano della sicurezza, con l'avvento di Trump», continua Alcaro. Il nuovo governo britannico del premier laburista Starmer, inoltre, si mostra più pragmatico e meno interessato a difendere pubblicamente le storiche «linee rosse» anti-Ue che avevano portato alla Brexit.

In questa instabilità globale, un altro capitolo chiave dell'**accordo** è quello su sicurezza e difesa. «L'intesa apre alla partecipazione del Regno Unito agli strumenti di **finanziamento** europei



per lo sviluppo di capacità comuni. Questo crea nuove opportunità per l'industria italiana. Basti pensare al programma per il caccia di sesta generazione, sviluppato congiuntamente da Italia, Regno Unito e Giappone». Insomma -sottolinea Alcaro - si rafforzano legami istituzionali e commerciali importanti per il settore della difesa: «Interessi potenzialmente vantaggiosi per le imprese del nostro Paese».

Ma cosa significa questo nuovo corso per il **mondo produttivo italiano**, e in particolare per l'agroalimentare, uno dei settori più colpiti dalla Brexit? **Luigi Scordamaglia**, amministratore delegato di Filiera Italia, invita a non sopravvalutare l'intesa, ma riconosce che «la semplificazione delle procedure burocratiche tra Ue e Regno Unito tenderà sicuramente a favorire l'interscambio commerciale». Un **interscambio** che già oggi vale molto: il Regno Unito rappresenta il terzo mercato per l'**agroalimentare italiano**, con un export che nel 2024 ha raggiunto i 4,8 miliardi di euro. Il vino è la prima voce (875 milioni), seguito da dolciario, ortaggi, salumi e pasta, tutti sopra i 500 milioni. Secondo Scordamaglia, il mercato britannico ha risentito dell'inflazione alimentare e della perdita di potere d'acquisto, ma la domanda di prodotti italiani resta forte. Tuttavia, c'è un punto delicato: «Lo scontro politico sull'**allineamento dinamico**

delle regole europee è ancora aperto. I sostenitori della Brexit mal digeriscono l'adeguamento automatico alla **normativa Ue**, ma Bruxelles è chiara: se vuoi esportare nel mercato unico, devi accettare le sue regole di sicurezza alimentare». Il rischio, spiega, è che accordi bilaterali del Regno Unito con Paesi terzi – come gli Stati Uniti – introducano *standard* non compatibili con quelli europei, ad esempio su carni trattate con ormoni. «Questi prodotti non potranno entrare nel mercato comunitario, e l'Europa deve restare ferma sul principio: semplificazione sì, **deregulation** no, a tutela dei consumatori e dei produttori europei». Il quadro nei supermercati britannici, aggiunge, è comunque positivo per il Made in Italy: «I prodotti italiani godono di un riconoscimento di qualità **premium**. La semplificazione doganale che ci aspettiamo con accordi futuri, soprattutto per i beni deperibili, ridurrà i ritardi nei rifornimenti e favorirà la crescita della nostra presenza sugli scaffali». Infine, un accenno anche al tema della formazione: «Nell'intesa c'è un primo segnale di apertura sulla permanenza di **studio e formazione nel Regno Unito**. Dopo la Brexit, le restrizioni erano diventate un ostacolo per tanti giovani europei, italiani compresi, che invece sono una risorsa per le imprese. Maggiore **flessibilità**, anche in questo campo, sarebbe un passo nella giusta direzione».



L'Eccellenza del San Raffaele nel centro di Milano

Punti Raf First Clinic

Scopri la sede più vicina a te.

**I Punti Raf sono i poliambulatori che portano
l'Eccellenza clinica dell'Ospedale San Raffaele
al centro della città.**

● **Raf First Clinic**
via Washington 70

● **Raf First Clinic**
via Respighi 2

● **Raf First Clinic**
Stazione M5 Garibaldi

● **Raf First Clinic**
Santa Croce 10/a



Punti Raf First Clinic



www.puntiraf.it

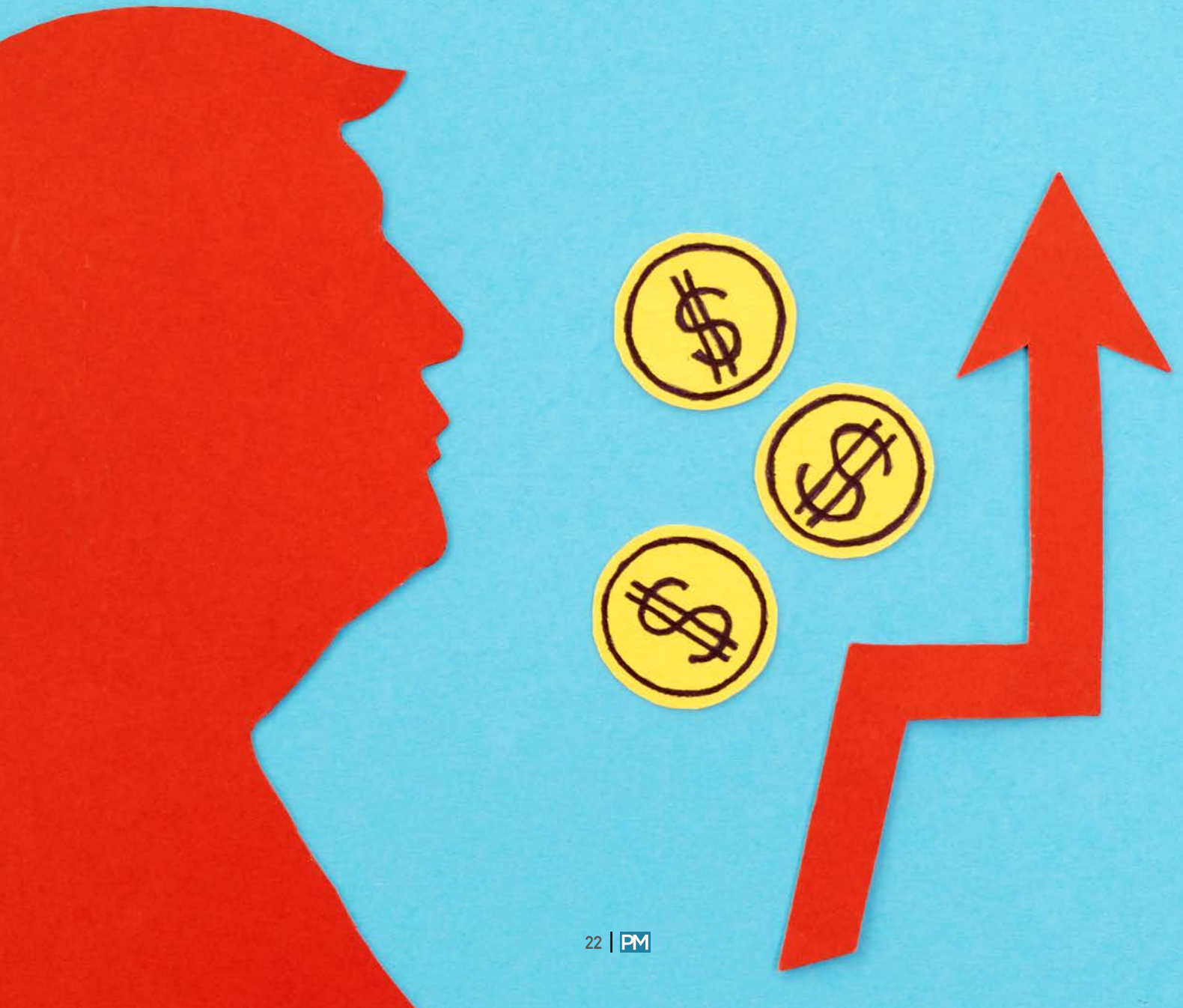
PUNTI**RAF**

Ospedale San Raffaele

VISTA D'AUTORE

IL FATTORE IMPREVEDIBILE

AUTORE: **MARCO SCOTTI** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**



Il mondo (e l'Ue) di fronte alle mosse della nuova amministrazione statunitense guidata da Donald Trump. Le riflessioni di Marco Scotti, Direttore di Affaritaliani.it

È un abile stratega, pronto a tirare fino all'estremo le **trattative** per ottenere tutto quello che gli serve, o è un pericoloso giocatore d'azzardo? È un attore con uno straordinario fiuto politico o un giullare prestato alla politica? Insomma, in due parole: realtà o finzione? È intorno a queste domande che si sta consumando il dibattito sulla figura di Donald Trump. Perché ogni partita viene gestita con spregiudicatezza, incoscienza e un pizzico di follia, non si sa quanto lucida. Prendiamo ad esempio il tema dei **dazi**: è bianco o nero, tutto e niente. Con la Cina si è arrivati a imporre "**tariffs**" (che non va tradotto con tariffe) del 125%, salvo poi fermare tutto e riportare indietro le lancette di qualche mese, con le imposte al 10%. E che dire del rapporto con l'**Europa**? Il Vecchio Continente, che The Donald ha punzecchiato fin dal suo insediamento lo scorso 20 gennaio, è stato oggetto di un trattamento quantomeno ondivago: prima si è detto che maltrattava gli Stati Uniti, poi si è fatta marcia indietro. Poi di nuovo, "**out of the blue**", alcune settimane fa una sparata clamorosa: dazi al 50% e i mercati che prontamente tracollano, lasciando sul campo miliardi. Poi però la marcia indietro e l'accordo con **Ursula von der Leyen**, con la cifra che ritorna rapidamente al punto di partenza. Senza contare la clamorosa bocciatura da parte della magistratura dell'intero impianto su cui poggiavano i dazi, provvedimento che fa il paio con quanto dichiarato dalla Corte Suprema in materia di immigrazione.

È questo che si fa fatica a comprendere dell'operato di Donald Trump: i risultati che ottiene sono poca roba. Il rischio è che l'**amministrazione** guidata dal **tycoon** si trasformi nell'epitome della montagna che partorisce il topolino. E che dire della politica estera, che con eccesso di sicurezza era stata data per risolta nel giro di pochi giorni? In Ucraina si continua a morire, il tavolo delle trattative in Turchia è andato deserto, **Volodymyr Zelensky** è stato praticamente bullizzato

nel salone dello Studio Ovale a favor di telecamera – salvo poi essere riavvicinato in occasione del funerale di Papa Bergoglio, in quello che è stato definito dallo stesso Trump "l'ufficio più bello del mondo". Eppure, il presidente americano aveva garantito di essere in grado di risolvere rapidamente **la questione tra Russia e Ucraina**, ma dopo mesi appare chiaro a tutti che la situazione sia sostanzialmente invariata.

Trump ha offerto un assist straordinario all'Ue perché iniziasse a parlare una lingua sola in materia economica, ma anche in politica estera, infrastrutture e non solo. Eppure l'Unione è ancora ostaggio delle sue contraddizioni

Certo, Vladimir Putin ha annunciato che – alle sue condizioni – si può trattare. Ma, appunto, quali sono le sue richieste? E quanta parte ha avuto Trump nel permettere allo Zar russo di tirare fuori la testa dopo tre anni di totale isolamento da parte della **comunità internazionale**? Non è un mistero che The Donald abbia sdoganato Putin, di fatto non solo comprendendo le ragioni che l'hanno portato a invadere l'Ucraina, ma addirittura addossando le principali responsabilità a Kiev. Un azzardo, si è detto, che doveva sbloccare le trattative in tempi rapidi. Ma sappiamo tutti com'è finita.

Non va molto meglio - anzi va decisamente malissimo - in Medio Oriente. E anche lì, la domanda torna a farsi sentire: che cosa ha in mente Donald Trump quando dice che bisogna sgomberare Gaza, portare i suoi abitanti in Egitto o



in altre terre limitrofe, spianare la Striscia e poi farne una sorta di meta del lusso con un progetto da decine di miliardi di euro, mentre c'è chi muore di fame ogni giorno? Anche qui è un azzardo, un tentativo di trovare un accordo che non c'è. Il **cessate il fuoco** è stato sì ottenuto, ma con un costo esorbitante per la popolazione palestinese, che ha visto bloccare per oltre un mese gli aiuti alimentari e medici che arrivavano dalla comunità internazionale. Il rapporto con Benjamin Netanyahu è ai minimi storici e anche in questo caso il rischio è che, dietro le sparatte di prammatica, ci sia la presa di coscienza che la situazione è talmente incancrenita che non sarà facile trovare una soluzione.

In tutto ciò, se la speranza era che almeno Trump potesse essere un valido, inconsapevole alleato dell'Europa, riportando il Vecchio Continente al centro dello **scacchiere internazionale**, anche questo scenario è finito a ramengo. The Donald ha offerto un *assist* straordinario all'Ue perché iniziasse a parlare una lingua sola in **materia economica** (dice qualcosa la parola Eurobond?), ma anche in politica estera (difesa comune o almeno una cabina di regia sovranazionale), infrastrutture e non solo. Ma siamo ancora ostaggi delle nostre mille **contraddizioni**, delle centinaia di voci diverse con cui pigoliamo in vari scenari. Ha senso un treno dei volenterosi, dove siedono Francia, Germania e Inghilterra (che non fa

neanche più parte dell'Europa)? È giusto che un governo come quello di Berlino bocci in maniera apodittica la scalata di una banca italiana, Unicredit, su una tedesca come Commerzbank? Ovviamente no.

Eppure, la drammatica realtà è che il nostro Continente non è capace di trovare un accordo su nulla. E questa occasione di Stati Uniti mai come in questo periodo concentrati su loro stessi, in ritirata da tutti i tavoli che contano, autarchici e ombrosi non capiterà di nuovo. Non ha senso parlare di ReArmEu senza poi trovare un coordinamento europeo che sappia dire come e dove spendere i soldi, magari senza dare vita a un esercito europeo, ma certo iniziando a razionalizzare la "testa" della nostra **difesa comune**. Insomma, nonostante i grandi regali che arrivano da oltre oceano, l'Europa non riesce mai a trovare un bandolo finale della sua matassa e continua a rincorrere Cina e Stati Uniti. Che apparecchiano, ormai è chiaro a tutti, un mondo in cui sono loro a dettare le regole e gli altri Paesi, al massimo, possono ambire a giocare il ruolo di vassallo. E dunque, tornando alla domanda iniziale, una risposta - forse sorprendente - è che Trump ha scelto come padre della sua dottrina politica niente po' po' di meno che Mao Zedong. Che teorizzava: «Grande è la confusione sotto il cielo. Quindi la situazione è eccellente». Più chiaro di così...

DALL'ESTERO

UNA PARTNERSHIP COMPLESSA

AUTRICE: ALESSANDRA COLARIZI | TEMPO DI LETTURA: 4 MINUTI

Bruxelles e Pechino restano fortemente legate sul piano industriale e commerciale, ma tra un'incessante concorrenza ed equilibri geopolitici fragili il rapporto è sempre più altalenante

«Un dialogo tra sordi». Così l'ex titolare della **diplo-mazia** europea, Josep Borrell, descriveva il clima in cui nell'aprile 2022 si era svolto il dialogo strategico tra Bruxelles e Pechino. L'Unione europea voleva parlare di **diritti umani** e guerra in Ucraina, la Cina invece si tappava le orecchie: «Non eravamo d'accordo su niente», ricorda Borrell.

A distanza di tre anni, tutt'oggi Pechino non vuole sentire. Il «sostegno politico e diplomatico [della Cina] alla Russia» resta «il fattore più importante nel deterioramento dei **rapporti bilaterali**». Ma non è l'unico. Lo «squilibrio commerciale ed economico» primeggia nella lista delle lamentele stilata dall'ambasciatore Ue a Pechino, Jorge Toledo, in occasione del 50° anniversario delle relazioni diplomatiche con il gigante asiatico.

Il clima non è esattamente quello di una festa. Da tempo il blocco dei 27 va denunciando la natura impari del **partenariato** con la Cina. Un problema vecchio che, tuttavia, sta assumendo una dimensione nuova. Se il pomo della discordia restano i soliti sussidi statali, oggi la necessità di affrancare l'**economia cinese** dagli investimenti infrastrutturali sta incentivando lo spostamento di capitali pubblici nel settore manifatturiero. Ma senza un mercato interno in grado di assorbire la (sovra)produzione industriale, il ribilanciamento strategico di Pechino rischia di provocare un incremento distortivo dell'**export** dalla Repubblica popolare verso il Vecchio Continente. Soprattutto dopo l'imposizione dei dazi americani sul «*made in China*».

Con la rapida chiusura delle dogane Usa, ad aprile l'arrivo delle **merci** cinesi in Europa ha segnato un +8,3% su base annua e un +10,3% rispetto a marzo. A trainare l'**export** figurano macchinari industriali e automobili a nuova energia. Anche dopo l'imposizione delle **tariffe** Ue sui veicoli elettrici (Ve) fabbricati in Cina, la seconda economia mondiale resta aggrappata a un paradigma di **sviluppo** che minaccia la longevità dell'**automotive** europeo e non solo. Anche se l'**automotive** europeo e non solo hanno a lungo

beneficiato di quel paradigma di sviluppo per produrre a basso costo.

Sono numeri che restituiscono la complessità di un rapporto destinato probabilmente a restare teso, nonostante il ritorno di Donald Trump alla Casa Bianca e le crepe sempre più profonde nell'alleanza transatlantica. Dal 2019 Bruxelles considera la Cina «rivale sistemico», «*partner*» e «concorrente». Ormai da tempo, il blocco dei 27 ha ceduto ai paesi Asean il titolo di primo **partner commerciale** di Pechino. Eppure, ancora oggi, si tratta di una relazione che ogni anno vale oltre 700 miliardi di euro.

Con la rapida chiusura delle dogane Usa, ad aprile l'arrivo delle merci cinesi in Europa ha segnato un +8,3% su base annua e un +10,3% rispetto a marzo

Tra accuse incrociate e rimbrotti, entrambe le parti sanno che le incertezze del contesto internazionale rendono necessario il raggiungimento di un modus vivendi il più possibile «*win-win*».

Per la Cina, l'Ue resta un interlocutore prioritario, una «forza del multilateralismo» e una fonte di stabilità in «una fase di cambiamenti epocali». Per Bruxelles, il **gigante asiatico** rappresenta l'alternativa a un'America sempre meno collaborativa e disimpegnata dai **dossier** globali. A inizio anno Ursula von der Leyen ha rimarcato «vantaggi reciproci nel nostro dialogo con la Cina». Madrina della politica di «*derisking*», la presidente della Commissione europea ha inaugurato il 2025 con un messaggio ben diverso dal consueto appello a una maggiore autosufficienza nei settori critici. Lo ha fatto invitando capitali stranieri nell'industria **cleantech** e delle infrastrutture digitali. Due comparti altamente



strategici, in cui la Repubblica popolare primeggia per capacità tecnologiche e risorse stanziata, confermandosi ancora un «partner».

Ma, come detto, Pechino è anche «rivale sistemico» e «concorrente». La comunità del **business** - meno sensibile alla geopolitica e più agli indici economici - è la prima ad avvertire questa rivalità. Secondo una recente indagine della Camera di Commercio Ue in Cina, solo il 29% dei rispondenti ha espresso ottimismo sulle proprie prospettive di **crescita** nella Repubblica popolare nei prossimi due anni, mentre il 29% si è detto pessimista; rispettivamente il livello più basso e più elevato di sempre.

Sul giudizio pesa la «persistente **deflazione** dei prezzi», ma ancora di più la mancanza di reciprocità, problema a lungo sollevato dai *partner* europei: le **barriere normative**, per quanto negli ultimi anni alleggerite, continuano a penalizzare gli investitori stranieri sul mercato cinese. Oggi persino più di ieri, considerata la maggiore competitività delle aziende locali.

Sebbene anche la Cina lamenti un ambiente a suo dire «discriminatorio», lo scorso anno gli investimenti cinesi nel Vecchio Continente hanno raggiunto i **10 miliardi di euro**, segnando un aumento annuo del 47%, pari al 53% di tutti gli investimenti cinesi nei paesi ad alto reddito. Di contro, nello stesso periodo gli investimenti diretti esteri (Ide) nella Repubblica popolare hanno re-

gistrato un calo significativo, con afflussi netti ai minimi degli ultimi trent'anni: solo 18,6 miliardi di dollari, rispetto ai 344 miliardi del 2021.

C'è stato un tempo in cui Bruxelles confidava di riuscire a raddrizzare gli **squilibri cronici** con i negoziati. Nel 2020, dopo annose trattative, Cina e Ue hanno siglato l'accordo di investimento bilaterale Cina-Ue (Cai). Finalizzato ad aprire il mercato cinese alle **imprese europee** in modo più equo, il trattato non è mai stato ratificato a causa dell'imposizione incrociata di **sanzioni** in materia di diritti umani. Intanto, in Europa sono subentrate altre priorità, come contenere l'arrivo di merci sussidiate dalla Cina. Il che equivale a pretendere una ristrutturazione radicale del modello economico cinese. Optando per la concessione meno onerosa, Pechino ha rimosso le **misure ritorsive** imposte nel 2021 contro alcuni eurodeputati nella speranza di riaprire il dialogo sul Cai.

Per le autorità comunitarie, d'altro canto, la scarsa recettività della controparte cinese alla richiesta di maggiore reciprocità ha reso necessario l'utilizzo di nuovi **strumenti** normativi. Il 2 giugno la Cina è stata interdetta alle gare per le forniture di **dispositivi medici** di valore superiore ai 5 milioni di euro nel mercato unico, prima volta che l'Ue ha impiegato il regolamento sugli appalti internazionali contro un paese straniero. Nel «dialogo tra sordi» a Bruxelles, chiaramente, le parole non bastano più. Trump o non Trump.

GRADI DI INCERTEZZA

AUTORE: **SEBASTIANO SANTORO** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**

Per sostenere le ambizioni del Green deal, l'Ue ha bisogno di una strategia finanziaria chiara e comune, che oggi però sembra mancare

Nel dicembre 2019, quando la presidente della Commissione europea Ursula von der Leyen presentava il Green deal - l'ambizioso pacchetto di misure climatiche dell'Unione europea - le sue parole erano cariche di speranza e ambizione. «È il nostro momento sulla Luna» dichiarò la Presidente in conferenza stampa. L'obiettivo era chiaro: costruire un futuro europeo libero dai combustibili fossili, e superare un **modello economico** fondato su esternalità negative per le persone e per l'ambiente.

Poi, nel giro di pochi mesi, il **contesto internazionale** è profondamente cambiato. Prima la pandemia di Covid-19, poi l'invasione russa dell'Ucraina e la conseguente **crisi energetica** con il rialzo dei prezzi del gas, che ha costretto molti Paesi europei a rivedere in fretta le proprie strategie energetiche. Infine, nel 2024, l'elezione di Donald Trump alla Casa Bianca.

Una delle prime decisioni della nuova amministrazione statunitense è stata l'uscita dalle conferenze sul clima delle Nazioni Unite. Ma Trump non si è fermato lì: nel quadro del suo "One, Big, Beautiful Bill", ha avviato lo smantellamento dell'intera **architettura climatica** ereditata dall'amministrazione precedente, con tagli alla ricerca scientifica, deregolamentazioni ambientali e un aumento significativo dei sussidi alle fonti fossili. Negli Stati Uniti la situazione sembra molto diversa rispetto al recente passato. Dall'altra parte del Pacifico, invece, la Cina - pur essendo oggi il maggiore emettitore globale di CO₂ - si propone come attore protagonista nella **transizione energetica**. Pechino domina da anni il mercato delle terre rare, essenziali per le tecnologie verdi; e secondo una recente analisi del sito specializzato *Carbon brief*, negli ultimi 12 mesi la crescita della produzione di energia pulita ha portato a una riduzione delle emissioni di anidride carbonica nel Paese. Un dato significativo, perché per la prima volta questo calo non è associato a una frenata dell'**economia**. Si tratta certo di un segnale ancora fragile, viste le profonde contraddizioni che caratterizzano il sistema cinese, ma

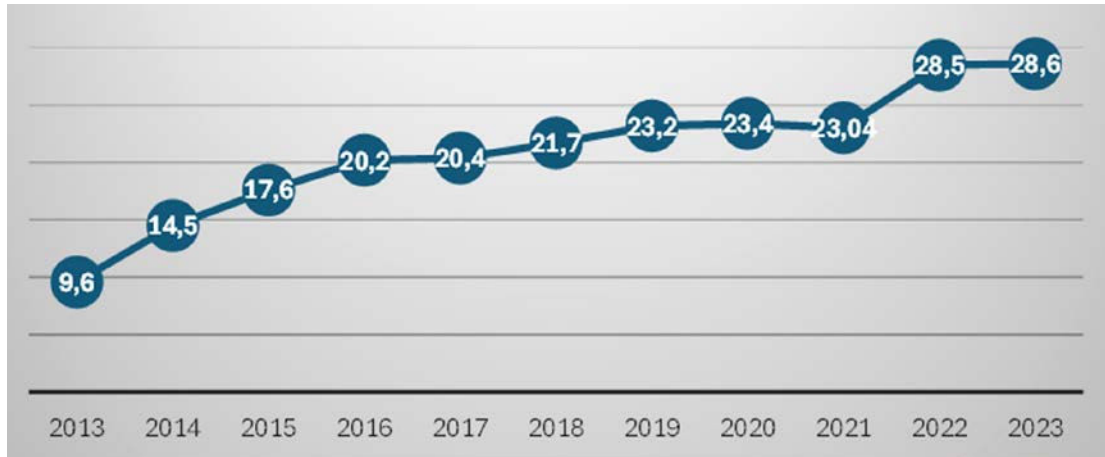
sufficiente a suggerire che gli equilibri della diplomazia climatica stanno cambiando.

Con l'obiettivo di mantenere il riscaldamento globale ben al di sotto dei +1.5 °C sempre più a rischio, i prossimi anni pongono l'Unione europea davanti a un bivio: mantenere la **rotta ambiziosa** tracciata nel 2019 o adattarsi alle nuove pressioni globali e rischiare di ritrovarsi tra qualche decennio con un pianeta segnato da **eventi climatici estremi**, scarsità d'acqua, migrazioni forzate ed ecosistemi profondamente alterati.

A che punto siamo

Per capire dove si trova oggi l'Europa sul cammino del Green deal, abbiamo chiesto un aggiornamento a **Francesca Bellisai**, analista di politiche Ue per il *think tank* climatico Ecco. «Un buon punto di partenza è la valutazione pubblicata dalla Commissione europea il 28 maggio sui Piani nazionali energia e clima (Pnec), i documenti con cui gli Stati membri definiscono le loro strategie di **decarbonizzazione** al 2030», spiega Bellisai. «Secondo questa valutazione, se tutti i Pnec venissero attuati integralmente, l'Unione europea arriverebbe a una riduzione del 54% delle emissioni nette entro il 2030, quindi molto vicina all'obiettivo ufficiale del -55%. Siamo sulla buona strada, ma a una condizione: che le misure previste vengano davvero messe in pratica, e in modo costante, anno dopo anno». Questa valutazione positiva arriva in un momento di incertezza. La nuova Commissione, sulla scia di quella che alcuni analisti hanno chiamato "reazione verde", ha modificato la propria narrazione spostando l'attenzione dalla transizione verde alla **competitività industriale**. Alcuni elementi chiave del Green Deal sono stati rivisti alla luce della "semplificazione normativa". Tra i provvedimenti più controversi, la moratoria introdotta lo scorso aprile dal pacchetto *Omnibus*, che sospende temporaneamente le misure sulla due diligence e la **responsabilità aziendale** in materia di

Contributi UE alla finanza climatica (in € miliardi)



L'Ue è uno dei maggiori fornitori di finanziamenti per politiche climatiche al mondo. Nel 2023 ha contribuito con 28,6 miliardi di euro.
Fonte: Council of the European Union

rendicontazione di sostenibilità. Una scelta che, secondo diversi osservatori, oltre a rappresentare un passo indietro, rischia di penalizzare proprio le imprese che hanno già investito in questo senso. A rafforzare il quadro fornito dalla Commissione, è anche uno studio del Centro comune di ricerca della Commissione europea, che ha mappato 44 **documenti politici programmatici** adottati tra il 2019 e il 2024, identificando progressi tangibili in settori chiave. Le emissioni di gas serra continuano a diminuire, soprattutto in comparti come **energia e industria**. Restano, però, ancora aree critiche. Le fonti rinnovabili, ad esempio, devono crescere molto più rapidamente per centrare l'obiettivo del 42,5% entro il 2030; mentre il ripristino degli ecosistemi e l'estensione delle aree protette sono ancora molto insufficienti. Un altro problema strutturale è la **qualità del monitoraggio**: il 28% degli obiettivi del Green deal manca ancora di dati aggiornati o affidabili.

«Non possiamo essere ottimisti su tutte le politiche», commenta Bellisai. «Ci sono settori in cui stiamo facendo passi avanti importanti rispetto al passato, ma ce ne sono altri in cui la situazione è decisamente scoraggiante: serve molto più impegno». Un nodo cruciale da sciogliere è quello delle risorse economiche. Per sostenere le ambizioni del Green deal serve una **strategia finanziaria** chiara e comune, che oggi sembra mancare. Un esempio è quello che è avvenuto con il Clean industrial deal, il piano di sviluppo industriale emanato dalla Commissione

lo scorso febbraio che prevede **solo 100 miliardi di euro** mobilitati in 15 anni - una cifra giudicata da molti analisti largamente insufficiente. «Spesso vengono elencate varie **fonti di finanziamento** possibili, ma manca una valutazione puntuale dei costi reali delle singole politiche» osserva Bellisai. «Per costruire una strategia d'investimento efficace, bisogna stimare gli effetti delle singole politiche e i relativi fondi per attuarle».

Nei prossimi mesi si attendono dunque segnali più concreti. Un passaggio chiave potrebbe arrivare il 1° luglio, quando la presidenza di turno del Consiglio dell'Unione passerà dalla Polonia alla Danimarca, uno dei Paesi più ambiziosi sul **fronte climatico**. «Per ora abbiamo assistito a un cambio di narrativa sul Green Deal, ma non ancora a un cambio netto di rotta», afferma Bellisai. «Ci sono elementi di discontinuità, ma anche segnali di continuità. Quindi aspetterei a dare un giudizio definitivo».

Ma per rispondere davvero a queste domande, serviranno meno proclami e più azioni concrete. Uno degli snodi principali sarà la definizione del nuovo Ndc (contributo determinato a livello nazionale) in vista della COP30 di Belém, in Brasile. «Se l'Europa riuscisse a presentare un obiettivo ambizioso per il 2040, sarebbe un segnale importante», continua Bellisai. «Non si tratta solo di fissare numeri: significherebbe riaffermare la leadership europea in un momento in cui molti si chiedono se il Green deal stia rallentando o no».

RIFLESSIONI

CERVELLI A SISTEMA

AUTRICE: CARLA PAMPALONI - TEMPO DI LETTURA: 4 MINUTI



Vincere le sfide che l'Ue ha all'orizzonte, anche attraverso la leva strategica di una formazione continua basata sulla neurodidattica e le neuroscienze brain-based

L'Unione europea si trova ad affrontare sfide epocali: transizione digitale, invecchiamento demografico, complessità dei mercati globali e necessità di **modelli economici inclusivi**. In questo contesto, il **lifelong learning** è un pilastro strategico per costruire resilienza cognitiva, competitività sistemica e coesione sociale. Le **neuroscienze** dei processi cognitivi offrono un *framework* scientifico per ripensare la formazione manageriale in ottica **brain-based learning**¹, integrando plasticità cerebrale, **andragogia**² e **neuromanagement**³.

Il Consiglio europeo ha identificato **otto competenze chiave** per l'apprendimento permanente, tra cui pensiero critico, competenze digitali e imprenditorialità, traendo il nesso tra **sviluppo cognitivo e crescita economica**. L'*European brain council* (Ebc) promuove un piano d'azione europeo per la salute cerebrale, in cui la neuroplasticità contrasta il declino cognitivo e potenzia il **capitale umano**. Queste iniziative riflettono una visione olistica: formazione, neuroscienze e politiche industriali convergono per costruire una **neuro-società europea**.

Lo studio del cervello, che apprende/insegna, ha dimostrato anche che la **plasticità cerebrale**, la capacità del cervello di adattarsi e riorganizzarsi, permane per tutta la vita. Studi autorevoli (Lövdén, Fratiglioni e Tucker-Drob), evidenziano che l'istruzione e l'apprendimento continuo migliorano il funzionamento cognitivo e costruiscono una **riserva cognitiva** che sostiene la **resilienza psicologica** anche in età avanzata. Il cervello si riorganizza continuamente durante tutta la vita, formando nuove connessioni neuronali e adattandosi ai **cambiamenti**, se adeguatamente stimolato. Evidenze che hanno profonde implicazioni per la **formazione manageriale**: la plasticità degli adulti

ribalta l'assunto per cui l'apprendimento sia prerogativa esclusiva dei giovani, a favore di una valorizzazione delle risorse cognitive di tutte le età, compensando il declino e mantenendo elevati livelli di **produttività e benessere**.

Il Consiglio europeo ha identificato otto competenze chiave per l'apprendimento permanente, tra cui pensiero critico, competenze digitali e imprenditorialità, traendo il nesso tra sviluppo cognitivo e crescita economica

La **neurodidattica**, disciplina che unisce neuroscienze e didattica, offre strategie formative più efficaci fondate sulla comprensione di come il cervello apprenda realmente, che valorizzi la plasticità cerebrale, la **dimensione sociale dell'apprendimento**, l'uso di metodologie attive, multisensoriali e coinvolgenti, e la gestione delle emozioni come leve fondamentali per l'apprendimento significativo e duraturo. Essa rappresenta **un ponte tra la scienza del cervello e la pratica educativa**, offrendo strumenti concreti per una formazione efficace e inclusiva.

Nel modello di **Federmanager Academy**, la neurodidattica si integra con il **neuromanagement**. Disciplina emergente, che applica le conoscenze neuroscientifiche alla **gestione aziendale**. Obiettivo ottimizzare le prestazioni individuali e collettive in ambienti di lavoro che favoriscano motiva-

1 *Brain-based learning*: insieme di metodi di insegnamento/apprendimento che traggono spunto dalle recenti ricerche in neuroscienze e in psicologia cognitiva e che descrivono le modalità con cui il cervello umano apprende.

2 *Andragogia*: disciplina relativa all'apprendimento negli adulti.

3 *Neuromanagement*: approccio che applica le neuroscienze cognitive, ovvero la comprensione di come il cervello elabora le informazioni e le emozioni, al campo del *management* e della *leadership* aziendale.

zione, creatività, collaborazione e apprendimento continuo. Gli assunti richiedono una progettazione formativa andragogica, che rispetti la capacità di attenzione, potenzi la memoria e riduca lo stress cognitivo, ossia **un approccio brain-based integrato**: formazione in aula, *e-learning blended*, *coaching* e formazione *on the job*, per offrire **un'esperienza immersiva**, attiva, personalizzata e basata su evidenze scientifiche.

Le organizzazioni, dunque, per rispondere alla sfida del *lifelong learning* ed essere allineate con le direttive europee, dovrebbero adottare alcune strategie chiave:

- investire in **modelli formativi innovativi** che stimolino la mente, favoriscano lo sviluppo di nuove competenze e la crescita cognitiva, con un *focus* sulla personalizzazione e l'interattività;
- Promuovere una **leadership trasformativa e consapevole**, che valorizzi la neuroplasticità e crei ambienti inclusivi e stimolanti, così da alimentare curiosità intellettuale e resilienza;
- adottare politiche di **benessere cognitivo** che integrino attività sociali, professionali e formative, migliorando le prestazioni a lungo termine e la salute mentale attraverso un *eustress*⁴ controllato;
- valorizzare **le risorse senior** con percorsi dedicati che favoriscano l'invecchiamento attivo e il trasferimento intergenerazionale delle competenze.

La ricerca scientifica conferma l'efficacia di questo modello. Lo studio di Lövdén et al. (2020) pubblicato su "*Neuroscience and Biobehavioral Reviews*" dimostra come la formazione continua rafforzi le riserve cognitive, protegga il cervello dall'invecchiamento e migliori la capacità di gestire **compiti complessi**. Ricerche in neuropsicologia e psicologia sperimentale (PubMed, 2024) hanno sviluppato modelli integrati che spiegano i meccanismi decisionali alla base dell'impegno nel *lifelong learning*, evidenziando l'importanza della motivazione e del controllo cognitivo nel mantenere alta la partecipazione formativa. Dal punto di vista tecnologico, studi su reti neurali e

modelli computazionali ispirati al cervello umano (*Frontiers in Computational Neuroscience*, 2022) hanno dimostrato come meccanismi di plasticità e **modulazione dopaminergica** possano prevenire il cosiddetto **catastrophic forgetting**, la perdita di conoscenze precedenti durante l'apprendimento di nuove informazioni, problema cruciale anche nella formazione continua.

Nel modello di Federmanager Academy, la neurodidattica si integra con il neuromanagement. Disciplina emergente, che applica le conoscenze neuroscientifiche alla gestione aziendale

Conclusioni

In un'Europa che si confronta con sfide senza precedenti, la formazione continua basata sulla neurodidattica e le neuroscienze *brain-based*, rappresenta una leva strategica. Per imprese, dirigenti e manager, adottare tale approccio può significare diventare **agenti di cambiamento neuro-consapevoli**, capaci di creare ambienti di lavoro inclusivi, motivanti e resilienti. Valorizzando la plasticità cerebrale e promuovendo una *leadership* trasformativa sarà altresì possibile rispondere efficacemente alle direttive europee sul *lifelong learning*, garantendo competitività, innovazione e sostenibilità. Il modello tecnodidattico di **Federmanager Academy** fonda su tale *framework* integrato, personalizzato e scientificamente validato, quale chiave per costruire un futuro in cui il capitale umano sia la risorsa più preziosa per il successo delle organizzazioni e dell'intero **sistema Europa**, promuovendo politiche di benessere cognitivo e **apprendimento intergenerazionale**, per costruire una società più inclusiva, innovativa e sostenibile.

4 *Eustress* o stress positivo: è la risposta allo stimolo che, anziché causare malessere o ansia, può essere fonte di motivazione e crescita personale, migliorando le prestazioni e promuovendo il benessere.

RIFLESSIONI

ALLE RADICI DEL SOGNO

AUTORE: **PAOLO GRISORIO** - TEMPO DI LETTURA: 4 MINUTI



Dalla mitologia alla regola benedettina, la cultura europea si è sviluppata tra incontri e scontri di civiltà. È un progetto antico che ancora oggi cerca pieno compimento

Di cosa parliamo realmente quando parliamo di Europa?

«L'Europa è antica e futura al tempo stesso - dice Jacques Le Goff, uno dei più grandi studiosi di medioevo e di Europa - poiché ha ricevuto il suo nome venticinque secoli fa ma è ancora allo stadio di progetto». Al di là delle varie riflessioni sul lungo lasso di tempo che l'affermazione può lecitamente far sorgere, il termine **Europa** sembra dovere la sua origine al greco antico Εὐρώπη e al mito che descrive con questo nome la storia della giovane e avvenente ninfa figlia di Oceano, solita bagnarsi alle acque del padre, ma che proprio per la sua bellezza venne rapita nientemeno che da Zeus. La ninfa, secondo questa narrazione, diede poi tre figli all'entità divina e di questi il più importante fu Minosse che è considerato il vero iniziatore della civiltà europea. Secondo un'altra versione Europa era una principessa figlia del re Agenore e di Teti, la dea della terra, ma al di là di come siano comunque andate le cose tra terra e cielo, il suo nome è per noi importante anzitutto per il significato delle due particelle che lo compongono: εὐρύς che significa *vasto, ampio* e ὄπ che è la radice di *visione, sguardo*. I due termini legandosi descrivono l'Europa ai tempi dei suoi inizi come il **"luogo dell'ampio sguardo"**. È uno sguardo che contempla la vastità delle terre cui si rivolge, dal nord dell'Egeo all'intero Mediterraneo.

Come si è costruita l'Europa?

Diciamo anzitutto che l'Europa geograficamente sarebbe un territorio che fa parte del continente asiatico, tuttavia, non appartiene culturalmente all'Asia anzi l'Europa è definita dalla **cultura** che vi si è costruita più che dalla geografia.

Ma se l'identità nasce spesso da un conflitto, nel lasso di tempo definito in almeno 2500 anni da Le Goff la coscienza di una diversità o, meglio, di una specificità emerge gradualmente e tra i primi a rendersi conto di questa diversità culturale furono probabilmente i Greci nello scontro coi persiani. Emerse allora, probabilmente, un pensiero che pro-

viamo a tradurre così «tu persiano sei un suddito sottomesso al tuo re, mentre io greco sono un cittadino e dunque una parte attiva della mia *polis*». Non fu certo l'unico conflitto. Quel "vasto sguardo", azzardiamo a dire, ha potuto cogliere un contaminarsi reciproco di popoli e genti che spesso, anche opponendosi e scontrandosi, hanno ricevuto e al contempo trasportato **nuove conoscenze** da una terra all'altra, da una società umana all'altra. È stato e ancora in gran parte è un **arricchimento di sapere** e di saper fare, prima ancora che di beni materiali, che dura tutt'ora. Una sorta di innata curiosità ha attraversato i secoli facendo spesso guardare agli altri come a un soggetto positivo che nascondeva comunque un valore per sé che poteva anche essere migliorato.

εὐρύς significa vasto, ampio e ὄπ è la radice di visione, sguardo. I due termini legandosi descrivono l'Europa ai tempi dei suoi inizi come il "luogo dell'ampio sguardo" che contempla la vastità delle terre cui si rivolge, dal nord dell'Egeo all'intero Mediterraneo

L'età medievale e il monachesimo

C'è un momento in cui questa capacità si acutizza ed è il medioevo. In questo periodo, di oltre mille anni e quindi per niente omogeneo, un *ampio sguardo* emerge in diverse forme: sappiamo per esempio che la moneta e la lettera di credito necessarie al commercio nacquero in Italia nel XII-XIII secolo e che attività come le lavorazioni delle stoffe pregiate nacquero e si diffusero per contaminazione.

Ma c'è una contaminazione precedente - siamo nel 529 d.C. - che genera sì prodotti e in un certo



senso anche *servizi*, ma ancora una volta è anzitutto culturale e avviene grazie alla nascita del monachesimo benedettino.

Il monachesimo interverrà sulla **cultura europea** ma non si limiterà alla trascrizione dei libri preservando e tramandando importanti manoscritti, si farà carico anche di diffondere in Europa attraverso i secoli la maggior parte delle **innovazioni** piccole e grandi che in ogni monastero e in ogni territorio nascevano e si sviluppavano. Sappiamo bene che prodotti come la *birra* e il *parmigiano* non sono arrivati sulle nostre tavole per caso ma provengono invece dall'opera ingegnosa dei monaci benedettini che grazie alla regola dell'*ora et labora* cercavano di preferire prodotti dalla lunga lavorazione che consentissero loro di ritmare la giornata tra lavoro e preghiera.

Benedettini e cistercensi

È sempre per opera dei benedettini che è stata avviata un'istituzione come il giusto processo, con l'introduzione della figura del testimone a tutela dell'accusato. Parimenti sono nate le prime forme di **welfare** con l'assistenza gratuita ai malati e ai moribondi. Si chiamava *infirmarius*, infatti, il monaco che prima all'interno del monastero e poi uscendone si prendeva cura degli infermi, fossero essi pellegrini o uomini e donne dei vicini insediamenti. Quando i malati venivano accolti, e spesso curati per lunghi periodi, non ci si prendeva cura della sola

malattia ma si consentiva loro di accedere ai libri e manoscritti. Parimenti i centri monastici sono stati **luoghi di irradiazione** di nuova cultura medica verso l'intera Europa basata sulla conoscenza greca della medicina e non più sulle allora assai diffuse superstizioni popolari. Ma fu nel XII secolo quando la struttura benedettina indebolita si tramutò in quella cistercense, che voleva un ritorno alla regola originale e prevedeva ogni abbazia potesse generare numerosi nuovi centri monastici, che la diffusione di questa cultura si espanse ulteriormente e i monasteri si moltiplicarono con modalità e velocità che potrebbero essere invidiate da qualsiasi odierna **multinazionale**. Cosa proponevano questi monasteri se la sola abbazia di **Clairvaux** divenne talmente attrattiva da generare da sola, in poco tempo, 65 nuovi monasteri in Europa che aumentarono in breve fino a 350? Certamente una **passione per l'umano** prima sconosciuta.

Per Le Goff è impossibile evitare di sottolineare il rilievo che la regola di Benedetto da Norcia ebbe nella formazione dell'Europa come oggi la conosciamo: le **nostre radici** affondano proprio nel medioevo. Nessuno si sbilancia invece sulla possibilità di trovare facilmente la figura chiave da lui indicata nella Regola: "*un uomo degno, saggio, sobrio, di buoni costumi, che si occupi della comunità come un padre*" assicurandone la tranquillità economica. Riusciremo finalmente a portare a termine l'Europa?



progettomanager.federmanager.it