

L'EUROPA DEL SENSO



*La dimensione umana nell'era
dell'intelligenza artificiale*

Vincenzo M. Naschi

Presidente Human Economic Forum



PREFAZIONE

Monsignor Vincenzo Paglia

Presidente Emerito della Pontificia Accademia per la Vita

L'EUROPA DEL SENSO

*La dimensione umana nell'era
dell'intelligenza artificiale*

Vincenzo M. Naschi

Presidente Human Economic Forum

PREFAZIONE

Monsignor Vincenzo Paglia

Presidente Emerito della Pontificia Accademia per la Vita

Nell'economia industriale era scarso il capitale

Nell'economia della conoscenza era scarsa l'informazione

Nell'economia dell'intelligenza artificiale sarà scarso il senso

*La rivoluzione industriale ha costruito
le infrastrutture materiali.*

*La rivoluzione digitale ha costruito
le infrastrutture informative.*

*La rivoluzione dell'intelligenza artificiale
ci impone di costruire le infrastrutture sociali*

*Il Dividendo Sociale non nasce per correggere
le ingiustizie del capitalismo industriale.*

*Nasce per stabilizzare la società
nell'era dell'abbondanza tecnologica*

INDICE DEL SAGGIO

Prefazione *Monsignor Vincenzo Paglia*

Introduzione L'Europa al bivio

- Da dove viene questo saggio
- Il punto di partenza: una diagnosi condivisa
- L'identità come urgenza strategica
- La struttura di questo saggio

Capitolo I Il mondo che non c'è più

- La fine dell'ordine postbellico
- La Cina e il paradosso della dipendenza
- Gli shock che si sommano
- Le vulnerabilità strutturali
- Il paradosso europeo
- Perché questo momento è diverso

Capitolo II Il modello europeo e le sue contraddizioni

- Un'architettura straordinaria costruita su fondamenta fragili
- Il mercato unico incompiuto
- La trappola della dipendenza
- Il costo della frammentazione istituzionale
- Tra apertura e protezionismo: una falsa alternativa
- Il federalismo pragmatico come via d'uscita
- Quello che manca nell'analisi economica

Capitolo III La sfida tecnologica e la dipendenza cognitiva

- La natura dell'intelligenza artificiale come infrastruttura
- Il divario tecnologico tra Europa, Stati Uniti e Cina
- La dipendenza cognitiva della pubblica amministrazione
- Il rischio che nessuno vuole nominare
- La sovranità digitale come preconditione della democrazia
- Verso una strategia europea per la sovranità cognitiva
- Il nesso con la dimensione umana

Capitolo IV La dimensione umana dello sviluppo

- La sostenibilità sociale come infrastruttura sistemica
- L'economia della conoscenza e il problema della distribuzione
- Il Capitalismo del Senso
- Il Dividendo Sociale Sistemico

Capitolo V Il percorso operativo

- Una nota necessaria: le sfide che altri devono affrontare
- Il primo asse: la sicurezza come coesione sistemica
- Il secondo asse: la sovranità cognitiva
- Il terzo asse: il Dividendo Sociale Sistemico
- Il meccanismo
- Il lavoro che resta da fare – e perché conviene farlo per primi

- Il posizionamento europeo

Capitolo VI Benchmark internazionale

- Singapore: la governance dell'intelligenza artificiale come politica di stato
- La Corea del Sud: transizione tecnologica e investimento nel capitale umano
- Il Canada: distribuire il valore nelle economie della conoscenza
- La Danimarca: dalla sicurezza del posto alla sicurezza della persona
- Cosa l'Europa deve inventare da sola
- Il contributo originale: una sintesi europea

Conclusione Un manifesto per l'Europa che vogliamo

- Quello che abbiamo detto
- Quello che non abbiamo detto
- La domanda che resta

Bibliografia

English Version Executive Summary

PREFAZIONE

di Monsignor Vincenzo Paglia

Presidente Emerito della Pontificia Accademia per la Vita

C'è una domanda che ritorna, con frequenza crescente, negli incontri che ho con persone di ogni età, cultura e condizione: cosa resterà di umano in un mondo sempre più governato dalle macchine? Non è una domanda di filosofi o di tecnici. È una domanda che sale dalla vita — dalla preoccupazione di un lavoratore che vede mutare il proprio mestiere, dall'angoscia di un giovane che non sa quale futuro gli è riservato, dalla solitudine di un anziano che sente di non riconoscere più il mondo che gli è stato consegnato dai suoi padri.

Questa domanda è al cuore del saggio che avete tra le mani. E il fatto che venga posta con serietà, con rigore e con una sincera preoccupazione per la persona umana è già, di per sé, un contributo prezioso al dibattito pubblico del nostro tempo.

Viviamo in un'epoca di trasformazioni straordinarie. L'intelligenza artificiale non è soltanto una nuova tecnologia: è una forza che sta ridisegnando i confini tra ciò che l'uomo fa e ciò che la macchina può fare al suo posto. Che sta modificando non solo i processi produttivi, ma i modi in cui pensiamo, decidiamo, comunichiamo, ci relazioniamo. Che sta concentrando un potere enorme nelle mani di pochi, mentre milioni di persone subiscono le conseguenze di scelte che non hanno contribuito a prendere.

Di fronte a questo scenario, la tentazione più diffusa è quella di affidarsi interamente alla logica dello sviluppo tecnologico — come se la velocità dell'innovazione fosse di per sé una garanzia di progresso umano. Ma il progresso non si misura in algoritmi. Si misura nella qualità della vita delle persone, nella tenuta dei legami sociali, nella capacità di una comunità di restare unita mentre cambia.

La fraternità come criterio

La Dottrina Sociale della Chiesa ha sempre sostenuto che l'economia è al servizio dell'uomo, e non l'uomo al servizio dell'economia. Questo principio, che può sembrare ovvio nella sua enunciazione, diventa ogni giorno più difficile da praticare in un mondo in cui il valore economico si concentra con velocità crescente intorno alle infrastrutture tecnologiche, mentre il lavoro umano — nella sua forma più ordinaria, più diffusa, più dignitosa — rischia di essere progressivamente marginalizzato.

Il tema della fraternità, che Papa Francesco ha posto al centro della riflessione contemporanea nella Fratelli Tutti, non è un tema sentimentale. È un criterio politico ed economico. Una società che cresce generando esclusione non è una società fraterna: è una società che accumula tensioni, che erode la fiducia, che indebolisce i legami su cui la convivenza civile si regge. E una società indebolita nei suoi legami non è soltanto una società meno giusta — è una società meno capace di affrontare le sfide che il futuro le riserva.

Questo saggio muove esattamente da questa consapevolezza. Non si accontenta di descrivere le sfide tecnologiche

ed economiche dell'Europa. Si chiede cosa accade alle persone quando queste sfide non vengono governate con sufficiente attenzione alla dimensione umana. E si chiede, con coraggio, come costruire strumenti che preservino la dignità della persona nelle grandi transizioni che stiamo attraversando.

Il patto tra le generazioni

C'è una dimensione di questo saggio che mi ha particolarmente colpito, perché tocca una delle preoccupazioni che considero più urgenti del nostro tempo: il rapporto tra le generazioni.

Le decisioni che vengono prese oggi — sulle tecnologie da adottare, sulle forme di protezione sociale da costruire, sulle infrastrutture cognitive da sviluppare o da cui dipendere — modelleranno il mondo che consegneremo ai nostri figli e ai nostri nipoti. Ogni scelta economica è anche una scelta generazionale. Ogni rinuncia a governare i processi in corso è una forma di irresponsabilità verso chi verrà dopo di noi.

La tradizione cristiana conosce bene questa responsabilità. L'ha chiamata, nei secoli, con nomi diversi: custodia del creato, responsabilità verso i posteri, cura del bene comune. Oggi quella responsabilità si declina in modo nuovo, ma non meno urgente: nella capacità di fare in modo che le trasformazioni tecnologiche non producano una rottura del patto tra generazioni, una concentrazione del vantaggio nelle mani di pochi a scapito di molti, una perdita di senso per chi — giovane o anziano, lavoratore o pensionato, abitante di una metropoli o di un'area interna — si trova ai margini del cambiamento.

Dalla protezione del lavoro alla protezione della persona

Una delle riflessioni che questo saggio sviluppa con maggiore profondità riguarda la necessità di spostare l'attenzione — culturale prima ancora che politica — dalla protezione del posto di lavoro alla protezione della persona.

Giovanni Paolo II, nell'enciclica *Laborem Exercens*, ha ricordato con forza che il lavoro è per l'uomo, non l'uomo per il lavoro. La persona precede la funzione che svolge. La dignità non dipende dalla posizione che occupa nel sistema produttivo. Questo principio, che nel contesto del Novecento era una risposta alle derive del capitalismo industriale, diventa oggi ancora più urgente di fronte a trasformazioni tecnologiche che rendono obsoleti interi profili professionali nel giro di pochi anni.

Non si tratta di opporsi al cambiamento. Si tratta di governarlo. Di assicurare che nessuno venga lasciato indietro senza strumenti per attraversare la transizione. Di costruire quelle reti di protezione — non assistenziali, ma abilitanti — che consentano alle persone di mantenere la propria dignità e di partecipare attivamente alla costruzione del futuro, anche quando il lavoro che svolgevano cessa di esistere. Questa è, a mio avviso, una delle questioni più urgenti del nostro tempo. E il fatto che venga affrontata non con la retorica del cambiamento inevitabile, ma con proposte concrete e verificabili, è ciò che distingue questo lavoro da molte riflessioni che si fermano alla diagnosi senza indicare una direzione.

Una parola sulla responsabilità comune

Non è mio costume intervenire nelle dispute contingenti che animano il dibattito pubblico. Ma vi sono momenti nella storia in cui chi ha responsabilità istituzionali e morali è chiamato a dire ciò che vede — non per schierarsi, ma per contribuire alla chiarezza che il momento richiede. Le riflessioni contenute in questo saggio non appartengono a nessuna delle categorie in cui siamo abituati a dividere le visioni del mondo. Appartengono a una tradizione più antica: quella di chi ritiene che l'economia debba servire le persone, e non le persone servire l'economia. Quella di chi sa che la crescita, da sola, non basta — se non raggiunge chi è rimasto indietro, se non include chi è stato lasciato ai margini delle trasformazioni in corso.

L'Europa che queste pagine immaginano non è un'Europa perfetta. È un'Europa possibile — un'Europa che sceglie di stare dalla parte della persona, di ogni persona, indipendentemente da ciò che le trasformazioni economiche e tecnologiche le hanno riservato. Vale la pena pensarci. Vale la pena costruirla. Ciò che riconosco in questo lavoro è lo spirito che anima ogni autentica riflessione sul bene comune: la convinzione che il potere — economico, tecnologico, istituzionale — non sia un fine, ma un mezzo. E che il fine sia sempre, e non può essere altrimenti, la dignità e la fioritura di ogni essere umano.

Roma, 7 Luglio 2026

INTRODUZIONE

L'Europa al bivio

Ci sono momenti nella storia in cui le domande smettono di essere accademiche. In cui le analisi, i rapporti, i convegni, i documenti di policy cessano di essere esercizi intellettuali e diventano qualcosa di più urgente e di più concreto: la differenza tra una rotta e il naufragio. L'Europa vive oggi uno di questi momenti. E chi scrive di Europa in questo momento — con qualsiasi approccio, da qualsiasi prospettiva — ha la responsabilità di non nascondersi dietro la complessità, di non rifugiarsi nel tecnicismo, di dire con chiarezza ciò che vede e ciò che propone.

Questo saggio nasce da quella responsabilità.

Non è un saggio neutro. Ha una tesi, e la sostiene. Ha una prospettiva, e la dichiara. Ha proposte concrete, e le difende. Ma non è nemmeno un saggio ideologico — nel senso deteriore del termine, quello di chi parte da una conclusione e cerca le prove che la confermano. È un saggio politico, nel senso più alto: il tentativo di chi ha osservato, ascoltato, dialogato e riflettuto per anni di portare quel lavoro a sintesi in un momento in cui la sintesi è necessaria.

Da dove viene questo saggio

Lo Human Economic Forum è nato dalla convinzione che le grandi trasformazioni economiche e tecnologiche del nostro tempo non potessero essere governate — né comprese davvero — senza mettere al centro la dimensione

umana. Non come correttivo sentimentale a ragionamenti altrimenti freddi e razionali. Ma come variabile strutturale: come elemento senza il quale i modelli economici non funzionano, le riforme istituzionali non reggono, le innovazioni tecnologiche producono più danni che benefici.

Questa convinzione non è nata a tavolino. È nata dal dialogo — con istituzioni, con il mondo accademico, con realtà imprenditoriali, con la società civile di molti paesi europei. Da convegni e incontri in cui si è cercato non di confermare tesi preesistenti, ma di ascoltare la realtà nella sua complessità. Dal lavoro appassionato e rigoroso di un Consiglio Scientifico che ha portato dentro questo progetto competenze e prospettive diverse, mantenendo come unico filo conduttore la convinzione che l'economia debba servire le persone — e non le persone servire l'economia.

È nato soprattutto dall'incontro con Papa Francesco, che nell'udienza privata ai membri dello Human Economic Forum del 10 dicembre 2024 ha indicato con chiarezza una priorità che non può essere aggirata: la centralità della persona umana e del suo sviluppo integrale. Nel ricordare che «ogni progetto economico e tecnologico perde legittimità se non è orientato al bene comune, se non tiene conto degli ultimi, se non si misura con la dignità concreta delle persone», ha offerto la cornice morale più precisa dentro cui questo saggio intende muoversi.

Le proposte che questo saggio avanza sono il frutto di quel percorso. Non appartengono a nessuna delle categorie politiche convenzionali — non sono di destra né di sinistra, non sono liberiste né stataliste, non sono nazio-

naliste né federaliste in senso ideologico. Appartengono a una tradizione più antica e più solida: quella di chi ritiene che la politica, quando è seria, non consista nel difendere una bandiera ma nel risolvere un problema. E i problemi che l'Europa deve risolvere oggi non hanno colore politico: hanno urgenza.

Il punto di partenza: una diagnosi condivisa

Questo saggio non parte da zero. Parte da un corpus di analisi sulla crisi europea che negli ultimi anni ha raggiunto una qualità e una profondità raramente viste nel dibattito pubblico continentale. Analisi che hanno avuto il merito di dire, con rigore e senza eufemismi, ciò che per troppo tempo era stato taciuto o minimizzato: che l'Europa è in ritardo, che il suo modello economico ha contraddizioni strutturali che non possono essere risolte con aggiustamenti marginali, che il mondo è cambiato in modo così profondo da rendere inadeguate le risposte che avevano funzionato nei decenni precedenti.

Questa diagnosi — condivisa oggi da economisti, analisti politici, istituzioni europee e, in misura crescente, dall'opinione pubblica del continente — costituisce il punto di partenza di questo saggio. Tra i contributi più autorevoli che hanno favorito questa presa di coscienza collettiva vi è il lavoro svolto da Mario Draghi sulla competitività europea, che ha avuto il merito di riportare al centro del dibattito temi come la scala degli investimenti, la sovranità economica, il ritardo tecnologico e la necessità di una maggiore capacità di azione comune. Ma questa diagnosi non rappresenta il

punto di arrivo di queste pagine. Perché una diagnosi, per quanto lucida, non basta. Indica il problema, non la soluzione. Descrive la malattia, non la cura. E la cura — o meglio un percorso concreto attraverso cui l'Europa può trasformare la crisi in opportunità di costruzione comune — è precisamente ciò che questo saggio intende proporre.

Le analisi prevalenti oggi individuano con precisione le vulnerabilità economiche, industriali e geopolitiche del continente. Questo lavoro si muove lungo quella stessa traiettoria, ma introduce una domanda ulteriore: come garantire che la trasformazione necessaria dell'Europa resti socialmente sostenibile, democraticamente condivisa e umanamente orientata? Se la diagnosi dominante ci aiuta a comprendere perché l'Europa debba cambiare, il contributo di queste pagine è interrogarsi su come farlo senza smarrire la persona, la coesione sociale e quel patrimonio di fiducia che costituisce la più importante infrastruttura invisibile di ogni democrazia.

L'identità come urgenza strategica

C'è una dimensione della crisi europea che le analisi prevalenti tendono a trattare come variabile dipendente — come conseguenza da gestire — piuttosto che come problema autonomo che richiede una risposta propria. È la dimensione identitaria.

Il ritiro americano dall'ordine internazionale postbellico non modifica soltanto l'architettura della sicurezza europea. Muta la condizione geopolitica del continente in modo più profondo di quanto le discussioni su budget della dife-

sa e autonomia strategica lascino intendere. L'America era un fattore d'ordine: non solo militare, ma simbolico. La sua presenza rendeva meno urgente la domanda su chi fossero gli europei tra loro — perché un'identità comune poteva essere rinviata, sostituita da un'appartenenza condivisa all'Occidente a guida americana. Ora che quel fattore viene meno, quella domanda non può più essere rinviata.

Il rischio non è solo che l'Europa rimanga esposta sul piano militare. Il rischio è che, senza il collante esterno americano, i legami tra gli europei si indeboliscano — cedendo il passo alla rinazionalizzazione, a quella logica del ciascuno per sé che abbiamo già visto operare in passato con esiti tragici. La situazione ha qualcosa di storicamente familiare: come dopo la Prima guerra mondiale, il ritiro americano lascia un continente formalmente integrato ma strutturalmente instabile, senza un principio ordinatore condiviso che tenga insieme le sue parti.

La risposta non può essere solo economica, infrastrutturale, militare. Si discute di fondi, di reti energetiche, di capacità di difesa comune — e sono discussioni necessarie. Ma manca un grande racconto. Nessuno si è ancora posto con sufficiente serietà la domanda più profonda: chi siamo?

La risposta, a ben guardare, esiste già. Non è nuova — è antica, e per questo più solida di qualsiasi accordo istituzionale. È il principio della **dignità inviolabile di ogni persona umana**. Un principio che affonda le radici nella tradizio-

ne cristiana che ha plasmato la civiltà europea, ma che non richiede la fede per essere condiviso — perché appartiene ormai al patrimonio comune dell'umanità. È il fondamento della Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo del 1948, nata proprio dall'esperienza europea del totalitarismo. È il cuore dei Trattati fondativi dell'Unione. È un principio che credenti e non credenti, cristiani e musulmani, laici e religiosi possono riconoscere come proprio — perché non richiede una metafisica specifica, solo il riconoscimento che ogni essere umano ha un valore che precede e trascende qualsiasi sistema economico, politico o tecnologico.

Da questo principio discende tutto il resto con una logica che non ha bisogno di essere imposta: se ogni persona ha dignità, nessuno può essere abbandonato — e nasce la solidarietà. Se ogni persona ha dignità, i frutti della crescita non possono concentrarsi in pochi — e nasce la condivisione. Se ogni persona ha dignità, le istituzioni hanno il dovere di proteggerla concretamente, non solo di proclamarla — e nascono gli strumenti.

È qui che la dimensione umana dello sviluppo — il filo conduttore di questo saggio — smette di essere soltanto una questione di politica sociale e diventa una questione identitaria e costituzionale. L'identità comune europea non è da costruire da zero: è da riconoscere e da riaffermare, in un momento in cui la pressione esterna rischia di frantumare ciò che la storia ha sedimentato. La coesione sociale — e gli strumenti concreti che questo saggio propo-

ne per costruirla — viene dopo: è il modo in cui quel principio fondativo si traduce in architettura istituzionale, in meccanismi verificabili, in una promessa che le istituzioni possono mantenere nel tempo.

Prima il senso. Poi gli strumenti del senso.

La struttura di questo saggio

È dentro questa cornice — la dignità della persona come fondamento identitario, la coesione sociale come sua traduzione istituzionale, gli strumenti del senso come risposta concreta alla crisi — che si articola il percorso di questo saggio. Sei capitoli e una conclusione, ciascuno con un compito preciso nell'argomentazione complessiva.

Il primo capitolo ricostruisce il contesto — il mondo che non c'è più, la caduta dei due assunti fondamentali su cui era stato costruito il progetto europeo, gli shock che si sono accumulati e le opportunità che paradossalmente ne derivano. È il capitolo della diagnosi condivisa — il terreno comune da cui tutto il resto parte.

Il secondo capitolo analizza le contraddizioni interne del modello economico europeo — il mercato unico incompiuto, la frammentazione dei mercati dei capitali, le tre vulnerabilità strutturali che rendono l'Europa più esposta di quanto dovrebbe essere alle perturbazioni esterne. È il capitolo che guarda dentro, non fuori.

Il terzo capitolo affronta la sfida tecnologica e la dipendenza cognitiva — la dimensione della crisi europea che

si vede meno ma che potrebbe rivelarsi la più profonda e la più difficile da invertire. La dipendenza delle istituzioni pubbliche da sistemi di intelligenza artificiale extraeuropei non è solo un problema tecnico: è una questione di sovranità democratica.

Il quarto capitolo è il cuore del contributo originale di questo saggio. Introduce la prospettiva della dimensione umana dello sviluppo, definisce la sostenibilità sociale come infrastruttura sistemica e non come obiettivo secondario, presenta il concetto di Capitalismo del Senso e le basi concettuali del Dividendo Sociale Sistemico. È il capitolo che dice dove la diagnosi comune si ferma — e dove comincia il contributo di chi ha lavorato per anni a costruire una risposta diversa.

Il quinto capitolo traduce la prospettiva in percorso operativo. Tre assi: la sicurezza come coesione sistemica, la sovranità cognitiva come preconditione istituzionale, il Dividendo Sociale Sistemico (DSS) come architettura concreta. Con i meccanismi, le fasi di implementazione, le fonti di finanziamento e i parametri di misurazione. È il capitolo delle proposte — verificabili, implementabili, ancorate alla realtà.

Il sesto capitolo colloca le proposte nel contesto internazionale — confrontandole con le esperienze di Singapore, Corea del Sud, Canada e Danimarca, identificando cosa l'Europa può prendere da ciascuna e cosa deve invece inventare da sola. È il capitolo che risponde all'obiezione più ovvia: è già stato fatto altrove? E se sì, funziona?

La conclusione non è un riassunto. È un atto politico — il tentativo di trasformare un'analisi in una visione e una

visione in una chiamata all'azione. Per chi governa, per chi si candida a governare, per chi vota, per chi partecipa alla vita pubblica del continente.

L'Europa che questo saggio propone non è un'Europa perfetta. È un'Europa possibile. Un'Europa che ha scelto di affrontare le proprie contraddizioni invece di negarle, di investire nelle proprie persone invece di abbandonarle, di costruire istituzioni comuni invece di rifugiarsi nelle sovranità nazionali che da sole non bastano più.

Un'Europa che sa chi è — perché ha ritrovato il principio su cui è stata costruita. E che sa cosa fare — perché ha trasformato quel principio in architettura, in meccanismi, in una promessa che può mantenere.

L'Europa del Senso non è un punto di arrivo. È il percorso attraverso cui una comunità di popoli può trasformare la propria vulnerabilità in una nuova stagione di coesione e di futuro.

CAPITOLO I

Il mondo che non c'è più

C'è una frase, pronunciata con la sobrietà di chi ha imparato a misurare le parole, che racchiude meglio di qualsiasi altro enunciato la condizione in cui l'Europa si trova oggi: per la prima volta a memoria d'uomo, siamo veramente 'soli insieme' (cit. Mario Draghi). Soli di fronte a sfide che nessun paese europeo può affrontare da solo. Insieme, perché la storia e la geografia ci hanno messi sullo stesso continente, con gli stessi valori, con le stesse vulnerabilità e — se sapremo riconoscerlo — con lo stesso destino.

Questa solitudine condivisa non è il risultato di una sconfitta. È il risultato di una trasformazione. Il mondo su cui l'Europa aveva costruito settant'anni di pace, prosperità e integrazione progressiva non esiste più. Non è indebolito, non è in crisi temporanea: è strutturalmente cambiato. E con esso sono caduti i due assunti fondamentali su cui riposava l'intero edificio del progetto europeo.

Il primo assunto era che l'Europa potesse affidarsi a un ordine internazionale basato su regole condivise, presidiato dagli Stati Uniti, all'interno del quale il libero scambio avrebbe garantito la crescita e la sicurezza collettiva. Il secondo era che l'Europa non avrebbe mai più dovuto affrontare da sola le grandi questioni del potere e della sicurezza, perché sarebbero state risolte nell'alveo dell'alleanza atlantica. Entrambi questi assunti si sono rivelati fallaci. La loro caduta simultanea ha lasciato l'Europa esposta — economicamente, tecnologicamente, militarmente — in un modo che non aveva precedenti nell'era postbellica.

Comprendere come questo sia accaduto non è un esercizio accademico. È la premessa indispensabile per capire perché le risposte che l'Europa ha dato finora non bastano, e perché servono risposte di natura diversa — più coraggiose, più integrate, più capaci di mettere insieme dimensioni che fino ad oggi sono state trattate separatamente.

La fine dell'ordine postbellico

Per quasi tre quarti di secolo, l'architettura internazionale costruita dopo il 1945 ha funzionato come una protezione implicita per l'Europa. Non perfetta, non priva di tensioni, non immune da crisi. Ma sufficientemente stabile da consentire al continente di concentrarsi sulla propria integrazione interna, sulla costruzione del mercato unico, sull'allargamento verso est, sulla moneta comune. Gli Stati Uniti garantivano la sicurezza attraverso la NATO. Il sistema commerciale multilaterale, fondato sulle regole del GATT prima e del WTO poi, garantiva l'accesso ai mercati globali. La Cina, in quella fase, era un partner commerciale in crescita, non un avversario sistemico.

Quel mondo è finito. Non in un giorno solo, non per effetto di un singolo evento, ma attraverso una serie di trasformazioni che si sono accumulate e accelerate nell'arco dell'ultimo decennio. La crisi finanziaria del 2008 ha rivelato le fragilità strutturali dell'economia globalizzata. L'ascesa della Cina come potenza tecnologica e militare ha modificato gli equilibri di forza su scala globale. La guerra in Ucraina ha riportato il conflitto armato alle porte dell'Europa e ha costretto il continente a fare i conti con dipendenze energetiche che per troppi anni erano state ignorate o sottovalutate. E infine, la svolta nella politica estera americana ha reso

visibile ciò che alcuni avevano intuito da tempo ma che la maggioranza non voleva vedere: che la garanzia di sicurezza degli Stati Uniti non era incondizionata, che l'alleanza atlantica poteva essere usata come leva negoziale, che le decisioni dalle profonde conseguenze per le economie europee potevano essere prese unilateralmente, ignorando le regole che gli stessi Stati Uniti avevano contribuito a costruire.

Questo non significa che l'alleanza transatlantica sia morta, né che gli interessi americani ed europei siano diventati irrimediabilmente divergenti. Significa che il rapporto tra le due sponde dell'Atlantico deve essere riscritto su basi nuove — più equilibrate, più mature, fondate sulla forza reciproca piuttosto che sulla dipendenza asimmetrica. Un'Europa in grado di difendersi, di produrre energia pulita, di competere tecnologicamente, di parlare con una voce sola nelle sedi internazionali sarà un alleato più prezioso, non meno. Ma per arrivarci, l'Europa deve compiere scelte che ha sistematicamente rinviato.

La Cina e il paradosso della dipendenza

Anche il rapporto con la Cina ha subito una trasformazione profonda. Per anni, la narrativa dominante in Europa era quella di una complementarità economica virtuosa: le manifatture cinesi a basso costo avrebbero sostenuto i consumi europei, mentre le esportazioni europee di beni ad alto valore aggiunto avrebbero trovato nel mercato cinese in espansione uno sbocco inesauribile. Quella narrativa ha prodotto ricchezza reale, ma ha anche prodotto dipendenze reali — nelle catene di approvvigionamento, nelle tecnologie critiche, nei minerali essenziali per la transizione energetica.

Oggi la Cina è qualcosa di più complesso di un semplice partner commerciale. È una potenza che genera surplus industriali su una scala che il mondo non riesce ad assorbire senza che altri sistemi produttivi ne vengano compressi. È una potenza che sostiene apertamente la Russia nel conflitto in Ucraina. È una potenza che compete con l'Europa e con gli Stati Uniti nello sviluppo delle tecnologie che definiranno i prossimi decenni — intelligenza artificiale, semiconduttori, energia pulita, veicoli elettrici. In questo contesto, ogni dipendenza strategica deve essere riesaminata. Non per chiudersi al commercio globale — sarebbe un errore economico oltre che politico — ma per costruire una forma di apertura che non si traduca in vulnerabilità sistemica.

Gli shock che si sommano

A complicare ulteriormente il quadro è la sequenza di shock esterni che si sono abbattuti sull'Europa in rapida successione, ciascuno aggravando le conseguenze del precedente. La pandemia ha messo a nudo la fragilità delle catene di approvvigionamento globali e la dipendenza europea da forniture critiche prodotte altrove. La guerra in Ucraina ha fatto esplodere i prezzi dell'energia e ha costretto una transizione energetica accelerata che il continente non era pronto ad affrontare. I dazi americani hanno colpito le esportazioni europee in un momento di particolare fragilità. Le tensioni nel Golfo Persico hanno riportato l'inflazione nelle economie europee, erodendo il potere d'acquisto delle famiglie e rallentando la ripresa.

Presi uno per uno, questi shock sarebbero stati difficili da gestire in qualsiasi circostanza. Arrivati tutti insieme

me, in un continente che non aveva ancora completato le riforme strutturali necessarie per rendersi più robusto e autonomo, hanno prodotto un effetto amplificato. La crescita si è fermata — o quasi. Il differenziale di produttività con gli Stati Uniti si è allargato. La fiducia delle famiglie e delle imprese si è indebolita. E la finestra per agire — che era già stretta — si è ulteriormente ridotta.

Le vulnerabilità strutturali

Ma gli shock esterni, per quanto gravi, non spiegano tutto. La vera radice della difficoltà europea è interna. È la contraddizione irrisolta al cuore del modello economico europeo: un continente che si è aperto al mondo senza completare il mercato al suo interno. Che ha predicato il libero scambio all'esterno mentre lasciava incompiuta l'integrazione interna. Che ha affidato ai mercati globali il compito di generare crescita senza costruire un mercato continentale abbastanza profondo e integrato da sostenerla autonomamente.

Da questa contraddizione derivano tre vulnerabilità strutturali che oggi pesano come macigni sulla capacità dell'Europa di rispondere alle sfide del momento.

La prima è la dipendenza dalla domanda esterna. Le imprese europee, non trovando nel mercato interno la scala e la domanda sufficienti, sono state spinte verso i mercati globali. Questo ha prodotto un grado di apertura commerciale che non ha equivalenti tra le grandi economie mondiali, con tutto ciò che ne consegue in termini di esposizione alle politiche commerciali altrui. Quando Washington o Pe-

chino cambiano rotta, l'Europa ne sente immediatamente gli effetti — molto più di quanto accadrebbe se avesse un mercato interno più robusto.

La seconda vulnerabilità è la dipendenza strategica. Energia, semiconduttori, principi attivi farmaceutici, minerali critici, tecnologie digitali: in ciascuno di questi settori, l'Europa dipende in misura significativa da fornitori esterni. Alcune di queste dipendenze sono difficili da eliminare nel breve periodo. Ma molte sarebbero state molto minori se l'Europa avesse investito prima e meglio nella propria autonomia produttiva, se i mercati dei capitali fossero stati più integrati e avessero potuto canalizzare i risparmi europei verso il rischio produttivo interno, se le reti energetiche fossero state meglio interconnesse.

La terza vulnerabilità — forse la più preoccupante per il futuro — è il ritardo tecnologico. Dal 2019, il divario di produttività oraria tra Europa e Stati Uniti si è allargato di nove punti percentuali. Questo non riflette soltanto le maggiori dimensioni del settore tecnologico americano: riflette una digitalizzazione più profonda delle imprese e dei processi produttivi, una capacità di adottare e integrare le nuove tecnologie che in Europa è sistematicamente più lenta. E ora si aggiunge l'intelligenza artificiale, una tecnologia che — come ha ricordato il Governatore della Banca d'Italia nelle sue Considerazioni Finali del 2026 — non è semplicemente un altro strumento digitale da adottare, ma una tecnologia trasformativa capace di ridefinire il modo in cui si produce, si lavora e si prendono decisioni. Una tecnologia che migliora con l'uso — il che significa che chi è in ritardo tende a restare in ritardo, perché chi ha già accumulato dati, capacità e cicli di apprendimento parte da una posizione di vantaggio strutturale che si autoalimenta.

Il paradosso europeo

C'è un'ironia profonda in tutto questo, che vale la pena nominare esplicitamente. L'Europa è il continente che ha inventato i diritti universali, costruito i sistemi di welfare più avanzati del mondo, prodotto alcune delle tradizioni scientifiche e culturali più ricche della storia umana. È la seconda economia del mondo. Ha risparmi abbondanti, talenti straordinari, un potenziale energetico rinnovabile enorme. Non mancano le risorse. Manca la capacità di mobilitarle alla scala che il momento richiede.

Questa incapacità non è casuale. È il prodotto di un sistema istituzionale costruito — deliberatamente e per buone ragioni storiche — per impedire la concentrazione del potere, per distribuire le decisioni, per proteggere le diversità nazionali. Un sistema che ha dato risultati straordinari in un contesto di pace, crescita e ordine internazionale stabile. Ma che mostra oggi i suoi limiti strutturali di fronte a sfide che richiedono velocità, scala e capacità di scelta politica che il meccanismo dei ventisette fatica sistematicamente a produrre.

Non si tratta di demolire ciò che è stato costruito. Si tratta di capire che le regole del gioco sono cambiate, e che restare fermi equivale a cedere terreno. La scelta non è tra cambiamento e stabilità. È tra un cambiamento guidato e un declino subito.

Perché questo momento è diverso

Vi sono tuttavia elementi nuovi che rendono questo momento diverso — e, paradossalmente, più ricco di possibilità — rispetto ad altre fasi di crisi europee del passato.

Il primo è l'unità di diagnosi. Per la prima volta da molti anni, c'è una comprensione largamente condivisa — tra governi, istituzioni europee, opinione pubblica — della natura e della profondità della difficoltà. Le analisi più rigorose prodotte negli ultimi anni hanno contribuito a costruire un linguaggio comune, una mappa condivisa dei problemi. Questo è il presupposto necessario — anche se non sufficiente — per costruire risposte condivise.

Il secondo elemento è la pressione dei cittadini. I sondaggi europei mostrano con coerenza che nove cittadini su dieci vogliono un'Europa più unita di fronte alle grandi sfide. Tre quarti vogliono che l'Unione abbia più risorse per affrontare il futuro. Questa non è una domanda di più burocrazia europea o di più procedure. È una domanda di risultati concreti, di protezione reale, di un'Europa che funziona e di cui ci si può fidare.

Il terzo elemento — il più importante — è che le condizioni per fare le scelte a lungo rinviate stanno cominciando a esistere. La pressione esterna ha fatto ciò che decenni di dibattito interno non erano riusciti a fare: ha reso evidente il costo dell'immobilismo. Ha reso visibile, a cittadini e governi, che il prezzo del non decidere è più alto del prezzo del decidere.

È in questo contesto che si colloca il contributo di questo saggio. Non per aggiungere un'altra analisi della crisi — di analisi ce ne sono già molte, alcune eccellenti. Ma per proporre una prospettiva che le analisi più diffuse tendono a trascurare: quella della dimensione umana dello sviluppo. Quella che chiede non solo come far crescere l'economia europea, ma come fare in modo che quella crescita

serva le persone — tutte le persone, non solo quelle che già dispongono degli strumenti per cavalcare le trasformazioni in corso.

Questa prospettiva non è un lusso che ci si può permettere dopo aver risolto i problemi ‘veri’. È una condizione per risolverli. Un’Europa che cresce producendo nuove disuguaglianze, nuove esclusioni, nuove fratture tra chi guadagna dalla trasformazione tecnologica e chi ne viene travolto, non è un’Europa più forte. È un’Europa più fragile — perché una democrazia che non riesce a distribuire i frutti della propria prosperità coltiva, nel tempo, le condizioni del proprio sfacelo.

È su questo terreno — la relazione tra crescita economica e coesione sociale come condizione sistemica e non come obiettivo secondario — che si innesta il contributo originale che questo saggio intende offrire. Un contributo che nasce da un percorso lungo, collettivo e radicato nel dialogo con la realtà. Di cui i capitoli che seguono cercano di rendere conto.

CAPITOLO II

Il modello europeo e le sue contraddizioni

Per comprendere le vulnerabilità dell’Europa di oggi non basta guardare fuori — agli shock geopolitici, alle politiche commerciali americane, alla competizione cinese. Bisogna guardare dentro. Bisogna avere il coraggio di riconoscere che molte delle difficoltà che oggi il continente affronta non sono state imposte dall’esterno, ma costruite dall’interno — attraverso scelte mancate, riforme rinviate, contraddizioni lasciate irrisolte per decenni nella speranza che il tempo e la crescita le assorbissero da soli.

Quella speranza si è rivelata infondata. E oggi il conto si presenta, tutto insieme, nel momento peggiore.

Un’architettura straordinaria costruita su fondamenta fragili

Il progetto europeo è stato, nella sua essenza, uno degli esperimenti politici più ambiziosi e più riusciti della storia moderna. Partendo dalle macerie di due guerre mondiali, i fondatori dell’Europa hanno costruito qualcosa di storicamente raro: un sistema di integrazione tra stati sovrani che ha prodotto pace duratura, prosperità diffusa, libertà di movimento, tutela dei diritti fondamentali. Il mercato unico, la moneta comune, l’allargamento verso est — ciascuno di questi passaggi ha rappresentato un salto di qualità nell’integrazione europea che pochi avrebbero ritenuto possibile.

Ma questa architettura straordinaria è stata costruita su due fondamenta che oggi si sono rivelate fragili. La prima era la convinzione che l'Europa potesse affidarsi ai mercati globali per generare la crescita che il mercato interno, per ragioni politiche, non era ancora in grado di produrre autonomamente. La seconda era la convinzione che le grandi questioni del potere — la sicurezza, la difesa, la proiezione geopolitica — potessero essere delegate o rinviate indefinitamente, perché qualcun altro le avrebbe gestite al posto dell'Europa.

Entrambe le fondamenta hanno ceduto. E la struttura che vi poggiava sopra mostra oggi le sue crepe.

Il mercato unico incompiuto

La contraddizione più profonda del modello economico europeo è anche la più difficile da ammettere, perché riguarda il suo fiore all'occhiello: il mercato unico. L'Europa ha predicato per decenni la libertà di circolazione delle merci, dei servizi, dei capitali e delle persone come il cuore della sua integrazione economica. E in parte lo ha realizzato — ma solo in parte. Perché mentre abbatteva le barriere commerciali verso l'esterno, costruendo una delle economie più aperte del mondo, all'interno non ha mai completato davvero l'integrazione che proclamava.

I mercati dei capitali europei restano frammentati lungo linee nazionali. Un'impresa innovativa italiana o spagnola fatica enormemente ad accedere ai capitali di rischio che le servono per crescere — e spesso finisce per cercarli negli Stati Uniti, dove il mercato è più profondo, più li-

quido, più disposto ad accettare il rischio. Il risultato è che i risparmi europei — abbondanti, tra i più alti del mondo — non finanziano l'innovazione europea, ma quella americana. Metà del capitale investito attraverso i fondi europei rifluisce oltreoceano.

I sistemi energetici restano insufficientemente connessi. Reti che non comunicano tra loro, stoccaggi insufficienti, interconnettori mancanti: il risultato è che l'Europa non riesce a sfruttare pienamente il proprio potenziale di energia rinnovabile, che pure esiste ed è enorme. Paesi che potrebbero produrre energia in eccesso non riescono a venderla a paesi che ne hanno bisogno, perché le infrastrutture fisiche e regolamentari non lo consentono. Il costo ricade sulle famiglie e sulle imprese — e rende la transizione energetica più lenta e più costosa di quanto dovrebbe essere.

I mercati dei servizi — che rappresentano oltre il settanta per cento del PIL europeo — restano frammentati in modi che non hanno equivalenti nel commercio di beni. Un avvocato, un medico, un architetto, un consulente finanziario che voglia operare in un altro paese europeo si scontra con barriere regolamentari, requisiti di riconoscimento professionale, differenze normative che rendono la mobilità difficile e costosa. Il mercato unico dei servizi è, nella pratica, ancora molto lontano dall'essere realtà.

Questa incompletezza ha una conseguenza macroeconomica precisa: le imprese europee non dispongono di un mercato interno abbastanza grande e integrato da consentire loro di raggiungere la scala necessaria per competere globalmente. Negli Stati Uniti, un'impresa tecnologica che nasce in California può immediatamente servire trecen-

to milioni di consumatori con un unico quadro regolamentare, un'unica lingua degli affari, un unico mercato dei capitali. In Europa, la stessa impresa deve navigare ventisette sistemi regolamentari diversi, diciassette lingue, mercati dei capitali frammentati. Il costo di questa frammentazione è pagato ogni giorno, in termini di innovazione mancata, imprese che non crescono, talenti che emigrano.

La trappola della dipendenza

La seconda grande contraddizione del modello europeo è che la sua apertura verso l'esterno — che avrebbe dovuto essere una fonte di forza — si è trasformata, nel tempo, in una fonte di vulnerabilità. Aprendosi ai mercati globali senza completare il mercato interno, l'Europa ha costruito una forma di dipendenza strutturale che oggi si manifesta su più fronti simultaneamente.

La dipendenza energetica è la più visibile, perché la guerra in Ucraina l'ha resa improvvisamente e dolorosamente concreta. Per decenni, l'Europa ha preferito importare gas russo a basso costo piuttosto che investire nelle alternative — rinnovabili, interconnessioni, stoccaggi, efficienza energetica. Era una scelta razionale nel breve periodo, e irrazionale nel lungo. Quando il costo geopolitico di quella scelta si è presentato, l'Europa si è trovata a dover effettuare in pochi anni una transizione energetica che avrebbe dovuto compiere in decenni — con costi enormi per famiglie e imprese, e con una vulnerabilità geopolitica che ha condizionato la risposta europea alla guerra molto più di quanto sarebbe stato accettabile.

La dipendenza tecnologica è meno visibile ma altrettanto profonda. L'Europa non ha un suo sistema operativo di riferimento. Non ha una sua piattaforma di social media di scala globale. Non ha un suo motore di ricerca dominante. Non ha, ancora, un suo modello di intelligenza artificiale competitivo con quelli americani e cinesi. Questo non è solo un problema economico — è un problema di sovranità. Quando i processi decisionali delle istituzioni pubbliche, le comunicazioni dei cittadini, la gestione dei dati sanitari e previdenziali dipendono da piattaforme tecnologiche controllate da soggetti extraeuropei, la capacità dello stato di garantire continuità, sicurezza e autonomia decisionale è strutturalmente compromessa.

La dipendenza dalle catene di approvvigionamento globali — resa brutalmente evidente dalla pandemia — riguarda principi attivi farmaceutici, semiconduttori, terre rare, componenti elettronici essenziali. In ciascuno di questi settori, l'Europa ha preferito per anni l'efficienza della specializzazione globale alla resilienza dell'autonomia produttiva. Una scelta comprensibile in un mondo stabile, insostenibile in un mondo che ha smesso di esserlo.

Il costo della frammentazione istituzionale

A rendere più difficile la correzione di queste vulnerabilità è un terzo elemento: la frammentazione del processo decisionale europeo. L'Unione Europea è stata costruita — deliberatamente, per ragioni storiche comprensibili e legittime — per impedire la concentrazione del potere. Il risultato è un sistema in cui le decisioni vengono elaborate attraverso strati di procedura, negoziato tra ventisette go-

verni con interessi divergenti, mediazione tra istituzioni con mandati diversi. Un sistema che funziona bene per gestire l'ordinario, ma che fatica strutturalmente quando le sfide richiedono velocità, scala e capacità di scelta politica netta.

Il paradosso è che questa frammentazione non produce meno potere — produce potere mal distribuito. Gli stati membri spendono decine di miliardi in sussidi industriali che si elidono a vicenda, perché ciascuno cerca di attrarre investimenti a scapito degli altri invece di coordinarsi per attrarre investimenti nell'Europa nel suo insieme. Spendono decine di miliardi in sistemi di difesa incompatibili tra loro, perdendo economie di scala enormi per ragioni di sovranità nazionale che, in un contesto di difesa comune, sarebbero superate. Regolano i mercati digitali e dell'intelligenza artificiale con regole che spesso arrivano tardi, che creano oneri di conformità sproporzionati per le imprese europee senza scoraggiare davvero i grandi operatori extraeuropei.

Gli studi del Fondo Monetario Internazionale hanno rilevato che i sussidi concessi in uno stato membro sopprimono la crescita negli altri, con esternalità negative che erodono i guadagni originali in appena due anni. Non si tratta di cattiva volontà: si tratta di un sistema incentivato male, che produce razionalità locale e irrazionalità collettiva.

Tra apertura e protezionismo: una falsa alternativa

Di fronte a questo quadro, in Europa si confrontano oggi due tentazioni opposte, entrambe comprensibili, entrambe insufficienti se prese separatamente.

La prima tentazione è quella di rispondere alla chiusura degli altri con maggiore apertura propria — diventare il campione del libero scambio in un mondo che se ne allontana, cogliere le opportunità lasciate da chi si ritira dalla globalizzazione. Questa posizione ha una sua logica e produce guadagni reali. Ma ha un limite altrettanto reale: anche se l'Europa concludesse con successo tutti i negoziati commerciali in corso, l'impatto sulla crescita di lungo periodo sarebbe marginale rispetto all'entità delle sfide da affrontare. E soprattutto non risolve il problema strutturale: un'economia aperta verso l'esterno ma frammentata all'interno continuerà a produrre dipendenze e vulnerabilità, indipendentemente da quanti accordi commerciali firma.

La seconda tentazione è quella opposta: reintrodurre nei mercati uno stato strategico, proteggere i settori sensibili, usare dazi e sussidi per rimpatriare produzioni critiche. Anche questa posizione ha una sua necessità — tutte le grandi economie del mondo stanno oggi dispiegando politiche industriali su una scala che rende ingenua l'idea di un campo di gioco globale livellato. L'Europa non può permettersi la rigidità ideologica del libero mercato assoluto in un mondo in cui gli altri giocano secondo regole diverse. Ma la politica industriale, da sola, non funzionerà se non viene accompagnata dalla riforma del mercato interno.

La vera risposta non sta in nessuno dei due estremi. Sta nella combinazione: un mercato interno più integrato che dia alle imprese europee la scala di cui hanno bisogno, e una capacità di intervento pubblico coordinato che sostenga le tecnologie e i settori strategici con la stessa determinazione con cui lo fanno gli Stati Uniti e la Cina. Mercato unico e politica industriale non sono filosofie rivali. Correttamente concepiti, l'uno rafforza l'altra.

Il federalismo pragmatico come via d'uscita

C'è una via d'uscita da questa impasse. Non è la via dell'utopia federalista — degli Stati Uniti d'Europa costruiti in un colpo solo attraverso una riforma radicale dei trattati. Non è nemmeno la via del ritorno agli stati nazionali — che sarebbe una resa alle frammentazioni che hanno già prodotto troppi costi. È una via intermedia, più difficile da percorrere perché richiede pragmatismo e flessibilità invece della purezza ideologica, ma anche più realistica perché parte da ciò che già esiste.

Si tratta di quello che potremmo chiamare federalismo pragmatico (Cit. Mario Draghi): la disponibilità dei paesi che condividono la stessa urgenza e la stessa volontà di agire ad approfondire la cooperazione in aree concrete, costruendo istituzioni comuni con autorità reale, producendo risultati che i cittadini possano vedere e misurare. Non tutti i paesi insieme, necessariamente — ma con la porta aperta a chi vorrà unirsi quando vedrà che funziona.

L'esempio dell'euro è illuminante. Quando fu introdotto, molti lo consideravano un esperimento azzardato. Fu messo alla prova duramente, quasi fino al punto di rottura, durante la crisi dei debiti sovrani. Ma ha retto. E oggi il sostegno all'euro è ai massimi storici, perché i cittadini che lo usano ogni giorno hanno sperimentato concretamente cosa significhi condividere una moneta — e capiscono che uscirne sarebbe molto più costoso che restare. È questo che rende duraturi gli impegni europei: non le parole scritte in un trattato, ma l'esperienza concreta dell'agire insieme, dell'essere messi alla prova insieme, e dello scoprire che la solidarietà può funzionare.

Lo stesso principio può essere applicato all'energia, alla difesa, alla tecnologia, ai mercati dei capitali. Non attraverso grandi riforme istituzionali che richiedono l'unanimità dei ventisette, ma attraverso coalizioni di volenterosi che vanno avanti, producono risultati, e creano le condizioni perché altri si uniscano.

Quello che manca nell'analisi economica

Fin qui, l'analisi del modello europeo e delle sue contraddizioni segue un percorso largamente condiviso tra economisti e analisti di politica economica. Ma c'è una dimensione che questa analisi tende a trascurare, o a trattare come secondaria rispetto alle priorità economiche più urgenti. Ed è la dimensione umana.

Le riforme strutturali dell'economia europea — più mercato unico, più politica industriale, più investimenti in difesa e tecnologia — sono necessarie. Ma non sono sufficienti. Perché il problema dell'Europa non è solo quello di far crescere il PIL, o di ridurre il divario tecnologico con gli Stati Uniti, o di costruire una capacità di difesa autonoma. È anche — e forse soprattutto — quello di assicurare che la crescita che verrà serva le persone. Tutte le persone. Non solo quelle che già dispongono degli strumenti culturali, economici e sociali per beneficiare delle trasformazioni in corso.

Questa non è una questione di equità astratta. È una questione di stabilità politica e di coesione sociale — che sono, a loro volta, precondizioni della crescita economica stessa. Un'Europa che si trasforma producendo nuove disuguaglianze, nuove esclusioni, nuove fratture tra chi guadagna dalla rivoluzione tecnologica e chi ne viene marginalizzato, non è un'Europa più forte. È un'Europa che coltiva internamente le condizioni del proprio indebolimento.

CAPITOLO III

La sfida tecnologica e la dipendenza cognitiva

C'è una forma di dipendenza che non si vede. Non produce blackout, non blocca i porti, non ferma i treni. Non genera immagini drammatiche nei telegiornali, non provoca crisi diplomatiche immediate. Eppure è, tra tutte le dipendenze che l'Europa ha accumulato nel corso degli ultimi decenni, quella potenzialmente più profonda e più difficile da invertire. È la dipendenza cognitiva — la dipendenza, cioè, dai sistemi di intelligenza artificiale attraverso cui le nostre istituzioni, le nostre imprese, i nostri servizi pubblici cominciano a interpretare il mondo, a prendere decisioni, a erogare prestazioni ai cittadini.

Capire questa dipendenza — la sua natura, la sua entità, i rischi che comporta e le politiche necessarie per governarla — è oggi una priorità che non può essere rinviata. Non perché la tecnologia sia il nemico. Ma perché una democrazia che non controlla gli strumenti attraverso cui comprende i propri dati, organizza le proprie decisioni e risponde ai propri cittadini è una democrazia che ha ceduto una quota della propria sovranità senza nemmeno rendersene conto.

La natura dell'intelligenza artificiale come infrastruttura

Per molti anni, il dibattito pubblico sull'intelligenza artificiale si è concentrato su questioni importanti ma parziali: la protezione dei dati personali, la prevenzione delle discriminazioni algoritmiche, la regolazione dei contenuti generati automaticamente. L'Unione Europea ha risposto con strumenti significativi — il GDPR, l'AI Act, il Digital

Markets Act — che collocano l'Europa all'avanguardia nella regolazione di queste tecnologie.

Ma c'è una dimensione che questi strumenti non colgono pienamente. L'intelligenza artificiale non è solo una tecnologia che conserva o trasmette dati. È una tecnologia che interpreta, classifica, genera, sintetizza, traduce, consiglia, prevede, seleziona. Non custodisce soltanto informazioni: contribuisce a costruire il significato operativo di quelle informazioni. Quando un ente previdenziale usa algoritmi per classificare milioni di comunicazioni e indirizzarle verso le pratiche giuste, quando una piattaforma sanitaria fornisce suggerimenti diagnostici, quando un ministero usa un assistente generativo per redigere atti amministrativi, non siamo più di fronte a un semplice software. Siamo di fronte a una nuova infrastruttura cognitiva — un'infrastruttura che, se si ferma o viene limitata, non ferma solo un servizio. Ferma una capacità dello Stato.

Questa distinzione — tra tecnologia come strumento e tecnologia come infrastruttura — è il cuore del problema. Le infrastrutture fisiche critiche — reti elettriche, acquedotti, sistemi di trasporto, reti di comunicazione — sono da tempo oggetto di regolazione specifica, perché la loro continuità è considerata una condizione della vita civile e democratica. Le infrastrutture cognitive stanno diventando altrettanto critiche. Ma il quadro giuridico e politico per governarle come tali non esiste ancora.

Il divario tecnologico tra Europa, Stati Uniti e Cina

Prima di affrontare la questione della dipendenza cognitiva nella sua dimensione istituzionale, è necessario

comprendere il contesto tecnologico in cui essa si inserisce. Perché la dipendenza dell'Europa dai sistemi di intelligenza artificiale extraeuropei non è una scelta — è, in larga misura, il risultato di un ritardo strutturale nello sviluppo di alternative proprie.

Il divario è reale e si sta allargando. Gli Stati Uniti sono avviati a spendere circa cinque volte più dell'Europa nella costruzione di data center entro il 2030. La Cina si sta mobilitando su scala analoga. Le proiezioni disponibili suggeriscono che circa la metà della crescita della produttività nel prossimo decennio potrebbe derivare dall'intelligenza artificiale e dalla sua diffusione nell'economia. In nessun momento della storia recente una parte così grande del futuro economico di un continente è dipesa da una singola trasformazione tecnologica.

Il problema non è solo quantitativo. È qualitativo. L'intelligenza artificiale, a differenza di molte tecnologie precedenti, migliora con l'uso. Ogni ciclo di implementazione genera dati e capacità che rendono il ciclo successivo più potente. Le economie che per prime combineranno questi vantaggi — scala computazionale, dati abbondanti, talenti, integrazione nei processi produttivi — si porteranno avanti in modo tendenzialmente permanente. Chi è in ritardo non recupera semplicemente aspettando: deve compiere uno sforzo attivo e coordinato per colmare il gap, e deve farlo in un momento in cui gli altri continuano ad avanzare.

Come ha ricordato il Governatore della Banca d'Italia nelle sue Considerazioni Finali del 2026, l'adozione dell'intelligenza artificiale non si realizzerà automaticamente: dipenderà dal grado di diffusione tra le imprese — a partire

da quelle piccole e medie — e dalla capacità di integrarla nei processi produttivi. La quota di aziende che ne fa un uso intensivo è ancora marginale. Nella maggior parte dei casi l'impiego resta confinato ad applicazioni semplici che accrescono la produttività individuale senza trasformare in profondità i processi aziendali. Serve un salto di qualità che richiede investimenti pubblici mirati, trasferimento tecnologico strutturato e una strategia industriale di lungo periodo.

La dipendenza cognitiva della pubblica amministrazione

Mentre il dibattito pubblico si concentra sul divario tecnologico in senso lato, una trasformazione più silenziosa ma altrettanto significativa è già in corso nelle pubbliche amministrazioni europee. I sistemi di intelligenza artificiale prodotti da grandi operatori tecnologici extraeuropei stanno entrando nei processi amministrativi, nei sistemi di welfare, nelle piattaforme sanitarie, nelle infrastrutture digitali dello stato. Non attraverso una scelta strategica consapevole, ma attraverso l'accumulo di decisioni operative singole — acquisti di licenze software, adozione di piattaforme cloud, integrazione di assistenti generativi nei flussi di lavoro quotidiani.

Il caso italiano offre una documentazione concreta di questa dinamica, che può essere letta come anticipazione di una tendenza europea più ampia. Il Polo Strategico Nazionale — nato per garantire una cornice più sicura alla migrazione al cloud della pubblica amministrazione — si avvale di servizi e funzionalità di intelligenza artificiale e machine learning messi a disposizione da grandi operatori tecnologici extraeuropei, comprendendo strumenti per l'analisi di im-

magini e video, il riconoscimento vocale, i modelli predittivi e la classificazione automatica dei dati. Ciò dimostra come la sovranità dei dati non coincida necessariamente con la sovranità tecnologica.

Anche altre amministrazioni stanno progressivamente integrando sistemi di intelligenza artificiale nei propri processi. L'INPS ha avviato l'utilizzo di strumenti di IA per automatizzare la gestione delle comunicazioni con gli utenti, sviluppare assistenti virtuali e supportare alcuni processi di incontro tra domanda e offerta di lavoro. Nel settore sanitario sono in corso progetti sperimentali che prevedono l'impiego dell'intelligenza artificiale come supporto ai professionisti nella diagnosi, nella medicina territoriale e nell'organizzazione dei servizi. Parallelamente, un numero crescente di amministrazioni centrali e locali sta adottando assistenti generativi proprietari per la redazione di atti, relazioni, note e comunicazioni istituzionali.

Presi uno per uno, questi sviluppi possono sembrare normali aggiornamenti tecnologici. Guardati insieme, raccontano qualcosa di più significativo: una quota crescente della capacità cognitiva dello stato — la sua capacità di interpretare dati, produrre documenti, classificare bisogni, supportare decisioni — sta migrando dentro ambienti proprietari, non europei, difficili da sostituire, aggiornati da soggetti privati sulla base di logiche industriali e commerciali decise altrove.

Il rischio che nessuno vuole nominare

Il rischio non è, si badi bene, la malevolenza dei fornitori tecnologici. Non è che Microsoft o Google o Amazon

abbiano intenzioni ostili verso le democrazie europee. Il rischio è strutturale, non intenzionale. È il rischio che deriva dalla concentrazione — dal fatto che pochi soggetti privati, per scala tecnologica, capacità finanziaria, controllo sui modelli e potenza di calcolo, stiano diventando infrastrutture di fatto senza essere trattati come infrastrutture di interesse generale.

E c'è un precedente concreto che rende questo rischio meno astratto di quanto sembri. Quando una grande potenza decide che una tecnologia di frontiera costituisce un asset strategico nazionale e ne limita l'accesso ai soggetti stranieri — anche a quelli residenti sul proprio territorio, anche a quelli impiegati nelle proprie aziende — lo può fare in poche ore, per decisione sovrana, senza preavviso e senza appello. Se quel giorno i sistemi amministrativi, sanitari, previdenziali o giudiziari europei dipendessero da quella tecnologia, cosa accadrebbe ai servizi che ne fanno uso? Quali piani alternativi avrebbero gli stati europei? In quanto tempo potrebbero essere attivati?

Queste non sono domande retoriche. Sono domande a cui le pubbliche amministrazioni europee non hanno ancora una risposta soddisfacente. E il tempo per costruirla si sta riducendo, perché ogni giorno che passa la dipendenza si approfondisce e il costo di invertirla aumenta.

La sovranità digitale come preconditione della democrazia

La posta in gioco, in ultima analisi, non è tecnologica. È democratica. Una democrazia che non controlla gli strumenti attraverso cui comprende i propri dati, organizza

le proprie decisioni, eroga i propri servizi e risponde ai propri cittadini è una democrazia assistita. E una democrazia assistita, se non conserva alternative credibili, può diventare nel tempo una democrazia dipendente — dipendente non da un'altra democrazia, ma da soggetti privati che non rispondono ad alcun mandato elettorale e che operano secondo logiche di mercato che non coincidono necessariamente con l'interesse generale.

Questa consapevolezza deve tradursi in politiche concrete. Non politiche di chiusura — sarebbe un errore economico oltre che politico, e l'Europa non ha né il tempo né le risorse per costruire da zero un ecosistema tecnologico alternativo a quello americano e cinese. Ma politiche di governo: regole che qualifichino i sistemi di intelligenza artificiale sistemica, quando incidono su funzioni essenziali, come servizi di interesse economico generale digitale, con i conseguenti obblighi di continuità, interoperabilità, portabilità dei dati, trasparenza, audit indipendenti e piani di uscita.

L'obiettivo non è nazionalizzare l'intelligenza artificiale. È stabilire che quando una tecnologia privata diventa necessaria per il funzionamento di una funzione pubblica essenziale, essa non può più comportarsi come se fornisse un servizio qualsiasi. Deve rispondere anche all'interesse generale. Deve garantire continuità. Deve consentire reversibilità. Deve essere soggetta a supervisione democratica.

Verso una strategia europea per la sovranità cognitiva

Una strategia europea credibile per la sovranità cognitiva deve muoversi su tre livelli simultaneamente.

Il primo livello è quello della riduzione immediata del rischio: introdurre nei contratti pubblici per servizi di intelligenza artificiale clausole obbligatorie di continuità operativa, portabilità dei dati, interoperabilità e piani di transizione. Istituire registri nazionali degli operatori di intelligenza artificiale sistemica. Richiedere valutazioni di impatto prima di affidare funzioni pubbliche essenziali a sistemi cognitivi privati. Questi interventi non richiedono nuove tecnologie europee — richiedono volontà politica e capacità regolamentare.

Il secondo livello è quello dello sviluppo di capacità proprie: investire in modelli linguistici europei, in infrastrutture di calcolo condivise, in ecosistemi di intelligenza artificiale open source che possano costituire alternative credibili per le funzioni pubbliche critiche. L'Europa deve trovare il proprio modello, che sfrutti la sua principale risorsa competitiva: la diversità linguistica e culturale, che costituisce un patrimonio di dati e di conoscenze che nessun altro al mondo possiede nella stessa misura.

Il terzo livello è quello della governance europea coordinata: superare la frammentazione delle risposte nazionali — che produce duplicazioni, inefficienze e asimmetrie competitive tra stati membri — per costruire una dottrina europea sulla continuità cognitiva delle istituzioni pubbliche. L'Europa ha già dimostrato, con il GDPR e con l'AI Act, di essere capace di produrre regolazione digitale di portata globale. Deve ora fare un passo ulteriore: non solo regolare l'uso dell'intelligenza artificiale, ma garantire che le funzioni pubbliche essenziali possano continuare a operare indipendentemente dalle scelte industriali o geopolitiche di soggetti terzi.

Il nesso con la dimensione umana

C'è un ultimo aspetto della sfida tecnologica che le analisi convenzionali tendono a trattare separatamente, ma che è in realtà inseparabile da tutto quanto detto finora: l'impatto dell'intelligenza artificiale sulle persone — sui lavoratori, sulle comunità, sulle fasce della popolazione che non hanno gli strumenti per navigare una trasformazione così rapida e così profonda.

Per affrontare questa dimensione nella sua interezza, è necessario soffermarsi prima su un passaggio intermedio che il dibattito pubblico tende a trascurare: l'impatto dell'intelligenza artificiale non sulla pubblica amministrazione, già analizzato nelle pagine precedenti, ma sulle imprese private — e in particolare su quelle europee di media dimensione che costituiscono la spina dorsale del sistema produttivo del continente.

L'adozione dell'intelligenza artificiale da parte delle imprese europee non pone soltanto un problema di efficienza, ma anche di controllo industriale, tutela della proprietà intellettuale e struttura futura dei costi aziendali. Molte aziende europee che sviluppano software o gestiscono dati sensibili guardano con interesse a modelli come quelli di Mistral (start-up francese considerata il principale campione europeo dell'intelligenza artificiale generativa) perché, essendo in parte open source o open-weight, consentono forme di utilizzo più controllabili: installazioni private, ambienti

locali, maggiore possibilità di personalizzazione e minore esposizione dei dati aziendali a piattaforme esterne. Questo aspetto è particolarmente rilevante per le imprese che basano il proprio valore su codice proprietario, know-how tecnico, dati industriali o processi interni difficilmente condivisibili con fornitori terzi.

Le grandi piattaforme di intelligenza artificiale americane offrono oggi soluzioni enterprise con garanzie rilevanti in materia di privacy e sicurezza. Tuttavia restano prevalentemente piattaforme proprietarie, chiuse e gestite da soggetti extraeuropei. Il tema, quindi, non è solo la protezione formale dei dati, ma la dipendenza tecnologica da infrastrutture cognitive che l'impresa non controlla pienamente — la stessa dipendenza che abbiamo visto operare a livello istituzionale, ora replicata a livello di sistema produttivo privato.

La scelta di modelli open o installabili localmente non è però priva di costi. Lavorare su infrastrutture proprie richiede investimenti significativi in hardware, competenze tecniche, sicurezza informatica e manutenzione continua. E i modelli europei o open source non sempre raggiungono ancora le prestazioni dei migliori modelli proprietari americani nelle attività più complesse. Questo crea un dilemma strategico reale: maggiore controllo e tutela da un lato; maggiore performance e semplicità d'uso dall'altro.

Ne deriva una trasformazione profonda della struttura dei costi delle imprese. L'intelligenza artificiale può ridurre

progressivamente alcuni costi di manodopera, soprattutto nelle attività ripetitive, amministrative e documentali. Ma questa riduzione è spesso accompagnata da un aumento dei costi di sviluppo, infrastruttura, sicurezza e governance tecnologica. In altri termini, l'intelligenza artificiale non elimina il costo del lavoro e dell'organizzazione: tende a spostarlo. Una parte del costo umano si riduce, ma cresce il costo del controllo tecnologico.

Questo passaggio ha una rilevanza sociale che va ben oltre la contabilità aziendale. Se la trasformazione tecnologica produce una riduzione della domanda di lavoro in alcune aree e, contemporaneamente, un aumento degli investimenti necessari per restare competitivi, il rischio è una progressiva concentrazione del vantaggio nelle imprese più grandi e capitalizzate. Le aziende più piccole potrebbero faticare a sostenere i costi dell'autonomia tecnologica, diventando più dipendenti da piattaforme esterne — esattamente come accade alle pubbliche amministrazioni descritte nei paragrafi precedenti. La dipendenza cognitiva, in altre parole, non è una vulnerabilità solo dello Stato. È una vulnerabilità sistemica che attraversa l'intero tessuto economico europeo.

La questione, quindi, non è soltanto quale modello di intelligenza artificiale utilizzare. È quale architettura economica e sociale vogliamo costruire attorno all'intelligenza artificiale. Se il valore si sposta progressivamente dal lavoro operativo al controllo delle infrastrutture cognitive, diventa ancora più urgente creare strumenti capaci di proteggere la

persona nelle transizioni e di condividere parte del valore generato dall'automazione.

L'intelligenza artificiale non è una minaccia in sé. È, come tutte le grandi tecnologie trasformative della storia, uno strumento — potente, ambivalente, capace di produrre enormi benefici e, se mal governato, enormi costi sociali. Il punto non è se adottarla, ma come. Con quale velocità. Con quali investimenti di accompagnamento nella formazione, nella riqualificazione, nella protezione di chi perde il lavoro prima di averne trovato uno nuovo. Con quale attenzione alla distribuzione dei benefici — che non possono concentrarsi solo tra chi già possiede il capitale e le competenze per catturarli.

È su questo terreno — la relazione tra trasformazione tecnologica e coesione sociale, tra innovazione e giustizia distributiva — che si innesta il contributo delle pagine successive di questo saggio.

CAPITOLO IV

La dimensione umana dello sviluppo

Esiste una domanda che le analisi economiche più rigorose, i documenti di policy più accurati, i piani di investimento più ambiziosi tendono sistematicamente a non porre. Non perché sia irrilevante — anzi, è forse la più rilevante di tutte. Ma perché è scomoda, perché non si presta facilmente alla quantificazione, perché introduce nel ragionamento economico una variabile che l'economia convenzionale fatica a trattare con i propri strumenti. La domanda è questa: crescita per chi?

Non è una domanda ideologica. Non appartiene alla destra né alla sinistra. È una domanda pragmatica, di stabilità sistemica, di tenuta democratica. Perché la storia degli ultimi trent'anni — in Europa come altrove — ha dimostrato con crescente evidenza che una crescita economica che si concentra in pochi settori, in poche geografie, in poche fasce della popolazione, non produce coesione. Produce fratture. E le fratture, nel tempo, si trasformano in instabilità politica, in sfiducia nelle istituzioni, in quella crisi di legittimità democratica che oggi è forse la minaccia più profonda al progetto europeo — più profonda dei dazi americani, più profonda del ritardo tecnologico, più profonda della frammentazione istituzionale.

È da questa constatazione che parte il contributo dello Human Economic Forum. Un contributo che non nasce a tavolino, ma da anni di ascolto, di dialogo, di confronto con istituzioni, mondo accademico, realtà imprenditoriali e società civile di molti paesi europei. Un contributo che

ha preso forma attraverso convegni, incontri, ricerche, e il lavoro collettivo e appassionato di un Consiglio Scientifico che ha portato dentro questo progetto competenze e prospettive diverse. La tesi centrale è, nella sua formulazione, semplice. Nelle sue implicazioni, radicale.

La sostenibilità sociale come infrastruttura sistemica

Per sostenibilità sociale intendiamo la capacità di un sistema di mantenere coesione e fiducia interne, assicurando una distribuzione equilibrata dei benefici economici, informativi e relazionali necessari alla continuità della vita collettiva. Non riguarda solo il benessere individuale — riguarda la qualità complessiva dell'ecosistema sociale: la sua capacità di restare unito mentre cambia, di sostenere trasformazioni profonde senza fratturarsi, di convertire la crescita in stabilità. Una società socialmente sostenibile non è necessariamente una società eguale. È una società in cui le disuguaglianze non si cristallizzano in esclusioni permanenti, in cui le opportunità non dipendono interamente dalla fortuna della nascita, in cui chi cade può rialzarsi. In questo senso, la sostenibilità sociale non è una politica tra le molte possibili. È la condizione che rende possibili tutte le altre — e per questo una vera e propria infrastruttura di sicurezza: non militare, non energetica, non digitale, ma altrettanto essenziale. L'infrastruttura che tiene insieme una società mentre il mondo intorno a essa cambia.

La tesi è questa: la sostenibilità sociale non è un obiettivo secondario dello sviluppo economico. Non è una compensazione che si distribuisce dopo aver prodot-

to ricchezza. Non è un costo aggiuntivo che le economie avanzate possono permettersi nei momenti di prosperità e devono tagliare nei momenti di crisi. È una preconditione sistemica della crescita stessa — un’infrastruttura, nel senso più preciso del termine, senza la quale le altre infrastrutture non funzionano.

Per capire perché, è utile partire da ciò che intendiamo quando parliamo di infrastruttura. Un’infrastruttura non è semplicemente un servizio utile. È un sistema abilitante — qualcosa che rende possibili tutte le altre attività economiche e sociali che vi si appoggiano. Una rete elettrica non è utile perché produce luce: è utile perché senza di essa nessuna fabbrica funziona, nessun ospedale opera, nessun sistema digitale esiste. Un sistema di trasporti non è utile perché sposta persone: è utile perché senza di esso nessun mercato può formarsi, nessuna filiera produttiva può coordinarsi, nessuna comunità può prosperare.

La coesione sociale funziona allo stesso modo. Una società in cui larghe fasce della popolazione sono escluse dai benefici dello sviluppo economico, in cui la mobilità sociale si è bloccata, in cui il lavoro non garantisce più dignità e sicurezza, in cui le comunità territoriali più fragili vengono abbandonate al declino — quella società non è solo ingiusta. È economicamente inefficiente. Perché distrugge il capitale umano su cui la crescita si fonda. Perché produce conflitti distributivi che paralizzano la capacità decisionale delle istituzioni. Perché alimenta quella sfiducia diffusa che rende impossibile le riforme necessarie. Perché, in ultima analisi, erode la base di consenso democratico senza la quale nessuna politica economica può essere sostenuta nel tempo.

Questa non è una tesi nuova nella storia del pensiero economico e politico. È, anzi, una delle intuizioni fondamentali che hanno ispirato la costruzione dei sistemi di welfare europei nel secondo dopoguerra. Ma quella intuizione era stata formulata in un contesto economico molto diverso da quello attuale — un contesto di crescita robusta, di piena occupazione industriale, di relativa stabilità tecnologica. Oggi deve essere riformulata per un contesto radicalmente diverso: quello dell’economia della conoscenza, della trasformazione digitale accelerata, dell’intelligenza artificiale come motore della produttività, della globalizzazione che ha ridisegnato le geografie dello sviluppo e della marginalizzazione.

L’economia della conoscenza e il problema della distribuzione

L’economia della conoscenza ha una caratteristica che la distingue profondamente dalle economie precedenti: i suoi rendimenti tendono a concentrarsi. Le tecnologie digitali e l’intelligenza artificiale producono effetti di rete, economie di scala, vantaggi del primo arrivato che favoriscono strutturalmente la concentrazione — di ricchezza, di potere di mercato, di capacità di innovazione — in pochi soggetti, in pochi luoghi, in pochi paesi.

Questo non è un difetto dell’economia della conoscenza. È una sua caratteristica strutturale. Ma è una caratteristica che, se non governata, produce conseguenze sociali

e politiche che minano le stesse condizioni che hanno reso possibile quella economia. Perché l'economia della conoscenza si nutre di capitale umano diffuso — di istruzione, di competenze, di creatività, di capacità di adattamento — che non può essere prodotto solo dai pochi che già stanno dentro il sistema.

C'è poi una seconda dimensione, ancora più specifica all'epoca che stiamo vivendo. Il valore generato dall'intelligenza artificiale — e più in generale dall'economia digitale — non nasce dal nulla. Nasce dai dati, dalle relazioni, dal lavoro, dalle lingue, dalle culture, dalle conoscenze collettive di milioni di persone. Ogni ricerca effettuata su un motore di ricerca, ogni transazione completata su una piattaforma digitale, ogni testo scritto e pubblicato online, ogni interazione con un assistente virtuale contribuisce ad addestrare i modelli che generano valore. I cittadini europei sono, in questo senso, produttori inconsapevoli di una ricchezza che viene catturata altrove — da soggetti privati che operano secondo logiche di mercato, senza che nulla ritorni alla comunità che ha reso possibile quella produzione.

Questa dinamica non è diversa, nella sua struttura, da quelle che la storia ha già conosciuto — l'estrazione di risorse naturali da territori che non ne beneficiavano, lo sfruttamento del lavoro senza adeguata remunerazione. È semplicemente più invisibile, più difficile da nominare con i concetti giuridici ed economici esistenti, più complicata da affrontare con gli strumenti di policy convenzionali. Ma non per questo meno reale.

Il Capitalismo del Senso

È in questo contesto che lo Human Economic Forum ha elaborato, nel corso degli anni, una proposta di paradigma che va oltre la semplice critica del modello esistente. Un paradigma che non propone di smantellare il mercato — sarebbe una risposta sbagliata a una diagnosi giusta — ma di riorientarlo. Di dargli, appunto, un senso.

Il concetto di Capitalismo del Senso parte da una constatazione: il capitalismo contemporaneo è straordinariamente efficace nel produrre valore economico, ma sempre meno capace di produrre senso — quel senso di appartenenza, di utilità, di dignità, di progetto condiviso che gli esseri umani cercano non solo nel consumo ma nel lavoro, nelle relazioni, nella partecipazione alla vita collettiva. Questa incapacità non è solo un problema morale o filosofico. È un problema economico — perché le persone che non trovano senso nel proprio lavoro e nella propria comunità sono meno produttive, meno innovative, meno disposte a investire nel futuro proprio e collettivo.

Il Capitalismo del Senso non è un sistema alternativo al mercato. È un mercato che incorpora, nelle sue regole e nei suoi incentivi, la produzione di valore umano oltre che di valore economico. Un mercato in cui le imprese che generano coesione sociale, che investono nelle comunità, che distribuiscono i frutti della propria attività in modo più equo, che si fanno carico delle esternalità negative (danni sociali) che producono, non sono penalizzate rispetto a quelle che non lo fanno — ma vengono riconosciute, valorizzate, sostenute da un quadro istituzionale che ne misura e ne remunera il contributo sistemico.

Questa idea non è utopica. Sta emergendo, in forme diverse e con nomi diversi, in molte delle riflessioni più avanzate sull'economia contemporanea — dall'economia delle missioni di Mariana Mazzucato alla stakeholder economy del World Economic Forum, dal capitalismo consapevole di alcuni tra i più lungimiranti imprenditori globali alle proposte di riforma della governance societaria che circolano nelle sedi accademiche e istituzionali più avanzate. Lo Human Economic Forum ha contribuito a questo dibattito con una prospettiva propria, radicata nella specificità europea — nella sua tradizione di economia sociale di mercato, nella sua storia di welfare come investimento collettivo nel futuro.

Il Dividendo Sociale Sistemico (DSS)

È da questa prospettiva che nasce la proposta più concreta e più originale che questo saggio intende avanzare: il Dividendo Sociale Sistemico (DSS).

L'idea di fondo è semplice. Se il valore generato dall'economia della conoscenza e dall'intelligenza artificiale si nutre del contributo collettivo — dei dati, delle relazioni, delle conoscenze, del lavoro di milioni di persone — allora una quota di quel valore deve tornare alla collettività che lo ha reso possibile. Non come elemosina, non come sussidio, non come misura di welfare residuale. Ma come riconoscimento strutturale di un contributo reale — come dividendo, appunto, che spetta a chi ha partecipato alla produzione di quella ricchezza.

Il Dividendo Sociale Sistemico non è un reddito di base universale. Non è una misura di redistribuzione tradizionale. È qualcosa di più preciso e di più ambizioso: uno strumento di governance dell'economia della conoscenza che riconosce il carattere collettivo della produzione di valore digitale e crea meccanismi istituzionali per assicurare che quella collettività ne benefici. Non distribuisce denaro a pioggia — orienta risorse verso investimenti che producono coesione sociale misurabile, verificabile, attribuibile. Verso la formazione continua di chi rischia di essere marginalizzato dalla trasformazione tecnologica. Verso le comunità territoriali che non riescono ad agganciare i benefici della crescita digitale. Verso i servizi di cura che sostengono la partecipazione delle donne al mercato del lavoro. Verso i sistemi di protezione sociale che consentono alle persone di rischiare, di cambiare, di innovare — sapendo che se cadono c'è una rete che le sorregge.

C'è una dimensione del DSS che va nominata esplicitamente, perché ne costituisce la logica più profonda e lo distingue da qualsiasi forma di welfare tradizionale. Il DSS non nasce per proteggere i posti di lavoro che esistono oggi — una promessa che nessun sistema può mantenere a lungo nell'era dell'intelligenza artificiale senza pagare costi economici e sociali insostenibili. Nasce per proteggere le persone che quei lavori svolgono. È uno spostamento di asse: dalla sicurezza del posto alla sicurezza della persona. Non il congelamento del presente, ma la costruzione delle condizioni perché ciascuno possa attraversare le trasformazioni in corso senza essere travolto — mantenendo dignità, competenze e capacità di partecipare attivamente al futuro. Questo è il senso più profondo del dividendo: non un'erogazione, ma un'abilitazione.

In questo senso, il Dividendo Sociale Sistemico non è in contraddizione con la competitività europea. Ne è una condizione. Perché un'Europa che investe nella coesione sociale non è un'Europa che rinuncia alla crescita — è un'Europa che costruisce le fondamenta umane su cui la crescita può reggersi nel tempo.

Nel capitolo successivo vedremo come tradurre quanto detto finora in percorsi operativi concreti.

CAPITOLO V

Il percorso operativo

Una visione senza strumenti è retorica. Una proposta che non indica come realizzarsi è, nella migliore delle ipotesi, un auspicio. I capitoli precedenti hanno costruito la diagnosi, delineato le vulnerabilità strutturali dell'Europa e proposto una prospettiva che mette al centro la dimensione umana dello sviluppo. Questo capitolo ha un compito diverso e più esigente: tradurre quella prospettiva in un percorso concreto, in politiche identificabili, in meccanismi istituzionali che possano essere discussi, valutati, adottati e — cosa non meno importante — misurati nei loro effetti.

Il percorso si articola su tre assi principali. Il primo è la sicurezza sistemica — intesa non in senso militare, ma come condizione strutturale che deriva dalla coesione sociale e che costituisce la forma più profonda e più duratura di stabilità democratica. Il secondo è la sovranità cognitiva — la capacità delle istituzioni pubbliche europee di governare le proprie funzioni essenziali senza dipendenza strutturale da soggetti esterni, e la condizione che rende il terzo asse non aggirabile. Il terzo, e più originale, è il Dividendo Sociale Sistemico — l'architettura istituzionale attraverso cui il valore generato dall'economia della conoscenza viene restituito, in parte, alla collettività che lo ha reso possibile.

Una nota necessaria: le sfide che altri devono affrontare

La transizione energetica, la riforma dei mercati dei capitali europei, il completamento del mercato unico dei servizi, la costruzione di una capacità di difesa europea

autonoma: sono tutte sfide reali, urgenti, ben documentate nelle analisi più rigorose disponibili sul futuro del continente. Questo saggio le ha richiamate nei capitoli precedenti come parte della diagnosi. Non le tratta come oggetto di proposta operativa — perché farlo richiederebbe competenze tecniche specialistiche e un'analisi settoriale che non appartiene al mandato di questo lavoro.

Ciò che questo saggio può e vuole offrire è qualcosa di diverso: la prospettiva trasversale che manca nelle analisi settoriali. La consapevolezza che nessuna delle sfide strutturali dell'Europa — energetica, tecnologica, industriale, militare — può essere affrontata con successo senza una base di coesione sociale sufficientemente solida da sostenere le trasformazioni necessarie. È su questa base — sulla sua costruzione, sul suo finanziamento, sui suoi meccanismi istituzionali — che le pagine che seguono si concentrano.

Il primo asse: la sicurezza come coesione sistemica

Quando si parla di sicurezza nel dibattito pubblico europeo, il riferimento è quasi sempre alla sicurezza esterna — alla difesa militare, alla protezione dei confini, alla deterrenza nei confronti di potenziali avversari. Sono dimensioni reali e urgenti, che meritano l'attenzione e gli investimenti che stanno finalmente ricevendo. Ma esiste una forma di sicurezza altrettanto essenziale, e sistematicamente sottovalutata nelle analisi strategiche: la sicurezza interna di una società, intesa come la sua capacità di mantenere coesione, fiducia e stabilità democratica di fronte alle trasformazioni che attraversa.

Una società coesa è una società sicura in un senso che nessun sistema di difesa esterno può garantire. Non perché le minacce esterne non esistano, ma perché una democrazia che perde la fiducia dei propri cittadini — che produce disuguaglianze crescenti, esclusioni strutturali, comunità abbandonate al declino — crea dall'interno le condizioni della propria fragilità. La polarizzazione politica, la sfiducia nelle istituzioni, il populismo come risposta alla marginalizzazione economica: non sono fenomeni importati dall'esterno. Sono il prodotto di sistemi economici che hanno smesso di distribuire i propri frutti in modo sufficientemente equo da mantenere il consenso democratico su cui si reggono.

In questo senso, la sostenibilità sociale — come definita nel capitolo precedente — è una vera e propria infrastruttura di sicurezza nazionale. Non alternativa alla difesa militare, non sostitutiva degli altri strumenti di sicurezza, ma complementare e, per certi versi, più fondamentale. Perché una democrazia che non è in grado di garantire ai propri cittadini un livello sufficiente di dignità, opportunità e partecipazione ai frutti della crescita è una democrazia che indebolisce dall'interno le proprie fondamenta — indipendentemente da quanto spenda in sistemi d'arma.

La trasformazione tecnologica in corso — e in particolare la diffusione dell'intelligenza artificiale — amplifica questa dinamica con una forza senza precedenti storici. Il Fondo Monetario Internazionale stima che quattro posti di lavoro su dieci nel mondo siano già oggi a rischio di automazione. Nei paesi avanzati la quota sale a sei su dieci. Il World Economic Forum prevede che entro il 2030 ottocento milioni di posti di lavoro globali subiranno trasformazioni si-

gnificative per effetto dell'automazione. I lavori eliminati si concentrano nelle periferie industriali e nelle aree interne; quelli creati nelle metropoli tecnologiche. Il risultato è una geografia della trasformazione che produce, senza interventi deliberati, una geografia della marginalizzazione.

Anche in Italia i dati disponibili disegnano un quadro che non lascia spazio all'ambiguità. Secondo i dati ISTAT, 13,3 milioni di cittadini vivono in aree interne dove l'automazione elimina lavoro senza crearne di nuovo. Il potere d'acquisto delle retribuzioni è diminuito del 4,5% nell'ultimo decennio — in controtendenza rispetto alla media europea. Lavorare, per molti, non basta più a garantire una vita dignitosa. E le grandi piattaforme digitali pagano aliquote fiscali effettive tra il 9% e il 12% in Europa, contro il 20-25% delle imprese ordinarie (Global Tax Evasion Report 2024). Queste non sono statistiche astratte: sono le condizioni materiali che alimentano la sfiducia, la rabbia politica, il rifiuto delle élite e delle istituzioni che caratterizzano il dibattito pubblico di molte democrazie europee.

Costruire la sicurezza sistemica significa intervenire su queste condizioni materiali con la stessa determinazione con cui si investe nella difesa esterna. Significa costruire le infrastrutture sociali che consentono alle persone di attraversare le trasformazioni senza essere travolte. Significa assicurare che la crescita prodotta dalla rivoluzione tecnologica non si concentri interamente in pochi settori e pochi luoghi, ma distribuisca i propri frutti in modo sufficientemente diffuso da mantenere la coesione democratica su cui tutto il resto si regge.

È da questa constatazione che nascono i due assi operativi che seguono: la sovranità cognitiva come preconditione istituzionale, e il Dividendo Sociale Sistemico come meccanismo di restituzione. L'uno rende l'altra non aggirabile. Entrambi presuppongono la consapevolezza che costruire sicurezza oggi significa costruire coesione — non solo confini.

Il secondo asse: la sovranità cognitiva

Prima di entrare nel dettaglio del percorso operativo, è utile anticipare la logica complessiva che tiene insieme i tre assi. Il secondo asse — la sovranità cognitiva — e il terzo — il Dividendo Sociale Sistemico, di cui si parlerà nel paragrafo successivo — non sono proposte indipendenti. Sono architetture complementari: la prima crea le condizioni giuridiche e istituzionali che rendono il secondo strutturalmente non aggirabile. Comprendere questo nesso è essenziale per valutare la coerenza dell'intera proposta.

Il Capitolo III ha descritto in dettaglio la natura e la portata della dipendenza cognitiva europea. Qui si tratta di indicare il percorso operativo per governarla — non come obiettivo isolato, ma come preconditione di tutto ciò che segue.

Il primo intervento necessario è di natura giuridica. I sistemi di intelligenza artificiale che incidono su funzioni pubbliche essenziali — previdenza, sanità, giustizia, istruzione, amministrazione — devono essere qualificati come Servizi Cognitivi di Interesse Generale: una categoria normativa

che impone obblighi di continuità operativa, portabilità dei dati, interoperabilità, audit indipendenti, piani di transizione e non discriminazione nei confronti dei soggetti pubblici. Questa categoria non esiste ancora nel diritto europeo nella forma compiuta che proponiamo, ma si inserisce coerentemente nel percorso già avviato: il Digital Markets Act disciplina i gatekeeper digitali, l'AI Act — pienamente vigente per i sistemi ad alto rischio dal febbraio 2026 — regola i sistemi ad alto rischio. Il passo successivo è qualificare come infrastrutture di interesse generale i sistemi di intelligenza artificiale diventati indispensabili per le funzioni pubbliche. Chi vuole operare nei servizi pubblici deve garantire continuità.

Questa qualificazione produce una conseguenza che vale la pena esplicitare subito, anche prima di aver descritto il terzo asse nel dettaglio. Le grandi piattaforme tecnologiche e i principali laboratori di intelligenza artificiale hanno già vinto appalti pubblici con le pubbliche amministrazioni italiane ed europee — dai ministeri agli enti previdenziali, dalle piattaforme sanitarie alle università e agli istituti di ricerca. Sono già dentro le infrastrutture dello Stato, vincolate da contratti registrati con importi certi. Questo significa che non possono semplicemente andarsene. E significa che, una volta qualificate come fornitori di Servizi Cognitivi di Interesse Generale, il costo di sottrarsi agli obblighi che ne derivano diventa proibitivo. Le sanzioni per chi interrompe unilateralmente un servizio qualificato come essenziale sono proporzionate al fatturato globale, sul modello già previsto dall'AI Act europeo. Nessuna piattaforma può permettersi di pagare quel prezzo.

Perché questo è rilevante ai fini del terzo asse — che descriveremo tra breve — è presto detto: un'impresa che non può permettersi di uscire dall'ecosistema pubblico europeo non può nemmeno permettersi di rifiutarne le regole. Inclusa, come vedremo, la restituzione di una quota del valore che da quell'ecosistema estrae. La sovranità cognitiva non è solo uno strumento di difesa della continuità dei servizi pubblici. È la leva che rende strutturalmente credibile qualsiasi proposta di governance del valore generato dall'intelligenza artificiale. Senza di essa, ogni meccanismo redistributivo resta esposto al ricatto della minaccia di uscita. Con essa, quella minaccia perde ogni forza.

Il secondo intervento è di natura industriale: costruire a livello europeo un ecosistema di intelligenza artificiale che offra alternative credibili per le funzioni pubbliche critiche. Modelli linguistici europei addestrati sulle lingue e le culture del continente. Piattaforme open source che le amministrazioni pubbliche possano adottare senza creare nuove dipendenze proprietarie. Infrastrutture di calcolo condivise che consentano di mobilitare la scala necessaria senza replicare ventisette volte gli stessi investimenti lungo linee nazionali.

Il terzo intervento è di natura istituzionale: una governance europea coordinata della sovranità cognitiva che superi la frammentazione delle risposte nazionali e produca standard comuni, registri degli operatori sistemici, obblighi di trasparenza uniformi e meccanismi di supervisione demo-

cratica che funzionino alla scala del mercato unico digitale.

Questi tre interventi — giuridico, industriale, istituzionale — non esauriscono il percorso operativo. Lo preparano. Creano le condizioni senza le quali il terzo asse non avrebbe la solidità istituzionale necessaria per funzionare.

Il terzo asse: il Dividendo Sociale Sistemico

È qui che il percorso operativo si fa più originale e, insieme, più urgente.

Il nesso con il secondo asse va richiamato esplicitamente, perché è ciò che rende il meccanismo che segue strutturalmente credibile e non un semplice auspicio. Un'impresa qualificata come fornitrice di Servizi Cognitivi di Interesse Generale, e per questo soggetta a obblighi di continuità sanzionabili, non può permettersi di uscire dall'ecosistema pubblico europeo — e chi non può permettersi di uscirne non può nemmeno permettersi di rifiutarne le regole, inclusa la restituzione di una quota del valore che da quell'ecosistema estraе. È la sovranità cognitiva a rendere il Dividendo Sociale Sistemico esigibile, non negoziabile caso per caso.

Il Dividendo Sociale Sistemico non è la semplice estensione di una politica assistenziale esistente. È una nuova architettura istituzionale, fondata su una constatazione: il valore generato dall'economia della conoscen-

za, dalle piattaforme digitali, dall'automazione e dall'intelligenza artificiale non nasce dal nulla. Nasce dal lavoro umano accumulato, dai dati, dalle relazioni e dalle conoscenze prodotte nel tempo da milioni di persone, che ne sono produttori spesso inconsapevoli — mentre il valore che ne deriva viene raccolto e trasformato in ricavi da un numero limitato di operatori.

Il consenso al trattamento dei dati non esaurisce questo rapporto: accettare le condizioni di un servizio non equivale a cedere consapevolmente l'intero valore economico che se ne genera. E mentre i benefici della trasformazione tendono a concentrarsi, una parte dei suoi costi — perdita di competenze, dipendenza tecnologica, marginalizzazione dei territori meno attrezzati — ricade su lavoratori, famiglie e sistemi pubblici di protezione. Il Dividendo Sociale Sistemico nasce per correggere questa asimmetria.

In economia questo processo è noto come esternalizzazione dei costi: i benefici restano a chi li produce, mentre una parte dei costi viene trasferita sulla collettività. Il principio opposto è l'internalizzazione, già applicato, ad esempio, nelle politiche ambientali, dove chi produce emissioni è chiamato a sostenere almeno una parte dei costi che esse generano. Il Dividendo Sociale Sistemico estende questa stessa logica alla trasformazione tecnologica: non per frenare l'innovazione, ma per fare in modo che una quota dei costi sociali che essa produce venga progressivamente ricondotta all'interno del processo econo-

mico che li genera.

Non è una misura assistenziale. Non è il Reddito di cittadinanza sotto un altro nome. Non è una tassa punitiva contro la tecnologia, né una liberalità concessa dalle grandi imprese. È un meccanismo pubblico attraverso cui una parte del valore prodotto grazie a condizioni collettive ritorna alla collettività — e attraverso cui i costi sociali della trasformazione vengono ricondotti all'interno del processo economico che li genera, anziché scaricati sulla società.

Il Dividendo non promette preventivamente una cifra: promette un meccanismo. Se il patrimonio che lo sostiene cresce, cresce la capacità di restituzione; se è ancora limitato, l'erogazione resta proporzionata. La sostenibilità è incorporata nell'architettura, non affidata alla disponibilità politica del momento.

Il meccanismo

Nel campo ambientale abbiamo imparato che è possibile trasformare un'esternalità negativa in una responsabilità economica attraverso regole condivise, sistemi di verifica indipendenti e meccanismi di tracciabilità. Il principio è semplice: chi genera un costo per la collettività contribuisce anche alla sua compensazione.

Nel campo sociale la situazione è più complessa. Non esiste un equivalente della tonnellata di CO₂. La perdita di occupazione, la povertà lavorativa, la desertificazione dei

territori, l'esclusione digitale o la fragilità delle comunità sono fenomeni diversi, che non possono essere ricondotti a un'unica unità di misura.

L'obiettivo, quindi, non è creare un mercato indistinto degli impatti sociali, ma costruire una architettura pubblica di misurazione, fondata su metodologie condivise, raccolta documentata delle evidenze, verifiche indipendenti, registri pubblici e regole che impediscano duplicazioni o arbitrarietà.

A livello europeo, questa architettura è pienamente compatibile con il quadro ESG a cui le imprese già rispondono: ne completa il versante più debole, quella S di Social rimasta finora a livello di dichiarazioni di principio, senza strumenti operativi reali capaci di misurarla e verificarla.

Su questa base è possibile individuare gli operatori che, per dimensione, ruolo e capacità di incidere sull'economia e sulla società, partecipano in modo sistemico alla creazione del nuovo valore digitale e, allo stesso tempo, alla produzione dei relativi impatti sociali.

Per questi soggetti il sistema può prevedere due modalità di partecipazione.

La prima è un contributo sistemico, determinato sulla base di criteri oggettivi quali la dimensione economica, il numero di utenti, l'intensità dell'automazione, il grado di dipendenza generato e l'impatto sui territori. Non si tratta di una sanzione, ma della partecipazione ai costi collettivi della trasformazione tecnologica. Tale contributo può essere in parte assolto anche attraverso investimenti certificati

in formazione, riqualificazione professionale, infrastrutture educative e accompagnamento al lavoro.

La seconda modalità, più evoluta, interviene quando gli impatti sociali sono misurabili con sufficiente affidabilità. In questo caso è possibile calcolare il costo sociale residuo di un'organizzazione, distinguendo gli effetti negativi generati, le misure preventive adottate, gli interventi di mitigazione, gli obblighi già assolti e i benefici sociali effettivamente prodotti. Ciò che rimane costituisce l'obbligazione sociale sistemica netta, ossia la quota di costo che continua a gravare sulla collettività e che può essere oggetto di compensazione.

I due modelli non sono alternativi, ma complementari. Dove la misurazione è ancora immatura può operare il contributo sistemico; dove le metodologie sono sufficientemente robuste può trovare applicazione l'obbligazione sociale netta. In entrambi i casi l'obiettivo rimane lo stesso: internalizzare l'impatto sociale della trasformazione tecnologica, rendendole finalmente visibili, misurabili e governabili.

Le risorse derivanti dal contributo sistemico o dall'obbligazione sociale netta confluiscono in un Fondo Nazionale per la Sostenibilità Sociale. Non si tratta di un ordinario capitolo di spesa pubblica, ma di uno strumento dedicato a sostenere gli investimenti necessari per accompagnare le trasformazioni economiche e tecnologiche: formazione continua, riqualificazione professionale, innovazione sociale, rafforzamento delle competenze, inclusione lavorativa e resilienza dei territori.

Perché queste risorse producano un reale beneficio collettivo, è necessario stabilire dove i bisogni sono maggiori. A questo scopo viene introdotto l'Indice di Necessità del Dividendo Sociale (INDS).

L'INDS non misura il comportamento delle persone né attribuisce responsabilità alle imprese. È uno strumento di programmazione territoriale che individua le aree in cui la trasformazione tecnologica rischia di produrre gli effetti sociali più rilevanti. L'indice nasce dall'integrazione di tre fattori fondamentali:

- il livello di fragilità sociale del territorio;
- il grado di esposizione ai processi di automazione e intelligenza artificiale;
- la capacità del territorio di assorbire tali trasformazioni attraverso formazione, capitale umano, tessuto produttivo e qualità istituzionale.

In questo modo, territori caratterizzati dalla stessa intensità tecnologica possono ricevere priorità differenti, a seconda della loro effettiva capacità di affrontare il cambiamento. L'INDS non sostituisce la decisione politica, ma la rende più trasparente, oggettiva e verificabile.

Nella fase iniziale italiana può essere utilizzato anche l'IVSM, l'Indice di Vulnerabilità Sociale e Materiale, già disponibile a livello comunale. L'IVSM consente di avviare sperimentazioni territoriali sulla base di dati esistenti; un indice già sviluppato dall'ISTAT e già utilizzato dallo Stato italiano per ripartire fondi pubblici tra i comuni. L'IVSM non è uno strumento teorico: è uno strumento operativo,

con dati disponibili per tutti gli ottomila comuni italiani. I comuni con indice di vulnerabilità superiore alla media nazionale ricevono una quota pro capite maggiorata. La condizionalità cade sul territorio, non sulla persona.

Una volta finanziati gli interventi, diventa necessario verificarne l'efficacia.

A questo scopo vengono introdotti i crediti di impatto sociale, che rappresentano il riconoscimento pubblico di risultati sociali positivi effettivamente conseguiti e verificati secondo metodologie condivise.

Non riguardano mai le persone fisiche e non costituiscono sistemi di reputazione individuale. Misurano esclusivamente il valore sociale prodotto da organizzazioni, programmi o progetti.

I crediti possono svolgere due funzioni complementari.

La prima è incentivare direttamente le organizzazioni a generare risultati sociali aggiuntivi e verificabili. Quando previsto dalla legge, tali risultati possono concorrere, entro limiti rigorosi, a ridurre l'obbligazione sociale sistemica, premiando chi investe concretamente nella riduzione degli impatti sociali generati.

La seconda funzione dei crediti di impatto sociale è valutare l'efficacia delle politiche pubbliche finanziate dal Fondo. Una volta conclusi gli interventi, un sistema indipendente di monitoraggio e verifica accerta i risultati effettivamente conseguiti e attribuisce i corrispondenti crediti di impatto sociale. In questo caso i crediti non producono alcun beneficio economico per gli operatori coinvolti, ma

costituiscono una misura oggettiva del valore sociale realmente generato. Consentono così di confrontare programmi diversi, individuare le iniziative che producono i risultati migliori, orientare il rifinanziamento delle politiche più efficaci e correggere o interrompere quelle che non raggiungono gli obiettivi attesi.

Per garantire la credibilità dell'intero sistema, ogni credito deve essere registrato, verificato e tracciato, evitando qualsiasi forma di doppio utilizzo o doppia contabilizzazione.

In questa architettura ogni elemento svolge una funzione distinta ma complementare: l'obbligazione sociale internalizza gli impatti; il Fondo raccoglie le risorse; l'INDS (o inizialmente l'IVSM) orienta gli interventi verso i territori che ne hanno maggiore necessità; i crediti di impatto sociale verificano che quelle risorse abbiano effettivamente generato valore sociale.

Il lavoro che resta da fare – e perché conviene farlo per primi

Un'architettura di questa portata richiede ancora una fase di messa a punto metodologica — definire soglie, criteri di misurazione, regole di attribuzione. Si tratta, in sostanza, di costruire la stessa infrastruttura metodologica che in campo ambientale ha reso possibile misurare, verificare e regolare le emissioni di CO₂, adattandola però alla maggiore complessità dei fenomeni sociali. Ma quel lavoro non cambia la direzione: la completa. Per questo la sua introduzione dovrà essere graduale, in tre passaggi: prima l'individuazione

degli operatori sistemici, l'istituzione del Fondo e programmi pilota accompagnati da monitoraggio indipendente; poi, con il consolidamento delle metodologie, l'introduzione progressiva dell'obbligazione sociale netta e dei crediti di impatto; infine l'evoluzione verso una dimensione europea, con standard e registri condivisi. È la stessa traiettoria seguita da altre grandi innovazioni regolatorie europee, a partire dal sistema di scambio delle quote di emissione — che non nacque perfetto, ma si è affinato nel tempo.

Nessun Paese dispone oggi di uno standard condiviso per misurare gli impatti sociali della trasformazione tecnologica. È proprio questo il punto: chi lo sviluppa per primo può orientare lo standard europeo. Per questo l'Italia potrebbe promuovere l'istituzione di una Commissione tecnica nazionale — con un nucleo istituzionale formato da ISTAT, INPS e Banca d'Italia — incaricata di elaborare questa metodologia e proporla in sede europea, affiancata da un consorzio scientifico indipendente tra università e centri di ricerca chiamato a validarla. Lo Stato definisce le regole; la comunità scientifica ne verifica la solidità; l'Europa può trasformarle in uno standard comune. Chi contribuirà per primo a costruire questo standard contribuirà anche a scrivere una parte delle regole economiche del XXI secolo.

Il posizionamento europeo

C'è una dimensione geopolitica del DSS che va nominata esplicitamente, perché rafforza la proposta al di là della sua logica interna.

Nel giugno 2026, da sponde politiche opposte, la stessa domanda ha trovato risposta simultanea negli Stati Uniti: chi raccoglie il valore prodotto dall'intelligenza artificiale? Da un lato si è ipotizzata la partecipazione pubblica nel capitale dei principali laboratori di intelligenza artificiale per distribuirne i proventi agli americani come forma di dividendo; dall'altro un'imposta straordinaria sui laboratori per finanziare un fondo sovrano statunitense. Risposte diverse, ma alla stessa domanda — che, se risposta dagli americani prima che dagli europei, rischia di lasciare l'Europa nella posizione peggiore: quella di chi paga i costi sociali della trasformazione senza raccogliere i frutti economici, perché le grandi piattaforme hanno sede altrove.

Il DSS è la risposta strutturata a questa sfida — non un'improvvisazione politica, ma un'architettura istituzionale con governance, parametri verificabili e garanzie democratiche. Un'architettura che l'Italia può proporre in sede europea come modello, e che l'Europa può adottare come propria risposta alla domanda che il resto del mondo sta già ponendo.

La domanda, in fondo, è sempre la stessa con cui questo saggio è partito. Non come far crescere l'economia. Ma come fare in modo che quella crescita serva le persone. Tutte le persone. Il percorso operativo delineato in questo capitolo è una risposta concreta a quella domanda — non l'unica possibile, ma verificabile, implementabile e, soprattutto, urgente. Perché la domanda politica esiste già. La proposta strutturata esiste. Il momento è adesso, prima che altri occupino lo spazio.

CAPITOLO VI

Benchmark internazionale: cosa l'Europa può prendere e cosa deve inventare da sola

Ogni proposta di trasformazione seria deve confrontarsi con la realtà di chi quella trasformazione l'ha già tentata. Non per copiare — i contesti sono sempre diversi, le storie sono sempre diverse, le condizioni politiche e istituzionali non si trasferiscono meccanicamente da un paese all'altro. Ma per imparare. Per capire cosa ha funzionato e perché, cosa non ha funzionato e perché, e cosa di tutto questo è applicabile — con gli adattamenti necessari — al contesto europeo.

Il confronto internazionale che questo capitolo propone non è una rassegna accademica di best practice. È uno strumento di orientamento politico: un modo per ancorare le proposte di questo saggio alla realtà di ciò che è già stato sperimentato nel mondo, rafforzandone la credibilità e identificandone i limiti con onestà intellettuale. Quattro esperienze meritano attenzione particolare: Singapore per la governance dell'intelligenza artificiale, la Corea del Sud per la gestione delle transizioni tecnologiche, il Canada per i modelli di distribuzione del valore nelle economie della conoscenza, e la Danimarca per il modello di protezione sociale nella transizione. Ciascuna offre elementi utili. Nessuna è un modello da replicare integralmente.

Singapore: la governance dell'intelligenza artificiale come politica di stato

Singapore è uno dei pochi paesi al mondo ad aver affrontato la governance dell'intelligenza artificiale con la sistematicità e la continuità di investimento che il tema richiede. Il programma nazionale di adozione dell'intelligenza artificiale — basato su progetti pilota cofinanziati pubblicamente su casi d'uso aziendali concreti, con valutazione sistematica dei risultati e trasferimento delle competenze — ha prodotto una delle densità più alte al mondo di applicazioni di intelligenza artificiale nei servizi pubblici e nelle imprese di medie dimensioni. Il modello non si limita a finanziare l'innovazione: accompagna le imprese nell'individuazione delle soluzioni più adatte alle loro esigenze specifiche, riduce il rischio per i pionieri, accelera la diffusione delle tecnologie che hanno dimostrato di funzionare.

Cosa l'Europa può prendere da Singapore è precisamente questo approccio: non sussidi generici all'innovazione, ma politiche mirate che usano la domanda pubblica come leva per aprire nuovi mercati, abbassare i costi di adozione e costruire competenze diffuse. Lo Stato come committente primario dell'innovazione — non come gestore diretto, ma come catalizzatore che orienta il mercato verso le applicazioni di maggiore utilità collettiva. È un modello che il Governatore della Banca d'Italia ha esplicitamente richiamato nelle sue Considerazioni Finali del 2026 come riferimento per una strategia italiana di adozione dell'intelligenza artificiale.

Cosa l'Europa non può prendere da Singapore è altrettanto chiaro. Singapore è una città-stato di circa sei milioni di abitanti, con una governance centralizzata, una cultura dell'efficienza amministrativa sedimentata in decenni, una capacità decisionale che non conosce le complessità del processo di codecisione tra ventisette paesi sovrani. Il modello singaporiano è un'ispirazione, non una ricetta. L'Europa deve trovare il proprio modo di perseguire gli stessi obiettivi attraverso meccanismi compatibili con la sua struttura istituzionale.

C'è inoltre una dimensione che il modello singaporiano non affronta, e che per l'Europa è invece centrale: la distribuzione dei benefici dell'innovazione. Singapore è una società relativamente coesa, con livelli di disuguaglianza contenuti rispetto alla media dei paesi ad alto reddito. L'Europa è un continente con fratture territoriali, demografiche e sociali molto più profonde, in cui la questione di chi beneficia della trasformazione tecnologica non può essere lasciata al mercato senza produrre tensioni politiche insostenibili.

La Corea del Sud: transizione tecnologica e investimento nel capitale umano

La Corea del Sud offre un caso di studio diverso e per certi versi più direttamente rilevante per l'Europa. È un paese che ha attraversato, nell'arco di poche generazioni, una delle trasformazioni economiche più rapide e profonde della storia contemporanea — da economia agricola a po-

tenza manifatturiera ad alto valore aggiunto, con una quota di investimento in ricerca e sviluppo tra le più alte al mondo e una delle forze lavoro più istruite del pianeta.

Il segreto non è stato l'assenza di conflitti o la perfetta armonia sociale. È stato l'investimento massiccio e continuo nel capitale umano come strumento di inclusione nella trasformazione. La Corea del Sud ha scommesso sulla formazione — sull'istruzione universale di alta qualità, sulla riqualificazione continua dei lavoratori, sull'accesso diffuso alle competenze tecnologiche — come meccanismo principale attraverso cui i benefici della crescita venivano distribuiti. Non attraverso sussidi passivi, ma attraverso la costruzione delle capacità che consentivano alle persone di partecipare attivamente alla trasformazione invece di subirla.

Cosa l'Europa può prendere da questo modello è l'idea che l'investimento nel capitale umano non sia un costo sociale da sostenere a fianco della crescita economica, ma una condizione della crescita stessa. Cosa l'Europa non può prendere dalla Corea del Sud è il modello di sviluppo guidato dallo Stato attraverso grandi conglomerati industriali nazionali, difficilmente compatibili con i valori europei di concorrenza, trasparenza e pluralismo economico.

Il Canada: distribuire il valore nelle economie della conoscenza

Il Canada offre un terzo tipo di esperienza, più direttamente pertinente alla proposta centrale di questo

saggio. È un paese che ha affrontato con relativa precocità la questione di come distribuire il valore generato dalle risorse naturali e — più recentemente — dalle risorse digitali, sviluppando modelli istituzionali che combinano la logica del fondo sovrano con quella della redistribuzione territoriale e della coesione sociale.

L'esperienza della provincia dell'Alberta con il fondo sovrano alimentato dai proventi delle risorse petrolifere ha dimostrato che è possibile costruire meccanismi istituzionali che trasformano ricchezza estrattiva in investimento collettivo di lungo periodo, con un grado di continuità e di indipendenza dalla discrezionalità politica annuale che i sistemi di welfare tradizionali difficilmente raggiungono. La logica è analoga a quella del Fondo Nazionale per la Sostenibilità Sociale proposto dal DSS: non redistribuzione corrente del reddito, ma capitalizzazione di una quota del valore estratto da risorse collettive per finanziare investimenti che producono benefici duraturi.

Cosa l'Europa può prendere dall'esperienza canadese è la dimostrazione pratica che strumenti di questo tipo sono implementabili. Cosa non può prendere è la sua posizione di paese singolo che negozia bilateralmente con gli Stati Uniti: l'Europa, come unione di ventisette paesi, ha una massa critica negoziale enormemente superiore.

La Danimarca: dalla sicurezza del posto alla sicurezza della persona

La Danimarca offre forse l'esempio più maturo e più studiato al mondo di come una società avanzata possa ge-

stire le trasformazioni del mercato del lavoro senza sacrificare né la competitività economica né la coesione sociale. Il modello della flexicurity — la combinazione di mercato del lavoro flessibile, protezione sociale generosa e investimento massiccio nella formazione continua — ha consentito alla Danimarca di mantenere per decenni tassi di occupazione tra i più alti d'Europa, livelli di disuguaglianza tra i più bassi, e una capacità di adattamento alle trasformazioni economiche che pochi altri paesi possono vantare.

Al cuore di questo modello c'è uno spostamento concettuale che vale la pena nominare con precisione, perché è esattamente lo stesso spostamento che il Dividendo Sociale Sistemico intende operare su scala europea. La Danimarca ha scelto di spostare l'asse della protezione sociale dal posto di lavoro alla persona. Non garantisce che il tuo lavoro esisterà domani — in un'economia dinamica, nessun sistema può farlo in modo credibile. Garantisce che tu, come persona, avrai gli strumenti per affrontare la transizione: protezione economica durante la ricerca di un nuovo impiego, accesso garantito a percorsi di riqualificazione, supporto istituzionale continuativo fino al reinserimento. Le imprese possono assumere e licenziare con relativa facilità; i lavoratori che perdono il lavoro ricevono protezione economica generosa — fino all'ottanta per cento del salario precedente per due anni — e accesso garantito a percorsi di riqualificazione; lo Stato investe circa il due per cento del PIL ogni anno in politiche attive del lavoro.

Questo spostamento — dalla sicurezza del posto alla sicurezza della persona — è il contributo concettuale più importante che il modello danese offre al dibattito europeo sulla governance della transizione tecnologica. In un'epoca in cui l'intelligenza artificiale rende obsoleti interi profili professionali nel giro di pochi anni, proteggere i posti di lavoro che esistono oggi è una promessa che nessun sistema può mantenere a lungo senza pagare costi economici insostenibili. Proteggere le persone — la loro capacità di adattarsi, di riqualificarsi, di partecipare alle trasformazioni invece di subirle — è invece una promessa che un sistema ben disegnato può onorare. Ed è esattamente questa la logica che anima il Dividendo Sociale Sistemico: non congelare il presente, ma costruire le condizioni perché le persone possano accedere al futuro.

Tuttavia, le eccezioni al modello danese vanno dette con altrettanta chiarezza. La Danimarca è un paese di cinque milioni e mezzo di abitanti, con una tradizione di fiducia istituzionale sedimentata in secoli, un livello di omogeneità culturale e di coesione sociale che è tanto causa quanto effetto del modello, e una capacità di spesa pubblica che riflette una pressione fiscale tra le più alte del mondo. Nessuno di questi elementi è replicabile rapidamente in contesti più grandi, più eterogenei e con minore fiducia istituzionale di partenza. È esattamente per questo che il DSS prevede meccanismi di verifica sistematica, rendiconto annuale al Parlamento e parametri di misura-

zione degli impatti pubblicamente verificabili: per costruire progressivamente quella fiducia istituzionale senza la quale nessun sistema di protezione sociale può funzionare davvero. La Danimarca non è un modello da copiare. È una dimostrazione che lo spostamento dell'asse dalla sicurezza del posto alla sicurezza della persona è possibile, sostenibile e politicamente praticabile.

Cosa l'Europa deve inventare da sola

Il confronto con queste quattro esperienze converge verso una conclusione che vale la pena formulare con chiarezza: l'Europa non manca di modelli a cui ispirarsi. Manca della capacità di sintetizzarli in una proposta coerente che sia adeguata alla sua scala, compatibile con la sua struttura istituzionale e capace di rispondere simultaneamente alle sue sfide specifiche.

Nessuno dei modelli esaminati affronta il problema che l'Europa deve affrontare nella sua complessità integrale: come governare una transizione tecnologica di proporzioni storiche, in un'area economica di cinquecento milioni di persone con ventisette sistemi politici diversi, mantenendo al tempo stesso la coesione sociale necessaria a sostenere democraticamente quella transizione, la sovranità cognitiva necessaria a non perdere il controllo delle proprie funzioni pubbliche essenziali, e la competitività economica necessaria a non cedere definitivamente terreno alle altre grandi potenze tecnologiche globali.

Questa combinazione di sfide non ha precedenti storici. Non esiste un paese che l'abbia affrontata prima. Non esiste un modello che si possa importare. L'Europa deve inventare la propria risposta — e ha, per farlo, risorse che nessun altro possiede nella stessa misura.

Ha la più grande area di libero scambio del mondo, con un mercato di consumatori educati, esigenti e tecnologicamente alfabetizzati che nessuna piattaforma globale può permettersi di ignorare. Ha una tradizione di regolazione democratica dell'economia che ha già dimostrato — con il GDPR, con l'AI Act, con il Digital Markets Act — di essere capace di stabilire standard globali che altri paesi e altre giurisdizioni finiscono per seguire. Ha un patrimonio culturale e linguistico di straordinaria ricchezza che costituisce, nell'era dell'intelligenza artificiale, una risorsa competitiva unica. Ha, infine, una tradizione di economia sociale di mercato — l'idea che il mercato e la giustizia sociale non siano obiettivi in contraddizione ma condizioni l'uno dell'altro — che è tanto più preziosa quanto più il resto del mondo sembra averla dimenticata.

Quello che l'Europa deve inventare è il modo di mobilitare queste risorse alla scala e con la velocità che il momento richiede. Di trovare, in una parola, il coraggio politico di fare insieme ciò che nessuno di noi può fare da solo.

Il contributo originale: una sintesi europea

È in questo contesto che le proposte di questo saggio — la sovranità cognitiva come infrastruttura istituzionale, il Dividendo Sociale Sistemico come meccanismo di restituzione del valore, il Capitalismo del Senso come paradigma di un mercato che produce valore umano oltre che economico, lo spostamento dell'asse dalla sicurezza del posto alla sicurezza della persona come filosofia della protezione sociale nell'era algoritmica — trovano la loro collocazione più precisa.

Non sono proposte che si limitano a prendere da uno dei modelli esaminati. Sono proposte che sintetizzano elementi di ciascuno — la sistematicità singaporiana nella governance dell'innovazione, l'investimento coreano nel capitale umano, la logica canadese della capitalizzazione del valore estrattivo, la filosofia danese della protezione della persona invece del posto — e li integrano in un'architettura coerente con la specificità europea: la sua scala, la sua diversità, la sua tradizione istituzionale, i suoi valori fondanti.

Sono proposte, soprattutto, che partono da una convinzione che nessuno dei modelli esaminati esplicita con altrettanta chiarezza: che la sostenibilità sociale non sia un obiettivo separato dalla competitività economica, ma la sua precondizione. Che un'Europa più coesa sia anche un'Europa più competitiva. Che investire nelle persone — in tutte le persone, non solo in quelle che già stanno dentro il sistema

— non sia una scelta redistributiva, ma una scelta strategica. La scelta di un continente che ha deciso di giocare la partita del futuro con tutte le sue risorse, non solo con una parte di esse.

Questa è la sintesi europea che questo saggio propone. Non un modello importato. Non una replicazione di esperienze altrui. Ma una proposta originale, radicata nella specificità europea, all'altezza delle sfide del momento — e all'altezza della storia di un continente che ha già dimostrato, più di una volta, di saper trasformare le crisi in opportunità di costruzione comune.

CONCLUSIONE

Un manifesto per l'Europa che vogliamo

Nei paragrafi precedenti abbiamo citato una frase: soli insieme. Due parole che contengono, nella loro apparente semplicità, tutta la complessità della condizione europea contemporanea. Soli, perché il mondo che aveva sostenuto settant'anni di pace e prosperità non esiste più — perché gli assunti su cui era stato costruito il progetto europeo si sono rivelati fallaci, perché le garanzie esterne su cui l'Europa aveva fatto affidamento non possono più essere date per scontate. Insieme, perché nessun paese europeo, da solo, ha la scala, le risorse e il peso necessari per affrontare le sfide di questo momento — perché la frammentazione non è solo un problema istituzionale, è un moltiplicatore di vulnerabilità.

Ma quelle due parole contengono anche qualcosa di più di una diagnosi. Contengono una possibilità. La solitudine condivisa può essere una fonte di paura — e in parte lo è, e sarebbe disonesto negarlo. Ma può anche essere una fonte di responsabilità nuova, di coesione nuova, di progetto comune che non sarebbe stato possibile costruire in tempi più comodi. Le crisi, nella storia europea, hanno spesso prodotto più integrazione di quanto i momenti di calma avessero saputo fare. Non automaticamente, non inevitabilmente — ma quando i leader hanno avuto il coraggio di trasformare la necessità in scelta.

Questo saggio è stato scritto nella convinzione che quel coraggio sia oggi disponibile — o possa esserlo, se le proposte giuste entrano nel dibattito pubblico con la chiarezza e la forza necessarie. Non è un saggio accademico, anche se si fonda su analisi rigorose. Non è un manifesto ideologico, anche se ha una visione chiara di dove l'Europa dovrebbe andare. È un contributo politico — nel senso più alto e più serio del termine: il tentativo di tradurre una diagnosi in proposta, una proposta in percorso, un percorso in speranza fondata.

Quello che abbiamo detto

Abbiamo detto che l'Europa sta attraversando la crisi più profonda dalla sua fondazione non perché il suo progetto sia sbagliato, ma perché il suo modello economico e istituzionale è stato costruito su assunti che non reggono più. Il mercato globale aperto come motore della crescita. La sicurezza garantita dall'esterno come condizione della pace. Entrambi questi assunti sono caduti — non improvvisamente, ma attraverso una serie di trasformazioni che si sono accumulate e accelerate fino a rendere impossibile ignorarle.

Abbiamo detto che le vulnerabilità strutturali dell'Europa — la dipendenza dalla domanda esterna, la dipendenza strategica nei settori critici, il ritardo tecnologico crescente — non sono state imposte dall'esterno. Sono il prodotto di scelte mancate, di riforme rinviate, di contraddizioni lasciate irrisolte nella speranza che il tempo e

la crescita le assorbissero. Il mercato unico incompiuto. I mercati dei capitali frammentati. L'integrazione energetica insufficiente. La frammentazione istituzionale che produce razionalità locale e irrazionalità collettiva.

Abbiamo detto che la sfida tecnologica — e in particolare l'intelligenza artificiale — non è solo un problema di competitività economica. È un problema di sovranità democratica. Una democrazia che non controlla gli strumenti attraverso cui comprende i propri dati, organizza le proprie decisioni e risponde ai propri cittadini è una democrazia assistita. E una democrazia assistita, se non conserva alternative credibili, può diventare una democrazia dipendente.

Abbiamo detto che la dimensione umana dello sviluppo non è un obiettivo secondario che si persegue dopo aver risolto i problemi economici più urgenti. È una preconditione sistemica della crescita stessa. La sostenibilità sociale — la capacità di un sistema di mantenere coesione e fiducia interne, di restare unito mentre cambia, di convertire la crescita in stabilità — è un'infrastruttura di sicurezza tanto essenziale quanto le reti elettriche, i sistemi di trasporto o le infrastrutture digitali. Un'Europa che cresce producendo nuove fratture non è un'Europa più forte. È un'Europa che coltiva le condizioni del proprio indebolimento.

Abbiamo detto che esistono strumenti concreti per affrontare queste sfide. La qualificazione dei sistemi di in-

telligenza artificiale sistemica come Servizi Cognitivi di Interesse Generale. Il Dividendo Sociale Sistemico come architettura istituzionale che restituisce alla collettività una quota del valore che dall'economia della conoscenza viene estratto. Il contributo sistemico e l'obbligazione sociale netta come strumenti di misurazione e internalizzazione degli impatti sociali, i crediti di impatto sociale come riconoscimento verificato dei risultati positivi effettivamente conseguiti. Il Fondo Nazionale per la Sostenibilità Sociale come meccanismo di capitalizzazione indipendente dalla discrezionalità politica annuale. Lo spostamento dell'asse della protezione sociale dal posto di lavoro alla persona come filosofia della sicurezza nell'era algoritmica.

Abbiamo detto, infine, che questi strumenti non sono invenzioni teoriche senza precedenti nel mondo reale. Sono sintesi originali di esperienze che altri paesi hanno già tentato — Singapore, Corea del Sud, Canada, Danimarca — adattate alla specificità europea e combinate in un'architettura coerente che nessuno di quei paesi ha ancora costruito nella sua interezza.

Quello che non abbiamo detto

Ma c'è qualcosa che questo saggio non ha detto, e che la conclusione deve dire. Non perché sia stato dimenticato, ma perché merita di essere nominato esplicitamente, senza le mediazioni del linguaggio tecnico o dell'analisi economica.

L'Europa non è solo un mercato. Non è solo un'istituzione. Non è solo un insieme di trattati e di regole. È una civiltà — una delle più ricche, più complesse e più contraddittorie che la storia abbia prodotto. Una civiltà che ha inventato la democrazia e il totalitarismo, i diritti dell'uomo e i campi di sterminio, la scienza moderna e le guerre più devastanti della storia. Una civiltà che ha imparato — a caro prezzo, attraverso esperienze che non devono essere dimenticate — che la libertà non è un dato acquisito, che la pace non è uno stato naturale, che la dignità umana non si difende da sola.

È questa memoria — dolorosa, complessa, irriducibile a semplici narrazioni — che dà al progetto europeo il suo significato più profondo. Non è un progetto di efficienza economica, anche se produce efficienza economica. Non è un progetto di sicurezza collettiva, anche se garantisce sicurezza collettiva. È un progetto di civiltà — il tentativo, unico nella storia, di costruire un ordine politico fondato sulla dignità della persona, sulla solidarietà tra i popoli, sul rifiuto della violenza come strumento di risoluzione dei conflitti.

Questo progetto è oggi sotto pressione come non lo era da decenni. Le forze che lo mettono alla prova vengono dall'esterno — dalla competizione geopolitica, dalla frammentazione dell'ordine internazionale, dalle tecnologie che ridisegnano i rapporti di forza tra stati e tra individui. Ma vengono anche dall'interno — dalla sfiducia crescente dei cittadini nelle istituzioni, dalla tentazione populista di so-

luzioni semplici a problemi complessi, dalla fatica di chi è stato lasciato indietro dalle trasformazioni degli ultimi decenni e non vede nel progetto europeo una risposta ai propri bisogni concreti.

È a questi cittadini che questo saggio vuole parlare. Non per dire che le soluzioni sono facili — non lo sono. Non per promettere che tutto andrà bene — non è una promessa che nessuno può fare onestamente. Ma per dire che esistono proposte serie, fondate su analisi rigorose e su esperienze reali, che possono cambiare la direzione. Che la scelta non è tra un'Europa imperfetta e qualcosa di meglio, ma tra un'Europa che si trasforma e un'Europa che declina. Che il momento per scegliere è adesso — non perché le crisi siano risolvibili in un colpo solo, ma perché la finestra per agire non resterà aperta indefinitamente.

La domanda che resta

C'è una domanda che attraversa questo saggio dalla prima all'ultima pagina, anche quando non viene formulata esplicitamente. È la domanda da cui tutto parte e a cui tutto ritorna. Crescita per chi?

Non è una domanda contro la crescita. È una domanda sulla crescita — sul suo significato, sulla sua direzione, sulle condizioni che la rendono sostenibile nel tempo. Perché la crescita che produce esclusione non è solo ingiusta: è autodistruttiva. Perché l'innovazione che distrugge il tessuto sociale su cui si regge non è efficiente: è miope. Perché

un'Europa che diventa più ricca lasciando indietro milioni di cittadini non diventa più forte: diventa più fragile.

La risposta che questo saggio propone non è una risposta definitiva. È un percorso — con tappe identificabili, strumenti verificabili, meccanismi che possono essere misurati e corretti nel tempo. Un percorso che parte dal riconoscimento che la sostenibilità sociale non è un lusso che ci si può permettere dopo aver risolto i problemi economici, ma la condizione senza la quale i problemi economici non possono essere risolti davvero.

Un percorso che parte, in ultima analisi, da una convinzione semplice: che l'Europa valga la pena di essere costruita. Non perché sia perfetta — non lo è, e non lo sarà mai. Ma perché rappresenta, nella storia dell'umanità, uno degli esperimenti più seri e più coraggiosi di costruzione di un ordine politico fondato sulla dignità, sulla solidarietà e sulla pace. Un esperimento che merita di essere continuato — con più coraggio, con più ambizione, con più attenzione alle persone che lo rendono possibile ogni giorno.

L'Europa che questo saggio propone non è un'Europa perfetta. È un'Europa possibile. Un'Europa più forte, perché più umana.

BIBLIOGRAFIA

Rapporti e documenti istituzionali

Banca d'Italia, Governatore Fabio Panetta, *Considerazioni Finali*, Roma, maggio 2026.

Commissione Europea, *The State of the Digital Decade 2024*, Bruxelles, 2024.

Fondo Monetario Internazionale, Cazzaniga M. et al., *Gen-AI: Artificial Intelligence and the Future of Work*, Staff Discussion Note SDN/2024/001, Washington D.C., gennaio 2024.

Parlamento Europeo, *Aggressive Tax Planning by Multinationals in the EU: Structures, Channels and Policy Options*, Studio della Direzione Generale Politiche Interne, Bruxelles, 2019.

World Economic Forum, *The Future of Jobs Report 2025*, Ginevra, gennaio 2025.

Studi e ricerche accademiche

Acemoglu D., Restrepo P., *Robots and Jobs: Evidence from US Labor Markets*, in «American Economic Review», vol. 110, n. 6, 2020, pp. 2188-2220.

Zucman G. et al., EU Tax Observatory, *Global Tax Evasion Report 2024*, Paris School of Economics, Parigi, 2024.

Fonti aziendali e giornalistiche

Fast Company, *Klarna Says Its AI Assistant Does the Work of 700 People After It Laid Off 700 People*, 27 febbraio

2024. Disponibile su: [fastcompany.com](https://www.fastcompany.com)

Fast Company, *Klarna Tried to Replace Its Workforce with AI*, 12 gennaio 2026. Disponibile su: [fastcompany.com](https://www.fastcompany.com)

Klarna, *Klarna AI Assistant Handles Two-Thirds of Customer Service Chats in Its First Month*, comunicato stampa, febbraio 2024. Disponibile su: [klarna.com](https://www.klarna.com)

Il Sole 24 Ore, *Amazon, piano di automazione per evitare 600.000 assunzioni entro il 2033*, ottobre 2025

Corriere della Sera, *Il discorso integrale di Mario Draghi ad Aquisgrana per il premio Carlo Magno*, Maggio 2026

Fonti normative e regolamentari

Unione Europea, *Regolamento (UE) 2016/679 — GDPR*, Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea, aprile 2016.

Unione Europea, *Regolamento (UE) 2024/1689 — AI Act*, Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea, luglio 2024.

Unione Europea, *Regolamento (UE) 2022/1925 — Digital Markets Act*, Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea, settembre 2022.

Unione Europea, *Direttiva ETS — Sistema per lo scambio di quote di emissioni di gas a effetto serra*, istituita con Direttiva 2003/87/CE e successive modifiche.