



Rassegna stampa ragionata

Lunedì 21 settembre 2026

- 1. Se c'è una cosa che bisogna riconoscere ai tedeschi è che di fronte alla disfatta non minimizzano, non edulcorano, non danno la colpa ai social, al meteo o altre avversità: la guardano in faccia.**
- 2. Gli attacchi ibridi sono ormai quotidiani. La risposta che i maggiori governi europei farebbero bene a dare alle continue aggressioni russe è dire la verità.**
- 3. Uno studio dell'Osservatorio delle imprese, dell'Università La Sapienza, individua dieci ritardi strutturali del nostro Paese.**
- 4. C'è chi esporta petrolio. C'è chi esporta tecnologia. E c'è chi esporta manodopera qualificata. L'India - un Paese ancora in ritardo - si sta specializzando nel fornire capitale umano.**
- 5. Le imprese sanno che le retribuzioni basse sono la prima causa delle partenze all'estero. Ma nei loro investimenti la paga è al 4° posto.**
- 6. La speranza di vita in Italia è superiore alla media europea. Un conquista della medicina che ora può diventare un'opportunità per il settore privato In particolare delle assicurazioni.**
- 7. L'assenza nella Pa di competenze economiche, statistiche, di data analyst permane, nonostante i tanti concorsi e l'introduzione delle elevate qualificazioni.**
- 8. Energia, come evitare un salasso, consumi reali, costi fissi e durata tra le voci da controllare.**
- 9. Lo smart working in tutte le lingue del mondo ripopola i borghi.**



<https://www.youtube.com/playlist?list=PL6kHKFEvqGvZK4nBeB8M0bxkdF--iF49I>



Francesca Sforza – Il cancelliere non ri emerge dall'uragano – La Stampa

Se c'è una cosa che bisogna riconoscere ai tedeschi è che di fronte alla disfatta non minimizzano, non edulcorano, non danno la colpa ai social, al meteo o altre avversità: la chiamano con il loro nome e la guardano in faccia. **Così ha fatto ieri il cancelliere Friedrich Merz**, quando di fronte a un risultato pessimo in Meclemburgo-Pomerania e così così a Berlino **non ha esitato a usare la parola "disastro"**, che è subito rimbalzata in tutti i titoli di giornale della Bundesrepublik dando il senso della giornata politica appena trascorsa (poco male che lui si riferisse solo al risultato peggiore, la percezione del disastro ha spazzato via la realtà dei numeri). **Il fatto che le due tornate elettorali non abbiano espresso una direzione univoca è un buon segno:** l'AfD è andata benissimo in Meclemburgo, abbastanza bene a Berlino, ma in entrambi i casi non governerà. **Governeranno invece formazioni composite ma solidamente democratiche.** La **Linke**, che a Berlino ha la possibilità di **governare insieme all'Spd e ai Verdi**, non appartiene a quella corrente reazionaria della sinistra estrema che abbiamo visto mietere consensi in Sassonia-Anhalt. È un partito di stampo socialista, che guarda al rafforzamento dello stato sociale e a una società aperta: **non ha la remigrazione nel suo vocabolario e ha la lotta all'antisemitismo iscritta a caratteri cubitali nella sua storia politica.** Allo stesso tempo il denominatore comune tra le diverse forze più votate esiste, ed è il fattore "locale": **a Berlino ha vinto chi ha sollevato la questione del caro-affitti (Linke)** e chi ha fatto campagna elettorale sullo scontento elettorale della parte Est, dove vivono cittadini che vengono dall'Europa orientale, e dove la presenza di profughi ucraini ha creato squilibri sociali tra le classi più disagiate (AfD). **In Meclemburgo la situazione non è stata molto diversa da quella del Sassonia-Anhalt** ha vinto chi ha parlato all'Est frustrato e impoverito, non dagli stranieri (da quelle parti ce ne sono pochissimi), ma dagli effetti collaterali delle transizioni digitale e climatica che si sono innestate su un terreno già traumatizzato dalle riconversioni forzate degli anni 90. Resta l'interrogativo su come mai i due maggiori partiti tedeschi, **Spd e Cdu, non riescano a tirarsi su dal tappeto in cui finiscono a ogni nuovo round elettorale.** Sbaglieranno persone, questo è molto probabile (succede ai partiti che vivono di incrostazioni e non scommettono sulle competenze, come dimostra la vittoria della Linke a Berlino), ma anche obiettivi, interlocutori, messaggi. **E fanno scelte guidate dalla paura di perdere, più che dalla voglia di vincere.** Un esempio la decisione di Merz di disertare il discorso all'Onu per restare a occuparsi degli affari interni: sicuri che sia il momento giusto per sottrarsi al confronto con gli alleati internazionali e evitare di rassicurarli sulla tenuta democratica della Germania? La sua strategia è abbastanza chiara: **portare avanti le riforme e sperare che inizino a mostrare degli effetti positivi prima della fine del secondo mandato.** Gli analisti economici citano lo scenario Schroeder come il più probabile: le riforme ingranarono ma il cancelliere perse le elezioni e il merito se lo prese Frau Merkel. In questo caso però, **i dubbi che riescano a funzionare sono maggiori, perché maggiori sono le variabili** (la crisi energetica, la guerra in Ucraina, l'avanzata dei cinesi, la cyberguerra che non conosce confini territoriali e inquina i dibattiti democratici). **Se va male, in definitiva, non sarebbe neanche tutta colpa sua.** In ogni caso il cancelliere - dimostrando una determinazione che gli va riconosciuta, anche se non si sa se si tratti di coraggio o di incoscienza - **non intende dimettersi e ha chiesto agli uomini della Cdu di stringerglisi intorno.** Lo hanno fatto, ma non è ancora chiaro se per sostenerlo o permettersi in fila in vista di una successione.

Danilo Taino – La guerra ibrida è tra di noi – Corriere della sera



Ibrida non è un diminutivo. A maggior ragione se l'aggettivo è riferito alla guerra. **Una guerra ibrida non è meno guerra di un altro modo di combattere.** E si dà il caso che ormai ci siamo, in una guerra ibrida. Ovviamente non l'hanno dichiarata l'Italia o l'Unione europea. Formalmente, non l'ha dichiarata nemmeno la Russia di Putin, semplicemente, la sta conducendo: **se per fare la pace occorre essere in due, per scatenare un conflitto basta l'aggressore**, che costringe l'agredito a difendersi. Non piace a nessuno ammetterlo, compresi i governi europei, ma forse dobbiamo dircelo senza infingimenti: **siamo in guerra, l'ha deciso l'uomo del Cremlino.** L'aumento degli attacchi ormai quasi quotidiani a qualche Paese del continente, chiaramente decisi a Mosca, ha prodotto **un salto di qualità nelle azioni russe:** non più leggere provocazioni ma vere e proprie incursioni. Gli analisti spiegano che Vladimir Putin sta intensificando l'attività per **testare fino a che limite può agire prima che la Nato si senta colpita e reagisca.** Non si può dunque escludere, anzi, che a quel limite arrivi. Comprensibilmente, i Paesi della Nato non hanno inteso finora cadere nel tranello russo, dare risposte sul campo che alzerebbero la tensione e potrebbero portare a un'escalation. Ma, prima che la scintilla incendi la prateria, **è forse una buona idea far sapere a Putin che sta rischiando molto:** diversamente, se noterà debolezza, continuerà ad aumentare le azioni aggressive fino a superare il limite. Quando vede titubare, ne approfitta, **se si rende conto di rischiare troppo si ferma:** non è mai stato un cuor di leone, anche se ama farlo credere. Se lo si lascia operare, alla guerra ibrida si aggiungeranno azioni sempre più azzardate. Nel 2025 e 2026, le operazioni russe contro Paesi della Nato nella cosiddetta «grey zone», nella quale non scatta la reazione dell'Alleanza, si sono via via intensificate. Violazioni dello spazio aereo che costringono i jet della Nato, anche italiani, ad alzarsi e ad allontanare gli aerei russi, o ad abbattere droni armati, come è successo di recente. **Dall'inizio dell'anno, 570 missioni. Soprattutto nei Paesi baltici, in Romania e in Polonia, ai confini dell'Ucraina.** Sabotaggi a terra, come all'aeroporto di Lipsia (un drone armato), in Estonia, in Lituania. Attacchi cibernetici a infrastrutture, a reti elettriche e telematiche, a cavi sottomarini. Disturbo delle reti Gps. Tentativi di omicidio sventati dai servizi d'intelligence occidentali. **Interferenze aggressive nelle campagne elettorali portate avanti da agenti di disinformazione legati a Mosca,** con l'obiettivo di sostenere i partiti filorussi europei e delegittimare le politiche della Ue nella Difesa e nel sostegno all'Ucraina. Questo per ora. Significa che Putin sta preparando il terreno per invadere un Paese europeo della Nato? Per ora no: **vuole vincere la guerra contro l'Europa con strumenti ibridi, senza truppe e carri armati sul terreno,** anche vista la pessima performance dell'annata russa in Ucraina. **Intensifica l'aggressione per mettere sotto pressione e in tensione l'Unione europea, il Regno Unito e la Norvegia,** fino a dividerli prima nell'appoggio a Kiev e poi a costringerli a un rapporto favorevole e sottomesso a Mosca. In questa strategia, le quinte colonne in Europa — partiti, movimenti, intellettuali, alcuni media — sono essenziali per il Cremlino. **La crescita della filorussa AfD in Germania, la possibile vittoria di Marine Le Pen** (non schierata con l'AfD ma sensibile alle posizioni di Mosca) alle presidenziali francesi in aprile, le elezioni dell'anno prossimo in Spagna, Polonia, Italia, Grecia, Finlandia, Paesi baltici: Putin conta di mostrare appoggi tra gli elettorati e, allo stato delle discussioni, ha qualche buona chance di successo. **La prima risposta che i maggiori governi europei farebbero bene a dare alle aggressioni russe è dire la verità.** Chiarire che **Putin ci ha portato in guerra,** una guerra di aggressione che al momento può sembrare a bassa intensità ma che sta via via aumentando di potenza. **I Paesi europei del Nord e dell'Est, più esposti, lo dicono da tempo.** Sarebbe bene che chi ha al proprio interno quinte colonne filorusse, di destra o di sinistra — Francia, Germania, Italia, Spagna — chiarisca senza timidezze



la realtà della situazione. In Italia, la discussione (si fa per dire) sui disertori, buttata fi dalla leader dei giovani del Partito democratico Virginia Liberio, avrebbe potuto essere, e forse ancora è, **una buona occasione per spiegare la sfida che ci sta di fronte**, da parte delle forze politiche che sostengono la battaglia di difesa dell'Ucraina e sono consapevoli dell'attacco che l'Europa e l'Italia stanno subendo. Un partito non diserta i suoi elettori. Nei supermercati, nelle scuole, negli uffici, nei ristoranti, all'ora dell'aperitivo, dal parrucchiere, allo stadio, in televisione, tanti, tanti italiani dicono con sempre maggiore frequenza che la guerra in Ucraina è alla fine, in fondo è troppo lontana, e ci sono ben altre emergenze da affrontare al di là della difesa europea. **Spiegare, autorevolmente e senza esitazioni, che la vera emergenza è la guerra che ci è stata portata** è la base sulla quale gli europei possono consolidare le opinioni pubbliche attorno a una sfida esistenziale. Solo così **si potrà pensare a come rispondere alla guerra di Putin, ibrida ma micidiale**. Diversamente non si potrà fare niente. Nessun democratico potrà governare senza un mandato contro il guerrafondaio del Cremlino.

3

Ferruccio De Bortoli – Scusate il ritardo – L'Economia del Corriere della sera

La campagna elettorale è cominciata ufficialmente con la decisione a sorpresa di eliminare il bollo auto. In attesa di conoscere se saremo in grado o no di uscire dalla procedura per eccesso di deficit (il dato Istat, definitivo, si saprà domani, 22 settembre) **il quadro di finanza pubblica appare alleggerito dalla flessibilità concessa per investimenti nell'energia e nella sicurezza**. Ciò trasmette una sensazione di impalpabile esuberanza. O quantomeno di avere minori vincoli di bilancio. Entrambi gli schieramenti — uno certo e tormentato, l'altro precario e in allestimento — sono andini a promettere molto di immediato, di sicura presa popolare, come appunto il taglio del bollo e sussidi vari. **Poche le idee per aumentare il prodotto potenziale del Paese, cioè per creare ricchezza** senza la quale non si distribuisce nulla. I temi assai noiosi della competitività italiana, nonostante l'enfasi celebrativa dei rapporti Letta e Draghi, scivolano in secondo piano. **Non portano voti, anzi rischiano di toglierli**. Il successo indubbio del nostro export contribuisce poi ad accantonarci, a non ritenerli urgenti. Non sfugge però agli osservatori più avveduti che le sfide dell'innovazione tecnologica, dell'Intelligenza artificiale (Ai), della transizione energetica, **pongono il made in Italy davanti al bivio drammatico tra ulteriore crescita e internazionalizzazione e precoce e rapido declino**. Sono buchi colmabili, ma ci vuole tempo. **Perché bisogna intervenire su lavoro e processi gestionali, diritto delle imprese, fisco, sanità e ambiente...** Come? L'Osservatorio de La Sapienza suggerisce di «tornare ad avere voglia di imparare». E serve un po' di coordinamento, per superare il peggior risultato: la mancanza di fiducia. Uno studio dell'Osservatorio delle imprese, dell'Università La Sapienza, individua dieci ritardi strutturali del nostro Paese. **Il think tank di specialisti si offre idealmente ai governi delle prossime quattro legislature**. Perché i ritardi sono tutti colmabili, ma ci vuole tempo. Oltre a costanza e coerenza bipartisan. **L'Italia, nella classifica Imd (World competitiveness ranking), è scesa quest'anno al quarantacinquesimo posto su settanta Paesi**. È appena entrato il Vietnam, superandoci. L'Unione europea, ovviamente, non c'è. Ma, calcola l'Osservatorio, se fosse unita sarebbe solo trentacinquesima. **Dieci le aree critiche italiane**: mercato del lavoro, processi gestionali, quadro sociale, diritto delle imprese, infrastrutture di base, tecnologiche, Fisco, finanza pubblica, sanità e ambiente, attitudini e valori. **In questa legislatura, l'Italia è migliorata nell'interscambio commerciale, negli investimenti internazionali, nell'occupazione, nella governance istituzionale e nel quadro sociale**. *«Se queste dieci aree critiche*



funzionassero almeno quanto la media dell'Europa o addirittura come i Paesi membri nordici più competitivi— spiega **Riccardo Gallo**, coordinatore della ricerca — *l'Italia otterrebbe benefici economici e sodali compensativi dell'assenza di politiche europee, e potrebbe ridurre la spesa pubblica corrente per indennizzi e bonus. Oltre che a risanare la finanza pubblica, ripensare la politica fiscale, cose altrimenti impossibili*». Colpisce nella classifica Imd che l'Italia, nelle infrastrutture di base, sia ben **ventidue gradini sotto la media europea, scavalcata quest'anno da Bulgaria, Croazia, Polonia, Sud Africa e Slovenia**. *«La scarsa competitività delle infrastrutture di base — prosegue Gallo — è conseguenza di insufficienti investimenti di rinnovo e potenziamento. Scarsi perché l'autofinanziamento delle società di rete, seppur cospicuo grazie a utili generati da tariffe generose, è da troppi anni decurtato da immani dividendi distribuiti agli azionisti, di cui il Tesoro (socio indiretto di riferimento) è responsabile ultimo. Questo vale per le società di Reti: gas (**Snam**), autostradale (**Aspi**), elettrica (**Terna**), ferroviaria (**Rfi**), che hanno distribuito dividendi per dieci miliardi negli ultimi quattro anni. Se queste società avessero investito tutte le risorse autogenerate, il potenziamento delle reti gas e autostradale sarebbe stato più alto di un cinquanta per cento, quello della rete elettrica più elevato di un terzo, la rete ferroviaria più di un quarto*». Questi dati sono drammatici. Il governo dovrebbe premere sulle aziende perché facciano gli investimenti, non inseguire la chimerica tassazione degli extraprofitti. La concretezza dell'Ai Dal rapporto emerge che nei progetti per data center, cloud e supercalcolo, **l'Italia è tra i Paesi europei con «il maggior potenziale di sviluppo della capacità computazionale»**. Secondo **Umberto Nanni e Pierre Zanin** *«in questo nuovo paradigma la competitività dipenderà dalla capacità di integrare reti, energia, ricerca, capitale umano e infrastrutture digitali all'interno di una coerente politica della computazione»*. *«L'Italia eccelle nel produrre e regolare l'Intelligenza artificiale (Ai), ma è in ritardo nel tradurla in concreto»* sostengono nel loro approfondimento **Riccardo Marzano e Daniele Nardi**. *«Nell'industria questo stato di cose è molto evidente — scrive Francesco Costantino—le aziende adottano cloud, software gestionali e robotica, ma restano deboli nell'uso dei dati, nelle competenze digitali»*. **Una specie di greenwashing dell'innovazione tecnologica**. Dotarsi di strumenti trascurando le capacità aziendali di gestirli, come segnala nella sua parte del rapporto **Antonio D'Alessandro**. Secondo **Giulio Di Gravio** *«nel 2026 l'Italia ha rafforzato gli investimenti per digitalizzazione e innovazione, ma fatica ancora a trasformare la ricerca in crescita e competitività industriale. Il principale limite è la debolezza dell'integrazione tra ricerca, imprese e mercato»*. **Un sistema troppo frammentato, poche le collaborazioni tra pubblico e privato**, limitato il trasferimento tecnologico soprattutto a beneficio delle piccole e medie imprese. **Giuseppe Ceci e Michela Iannotti** attribuiscono il quarantatreesimo posto italiano nei processi gestionali non a un deficit di talenti, ma piuttosto alla debolezza dell'infrastruttura organizzativa e alla minor resa degli investimenti tecnologici. Diffidenti **Nel ranking 2026 l'Italia è al quarantaduesimo posto per attitudini e valori**. È forse il dato più preoccupante del capitolo curato da **Luisa De Vita e Mauro Gatti**. C'è **una crescente sfiducia verso le istituzioni, una resistenza al cambiamento, una diffidenza radicata nel sistema** con il quale le aziende riconoscono o premiano il merito. Il capitale sociale tende a disperdersi e **non solo per la "fuga dei cervelli"** ma anche e soprattutto per il **venir meno della fiducia in se stessi**. E qui non c'è dotazione tecnologica che conti. Per tentare di colmare almeno in parte i dieci ritardi Gallo propone **un maggiore e più efficace coordinamento tra amministrazioni e una più vasta applicazione delle nuove conoscenze**. Siamo un Paese pieno di eccellenze ma frammentato,



Marco Masciaga – Così la manodopera indiana conquista la leadership globale – Il Sole 24 Ore

C'è chi esporta petrolio. C'è chi esporta tecnologia. E c'è chi esporta manodopera qualificata. L'India - un Paese non così ricco di materie prime e ancora in ritardo rispetto ai campioni asiatici ed europei della manifattura - si sta specializzando nel fornire capitale umano **a Paesi avviati su una traiettoria demografica opposta alla propria**. Secondo le previsioni dell'International Labour Organization (ILO) e del Boston Consulting Group (BCG), il fenomeno del pensionamento dei baby boomer e della loro solo parziale sostituzione da parte delle coorti successive sta creando le condizioni perché **nei Paesi ad alto reddito si vada creando un vuoto che potrà essere colmato solo in parte mediante i processi di automazione e l'adozione dei sistemi di intelligenza artificiale**. Il gap tra domanda e offerta potrebbe arrivare a 50 milioni di posizioni entro il 2030 per poi triplicare nel decennio successivo, interessando non solo i cosiddetti *"lavori che nessuno vuole più fare"*, ma per quasi un terzo anche quelli svolti dai cosiddetti colletti bianchi. Tradotto per l'India: nei Paesi ricchi, specie in quelli che non si sono arresi alla decrescita portata dall'inverno demografico, **non c'è solo bisogno di infermiere dal Kerala, ma anche di ingegneri dal Telangana**. Non a caso l'India si è confermata **il principale esportatore netto di talenti al mondo, con circa 357mila professionisti qualificati** in uscita contro 132mila in entrata. Un fenomeno che neppure la contrazione del saldo migratorio verso gli Stati Uniti di Trump, con il ritorno in India di numerosi professionisti in ambito scientifico e tecnologico, è riuscita a frenare. Non pago, **il governo di New Delhi sta cercando da tempo di stringere accordi a livello internazionale per far "sposare" gli squilibri demografici dei Paesi sviluppati con i propri**, anche a costo di incentivare quel brain drain che ha portato ai vertici alcune delle principali banche e società tecnologiche globali talenti in fuga dall'India. Nel tentativo di allargare la base degli impiegabili all'estero anche a figure meno apicali, lo scorso luglio il ministero degli Esteri indiano ha organizzato il primo **Human Resource Mobility Forum** e ha siglato dei **Migration and Mobility Partnership Agreement** con 26 Paesi. Non a caso, nel recente **accordo di libero scambio raggiunto tra l'India e l'Unione Europea** ha trovato posto anche una cornice normativa per regolare, oltre a quello delle merci, anche il movimento delle persone. Un fenomeno che, nonostante la popolosa diaspora presente in Nord America, nei Paesi del Golfo e nel Regno Unito, in India ancora non ha preso piede quanto altrove: qui gli emigrati rappresentano solo l'1,3% della popolazione, contro il 5,1% delle Filippine e il 4,3% del Bangladesh. Secondo le stime della Global Access to Talent from India Foundation, un think tank, entro il 2030 **l'India potrebbe più che raddoppiare il suo export di capitale umano da 700mila a 1,5 milioni di persone**. Un'operazione che, se riuscita, avrebbe ricadute anche a livello domestico: gli indiani che vivono all'estero inviano a casa rimesse di denaro per 115 miliardi di dollari, circa 3% del Pil e si stima che nei Paesi a basso reddito **un aumento del 10% della popolazione emigrata si traduca in un calo del 2,1% di coloro che vivono con meno di un dollaro al giorno**. Il tema del mismatch tra talenti e opportunità non è centrale solo per i Paesi industrializzati, ma anche per **New Delhi, la cui crescita economica per quanto sostenuta non è sufficiente a creare lavori di qualità per una delle popolazioni più giovani del pianeta**. Benché ad agosto il tasso di disoccupazione indiano sia sceso al 5%, il livello minimo da sei mesi, il dato nasconde una realtà meno incoraggiante di quanto sembri. In parte perché **per essere considerati impiegati basta aver lavorato un'ora nella settimana precedente al sondaggio**, in parte perché quel 5% è la sintesi di un aumento degli impiegati nelle zone rurali e un calo nei centri urbani, segno di **un deterioramento della qualità del lavoro**.



Bruno Bonassi – Stipendi bassi, Gen Z in fuga. Le aziende investono in altro – Provincia di Como

Ogni anno migliaia di giovani italiani, in larga parte laureati, se ne vanno a lavorare all'estero e non tornano. Dal 2011 il saldo è di 441mila under 35 in meno, e nel solo 2024 le partenze hanno superato i rientri di 61mila unità. Nella prima settimana di settembre **due ricerche distinte del Cnel e di Teha Group con Philip Morris Italia, entrambe presentate al forum di Cernobbio**, hanno provato a spiegare perché. E lo hanno fatto interrogando i due protagonisti opposti della stessa vicenda: da una parte le imprese, dall'altra i ragazzi. In questo articolo cominciamo dalle imprese, perché le loro risposte a due domande fondamentali non combaciano. **La prima era quale sia la causa principale della partenza dei giovani.** Per l'82,1% sono le retribuzioni troppo basse. La seconda era dove abbiano investito per attrarre e trattenere i giovani. E qui la classifica cambia. Al primo posto la formazione continua: 46,4%. Al secondo il lavoro flessibile o da remoto: 42,9%. Al terzo i percorsi di carriera strutturati: 33,3%. I pacchetti retributivi competitivi arrivano quarti, al 30,8%, e la revisione delle politiche salariali si ferma al 28%. **Non è ipocrisia, è aritmetica.** Prima di leggerlo come un'incoerenza, conviene capire perché succede. **Il salario è la leva più costosa e la meno governabile dalla singola impresa.** Ci stanno dentro il cuneo fiscale, il contratto collettivo, i margini del settore, la concorrenza internazionale sui prezzi. Un'azienda di trenta persone in provincia su quasi nessuno di questi fattori ha una presa reale. Formazione, flessibilità e percorsi di carriera costano meno e dipendono da decisioni interne. **Si lavora su ciò che si governa: è una scelta razionale, non una scorciatoia.** Il problema nasce un passaggio dopo. Se un'impresa dichiara che la causa è il salario e poi interviene su altro, dovrebbe almeno verificare se quell'altro sta funzionando. **Quasi nessuno lo misura. La leva viene scelta perché è disponibile, non perché sia stata provata efficace.** Il problema è grave, ma è degli altri. C'è un secondo scarto, e forse è il dato più significativo dell'intera indagine. Il 93,9% delle imprese considera la perdita dei giovani un fenomeno grave per l'Italia. Il 45,5% lo considera rilevante per la propria azienda. Fra il Paese e il capannone si perde metà del problema. **Eppure un giovane non lascia l'Italia in astratto. Lascia un ufficio, un reparto, un responsabile.** La somma nazionale di cui tutti si preoccupano è fatta esattamente di quelle uscite singole che quasi metà delle imprese non considera un proprio problema. Il terzo dato chiude il ragionamento: una su quattro non ha una strategia formalizzata di attrazione e trattenimento. Non parliamo di microimprese improvvisate. Nel campione il 63,7% supera i 250 dipendenti. Quanto costa, e a chi. **Il conto nazionale è noto e in questi giorni è circolato ovunque: 16 miliardi l'anno secondo il Consiglio nazionale dell'economia e del lavoro**, 159,5 miliardi accumulati, 441mila giovani persi dal 2011, un saldo 2024 negativo per 61mila unità. Sono numeri che servono alla politica economica e non muovono una decisione aziendale. Il conto che muove le decisioni è un altro, e nessuna delle due ricerche lo calcola perché nessuna impresa lo comunica: quanto ha speso quell'azienda, in ricerca, selezione, inserimento e affiancamento, per il giovane che dopo ventiquattro mesi ha preso un aereo. Quella cifra è già stata pagata, ed è già stata persa. **La verifica che costa poco.** Attrarre e trattenere sono due dei quattro pilastri su cui l'Osservatorio Delta Index misura l'attrattività di un'impresa. Sono anche i due su cui, in questa indagine, le aziende dichiarano di lavorare di più e di misurare di meno. C'è un modo semplice di uscire dall'impasse, e non passa dal costo del lavoro. **Prima di chiedersi se si può pagare di più,**



conviene chiedere ai propri giovani se pagare di più fosse davvero la cosa che mancava. Nella maggior parte delle imprese quella domanda non è mai stata posta in forma strutturata.

6

Sandro Iannaccone – Prevenzione. La sfida longevità per welfare e assicurazioni – Affari&Finanza di Repubblica

Un nostro antenato del Medioevo aveva un'aspettativa di vita alla nascita di appena 30 anni. Il suo pronipote, agli albori della Rivoluzione Industriale, superava a fatica i 40. Oggi lo scenario si è capovolto e **l'Italia è in prima linea nella corsa alla longevità**: secondo gli ultimi dati Istat del 2024, nel nostro Paese la speranza di vita ha raggiunto gli 83,4 anni, sopra la media europea di 81,5 anni. Una conquista della medicina, per molti, ma anche un rischio, per altri. **La sanità e le assicurazioni, per esempio, che devono fare i conti con una fetta molto più ampia di persone anziane**, con tutte le complessità del caso: «Dal punto di vista puramente tecnico», spiega Michele Rendine, dal 2023 Group Chief Life e Health Officer di Generali, *«per un esperto in gestione del rischio l'allungamento della vita media attesa significa maggiori risorse che escono a fronte di entrate incerte. E questo è il motivo per cui l'invecchiamento demografico viene inizialmente visto come un rischio per la tenuta del sistema»*. Per "allineare" queste due visioni apparentemente agli antipodi, **è necessario un cambio di paradigma: vivere più a lungo significa pesare maggiormente su un sistema sanitario e previdenziale pubblico sempre più sotto stress**, e il settore privato (e quello assicurativo in particolare) è chiamato a trasformare il mutamento demografico in opportunità. Se ne discuterà il 16 ottobre al **Festival di Salute a Padova**, in un panel in cui si confronteranno **Michele Rendine e Roberto Bernabei**, geriatra e presidente di Italia Longeva, chiamati ad approfondire i termini del dialogo tra clinici e assicuratori. Il punto di partenza non può che essere la fotografia demografica del nostro Paese. **«Ci sono 15 milioni di ultrasessantacinquenni in Italia»**, sottolinea Bernabei. *«Di questi, circa 5 milioni hanno problemi di salute seri, altri 5 milioni convivono con qualche acciacco e farmaco ma fanno una vita sostanzialmente normale, e infine ci sono 5 milioni che stanno perfettamente bene. Questa è una novità inedita e sottovalutata»*. Per il geriatra, il mercato fatica ancora a stare dietro a questa evoluzione: *«È ancora necessario fare qualcosa per capire che dalla fetta di popolazione anziana, ma attiva e sana, si può generare un grandissimo valore»*. Il problema centrale resta il divario tra l'aspettativa di vita, in crescita, e gli anni effettivamente vissuti in buona salute. *«Sappiamo che in media gli ultimi 12 anni di vita sono problematici»*, prosegue Bernabei. **«Questo periodo va compresso il più possibile attraverso la prevenzione: bisognerebbe cominciare dai 40 anni a fare regolarmente dei "tagliandi" clinici, in modo tale che le assicurazioni, "rassicurate" da questa manutenzione, possano fornire copertura oltre i limiti di oggi». In questo scenario, **il mercato assicurativo italiano appare ancora acerbo**. Secondo i dati stimati per il 2025, **in Italia il mercato salute raccoglie premi per circa 5 miliardi di euro (ramo malattia), pari ad appena lo 0,2% del Pil, operando in funzione integrativa al Servizio sanitario nazionale**. La domanda di prestazioni non coperte o soggette a liste d'attesa **viene assorbita in larga parte dalla spesa diretta (out-of pocket) delle famiglie anziché dalle assicurazioni**. Numeri ancora lontani, per esempio, dai 49 miliardi della Francia (1,6% del Pil) o dai 54 miliardi della Germania (1,2% del Pil), dove l'assicurazione privata ha un ruolo strutturalmente complementare o del tutto sostitutivo. Persino la Spagna, che ha un modello sanitario universalistico molto simile al nostro, raccoglie circa 13 miliardi, quasi il triplo pro capite. *«In Italia abbiamo un mercato su una scala dimensionale molto diversa, segnale forse di una minore educazione finanziaria o di una storica e***



*maggiore fiducia nel sistema pubblico», analizza Rendine. «Tuttavia, le aspettative in termini di sanità e previdenza statale inevitabilmente scenderanno per stringenti questioni di sostenibilità finanziaria. **È necessario pensarci prima: la longevità richiede una programmazione rigorosa**». Il messaggio chiave, quindi, è muoversi in anticipo. Pensare di stipulare una polizza per la non autosufficienza a 70 anni è inutile, perché il costo dei premi risulterebbe insostenibile. «I cittadini devono mettere in campo azioni preparatorie: la prevenzione medica e l'acquisto di prodotti da usare tra venti o trent'anni, in modo da accumulare nel tempo le risorse per il momento del bisogno», conclude Rendine.*

7

Francesco Verbaro– La Pa senza tecnici schiava della politica – Il Sole 24 Ore

Migliorare la qualità dell'intervento pubblico è indispensabile in questo contesto in cui le emergenze sono tante e i margini fiscali pochi. L'obiettivo richiede capacità di analisi, quindi competenze tecniche in grado di **individuare nei propri settori le soluzioni migliori sulla base di dati e studi**. L'assenza nella Pa di competenze economiche, statistiche, di data analyst permane, nonostante i tanti concorsi e l'introduzione delle elevate qualificazioni. E nasce da una difficoltà da parte degli enti di vederne la necessità per supportare scelte dettate spesso da decisioni politiche estemporanee. **Occorre interrogarsi sul ruolo della dirigenza nell'organizzare gli uffici con competenze adeguate**, chiarendo che non possono più essere meramente amministrative e burocratiche. **Il deficit tecnico è un limite alla capacità di agire in tempo utile**. Certo, se la politica non chiede analisi e programmi, la Pa non sente il bisogno di attrezzarsi. Ci troviamo così con **un'amministrazione incapace di intercettare i cambiamenti e abituata a un ruolo solo esecutivo**. Il fenomeno è evidente guardando ai ritardi e alla povertà di piani e programmi. Una lettura dei Piao (*Piano Integrato di Attività e Organizzazione, NdR*) è sufficiente per vedere tutto questo. La priorità, anche per colpa di una politica mediatica, è data alle scelte emergenziali. Ma molte criticità di oggi si sono trasformate in emergenze a causa del tempo perduto per la mancanza di alert da parte degli uffici. Rispetto a certi mutamenti di rilievo più volte segnalati, si assiste spesso all'indifferenza della politica e dell'amministrazione in quanto non ancora emergenza. La capacità di analisi degli uffici, soprattutto in ambiti come economia, lavoro, sviluppo, sanità, ambiente, potrebbe consentire di **conoscere in tempo problematiche che possono solo consolidarsi e diventare "emergenze" e "crisi"**. Le migliori analisi sullo status quo e ancor più quelle previsionali non si producono più dentro l'amministrazione, ma provengono da soggetti esterni. La Pa nel far fare e saper fare deve prima ancora sapere, conoscere ed essere consapevole dei cambiamenti in atto e dei rischi dei prossimi anni, e ragionare guardando al medio e lungo periodo. **Un'indicazione è di rafforzare il ruolo tecnico e strategico della Pa nelle politiche pubbliche, andando oltre i decreti Pnrr** che hanno provveduto ad un «rafforzamento» emergenziale. Per i nostri tempi e per il futuro non basta essere un'istituzione che attua leggi, indirizzi e programmi, incarnando appieno l'idea di mero potere esecutivo. **È necessario essere soggetto promotore di analisi, approfondimenti e quindi azioni e proposte** davanti ai cambiamenti e alle problematiche riguardanti l'economia e le società. L'alta dirigenza si rivela silente rispetto ad un rafforzamento del ruolo dell'amministrazione e a rafforzare l'adeguatezza degli uffici. Eppure, l'articolo 16 del Dlgs 165/2001 **prevede che la dirigenza generale curi l'organizzazione degli uffici** e individui i fabbisogni di personale, così come debba formulare proposte al Ministro e agli organi politici. Purtroppo questa funzione dirigenziale/ manageriale,



oggi necessaria ma in via di esaurimento, **per essere esercitata richiederebbe una indipendenza e un'autorevolezza**, di cui pochi si preoccupano.

8

Irene Greguoli Venini – Energia, come evitare un salasso – Italia Oggi

Il costo dell'energia elettrica è diventato una voce di spesa sempre più importante per le famiglie, dal momento che incide sulle spese quotidiane e risente delle oscillazioni dei mercati, delle politiche energetiche e delle caratteristiche dei contratti di fornitura. In questo scenario, **l'Italia risulta essere tra i paesi più cari per il costo dell'elettricità**, mentre il rischio di nuovi aumenti rende decisivo capire **quali condizioni valutare prima di scegliere un fornitore**. Dai consumi ai costi fissi, passando per la durata e le condizioni di eventuali offerte: ecco cosa controllare prima di scegliere il fornitore. **La scelta dell'operatore**. Per scegliere con attenzione il fornitore di energia elettrica e quello del gas conviene partire dalla propria bolletta, verificando i consumi annui reali, la potenza impegnata per la luce e l'uso del gas (riscaldamento, acqua calda o cucina) perché **un'offerta vantaggiosa per una famiglia con consumi elevati può non esserlo per chi consuma poco**. Il confronto dovrebbe riguardare la spesa annua stimata e non soltanto il prezzo pubblicizzato per kilowattora o per standard metro cubo: vanno considerati anche la quota fissa di commercializzazione, l'eventuale spread aggiunto agli indici, gli oneri legati alla potenza, i servizi accessori e gli sconti, distinguendo quelli permanenti da quelli validi solo per i primi mesi o subordinati alla domiciliazione bancaria e alla bolletta digitale. **Su questo fronte uno strumento utile può essere il Portale offerte di Arera** (l'Autorità di regolazione per energia reti e ambiente), che permette di confrontare gratuitamente le proposte disponibili nel proprio Comune utilizzando i consumi indicati dall'utente o, accedendo con Spid o Cie, i dati storici della fornitura. **Prima di aderire a una proposta è opportuno leggere la scheda sintetica e le condizioni tecnico-economiche**, controllando la denominazione e il codice dell'offerta, la durata, la frequenza di fatturazione, le modalità di pagamento, i tempi per il ripensamento, le eventuali penali o i corrispettivi di recesso anticipato e le condizioni applicate alla scadenza. C'è inoltre da tenere presente che la scelta tra il prezzo fisso e quello variabile dipende dalle esigenze: **• il fisso offre maggiore prevedibilità per il periodo stabilito**, ma può partire da un livello più alto; **• il variabile segue invece un indice all'ingrosso**, di norma il Pun per l'elettricità e il Psv per il gas, al quale il venditore aggiunge uno spread, e può risultare conveniente se i mercati scendono, ma espone a oscillazioni. Per la luce occorre inoltre valutare se una tariffa monoraria o per fasce sia più adatta agli orari in cui si concentrano i consumi; **per il gas è importante considerare il consumo annuo in Smc e la stagionalità**, evitando i confronti basati su una sola bolletta invernale. Poi ci sono le cosiddette offerte dual fuel, ovvero contratti che riuniscono la fornitura di energia elettrica e quella del gas presso lo stesso venditore. Possono semplificare la gestione, perché si ha un unico interlocutore, un'unica area clienti e, in alcuni casi, una sola bolletta o scadenze coordinate; talvolta prevedono sconti riservati a chi attiva entrambe le utenze. Non sono però automaticamente le meno costose: il vantaggio applicato a una fornitura può essere compensato da un prezzo, una quota fissa o condizioni meno convenienti sull'altra. **È meglio quindi confrontare separatamente la spesa annua stimata per luce e gas** dell'offerta dual fuel con quella di due contratti presso fornitori diversi, verificando anche la durata degli sconti, le modalità di rinnovo e le conseguenze dell'eventuale disattivazione di una sola utenza. Prima di firmare, è prudente verificare che il venditore compaia negli elenchi ufficiali, diffidare delle pressioni a decidere subito, non comunicare codici Pod o Pdr durante



chiamate non richieste e pretendere sempre una copia completa del contratto. Infine, **conviene annotare la data di fine delle condizioni economiche** e riesaminare l'offerta almeno una volta l'anno o quando arriva una proposta di modifica. Il prezzo dell'elettricità in Italia. **Nel secondo trimestre del 2026 il prezzo medio dell'elettricità per le famiglie italiane si attesta a 34,5 centesimi di euro per kilowattora.** Secondo l'analisi di **Segugio.it**, portale di comparazione, elaborata sui dati di Global Petrol Prices relativi a 144 paesi, **l'Italia occupa il quinto posto**, dopo l'Irlanda (42,6 centesimi per kilowattora), le Bermuda (38,8 centesimi di euro per kilowattora), il Belgio (37,4 centesimi di euro per kilowattora) e la Germania (35,6 centesimi di euro per kilowattora). Il dato italiano è circa 2,3 volte la media mondiale, pari a 15,1 centesimi di euro per kilowattora. **Considerando i paesi del G20, l'Italia è seconda per prezzo nominale dell'elettricità:** davanti c'è soltanto la Germania con 35,6 centesimi per kilowattora, mentre il Regno Unito segue con 32,4 centesimi. La media dei paesi G20 è pari a circa 16,3 centesimi per kilowattora: il prezzo italiano corrisponde quindi a circa 2,11 volte la media del gruppo. Dal confronto con le altre grandi economie emerge che in Francia il prezzo medio è di 23,3 centesimi per kilowattora, negli Stati Uniti di 18,3 centesimi e in Canada di 10,6. In Cina si scende a 6,7 centesimi, in Turchia a 6,6 e in India a 6,3. In termini nominali, **il prezzo italiano è circa il 48% più alto di quello francese, l'89% più alto di quello statunitense e oltre cinque volte quello cinese.** (...) La correzione per il potere d'acquisto ridimensiona il peso dei prezzi nominali nei paesi con livelli generali dei prezzi più elevati, ma **l'Italia resta comunque tra i mercati più costosi nel confronto internazionale.** Le bollette potrebbero aumentare. Secondo l'analisi del **comparatore online Facile.it**, tra settembre e dicembre **le bollette potrebbero aumentare di quasi il 40%** rispetto allo scorso anno. Una famiglia tipo con un contratto di fornitura nel mercato libero a prezzo indicizzato nei prossimi 4 mesi spenderà tra luce e gas 982 euro, vale a dire 270 euro in più rispetto allo scorso anno. Oggi le previsioni sui prezzi dell'energia elaborati da Eex (European energy exchange, la borsa merci che gestisce differenti piattaforme per lo scambio di energia) e analizzati da Facile.it **prevedono per i prossimi 4 mesi un Pun (il prezzo di riferimento all'ingrosso dell'energia elettrica) in aumento del 65%** rispetto allo scorso anno, mentre il Psv (l'indice di riferimento per il costo del gas) è in crescita del 113% rispetto al 2025. Se i valori saranno confermati, quindi, considerando tutte le componenti presenti in bolletta, tra settembre e dicembre **una famiglia tipo con un contratto di fornitura indicizzato nel mercato libero spenderà per l'energia elettrica 273 euro (+27% rispetto allo scorso anno), mentre per il gas la bolletta arriverà a 709 euro**, in aumento del 43% su base annua.

9

Gianni Giacomino – Lo smart working in tutte le lingue del mondo – La Stampa

“Ma non è qui che abitava il tipo del Moulin Rouge? Proprio quello che l'ha fondato dico” - domanda curiosa Alice Zanasi. **Ivo Chabod, commercialista 52enne, impegnato ad assegnare le case ai 45 "abitanti temporanei" della Val Soana** si ferma un attimo proprio sulla piazza di Campiglia Soana, a 1350 metri di quota. *«Certo, la famiglia di Joseph Clerico era originaria di qui dove poi hanno anche costruito l'Hotel Gran Paradis, ma ormai è chiuso da più di vent'anni»*. Vecchia storia. Perché **il futuro in questo angolo del Parco Nazionale del Gran Paradiso, tra le montagne di Piemonte e Valle d'Aosta, si chiama "Vihta-Wild Working"**, letteralmente lavorando nel selvaggio. E Alice, project manager 37enne di Torino è una delle **45 persone "scelte" per questo progetto innovativo di residenza temporanea di lavoro e co-living** promossa dai Comuni di Ingria, Ronco Canavese e Valprato Soana **nell'ambito del Piano**



di Azione per l'Abitabilità della Valle Soana, sostenuto dalla misura Apice con il contributo di Fondazione Compagnia di San Paolo. *«Ha riscosso un successo che non ci aspettavamo»* - ammette entusiasta Maria Burro, la coordinatrice. Perché sono state ben 762 le candidature complessive arrivate da 39 Paesi e quattro continenti. **In pratica le gente del posto, 500 residenti in tutto, e i villeggianti, hanno messo a disposizione le loro case.** Da ieri, per due settimane o un mese, saranno abitate da questi nuovi smartworker. Nella casa insieme ad Elisa ci saranno anche Federica Malagoli, 35 anni, pure lei project manager e il 34enne Fabrizio Ghirardi, manager di Subito.it. **Tutti possono lavorare in smart.** *«E siamo anche amanti della montagna altrimenti non avremmo scelto di partecipare a questa iniziativa»* - dicono seduti sui gradini che portano alla loro sistemazione **nel cuore di Campiglia Soana.** Casa in legno con caminetto e giardino. Un sogno. *«E lassù - indica Chabod - c'è Pian dell'Azaria quello che Mario Rigoni Stem, quando era qui come istruttore di roccia degli alpini, definì "il posto più bello del mondo"».* Racconti che affascinano. Come quelli che wild worker potranno ascoltare confrontandosi con i residenti con l'iniziativa **"Prenota un abitante"**. I locali proporranno un'attività o un momento di condivisione: da un caffè al bar a una cena insieme, da una passeggiata tra i borghi a una dimostrazione dei mestieri tradizionali di montagna. «Io sono venuto per sperimentare anche una nuova dimensione di vita, con tempi accettabili e meno frenetici - riflette Gabriele Dorfmann, consulente milanese di 55 anni - *mi fermerò due settimane ma il mio obiettivo è quello di lasciare la grande città e cercare una vita diversa».* **Quella che, in migliaia, hanno iniziato ad immaginare nel post pandemia.** Quando ci fu una straordinaria riscoperta delle terre alte, dell'aria frizzante, delle camminate in mezzo ai boschi e dei grandi spazi all'aperto, in quello che oggi viene definito **"neopopolamento alpino"**. Infatti i prezzi di molti immobili, anche in Val Soana, sono lievitati e per ruderi che cadono a pezzi si arriva a chiedere anche 20 mila euro. *«C'è stato davvero un ritorno nei piccoli paesi come questi* - Andrea Maioli, giovane ingegnere alla Leonardo e Chiara Dutto, che lavora a Milano nel mondo della moda e, già da alcuni anni, hanno messo a disposizione l'immobile in Val Soana - *chi arriva trova un ambiente sano, con dei ritmi diversi, per questo in molti ritornano o cercano delle abitazioni da affittare per tutto l'anno».* Carlo Poti e Martina Montinaro, 43 e 37 anni, **lui economista e lei esperta in progetti sostenibili sono arrivati addirittura da Lecce:** *«Vogliamo riscoprire il contatto con la natura incontaminata, conoscere nuovi territori».* Ieri è arrivata la prima infornata di nuovi abitanti. **Giulia Napolitano** proviene da Udine ed è una travel designer: *«Organizzo quelli che vengono definiti "viaggi lenti", rispetto per l'ambiente e immersione nella natura. Non potevo mancare».* Poi arriveranno anche **partecipanti da Francia, Olanda e Serbia.** Durante il mese di permanenza (dal 20 settembre al 18 ottobre), i **partecipanti alterneranno il lavoro da remoto negli spazi di coworking dei tre Comuni a un programma articolato di appuntamenti.** Accanto ai momenti riservati ai soli residenti temporanei, **il calendario offre diverse iniziative aperte al pubblico e ai visitatori,** tra cui talk tematici sul neopopolamento, lezioni di patois francoprovenzale ed eventi di comunità. *«Con l'avvio di Vihta la Valle Soana ha l'opportunità vera di fermare lo spopolamento e di immaginarsi ancora viva nel futuro. È un tentativo concreto, l'unico possibile, per attrarre persone con il desiderio di vivere in luoghi come i nostri, fare un cambio vita o diventare abitanti temporanei, magari divisi tra una grande città e le nostre borgate* - spiega **Lorenzo Giacomino, il sindaco di Ronco** -. *È una prova, la prima, ma non capita a caso. Si inserisce nel più ampio percorso di rigenerazione in cui è impegnata la Valle Soana, dove il tema dell'abitare le amministrazioni lo hanno reso protagonista di un Piano di Azione che inquadra il tema, lo contestualizza nella nostra realtà e ne definisce le strategie»*



A cura di Alessandro Vaccari