



## Rassegna stampa ragionata

Lunedì 24 novembre 2025

1. **C'è chi dice basta non per la pace, ma per starsene in pace.**
2. **Ucraina, spunta una proposta in 24 punti. I nodi critici riguardano la cessione di territori, l'esercito ucraino e l'uso dei beni di Mosca.**
3. **Italia-Cina, prove d'intesa sull'export, incontro al G20 tra i due premier.**
4. **L'America già leader della tecnologia prepara il nuovo balzo. Un segnale (forte) ai governi europei.**
5. **Unificare non solo la regolamentazione, ma anche e soprattutto, il controllo sui mercati finanziari dei ventisette Paesi dell'Unione.**
6. **Interventi positivi, ma settoriali e a tempo: l'imposta diventa un mosaico di tributi.**
7. **Addio a Maurizio Sella il banchiere gentiluomo e illuminato.**
8. **Il caregiver diventerà un lavoro: sblocco per il riconoscimento.**
9. **In ABB Italia – un gruppo da 5 mila persone - il lavoro non si misura più in minuti, ma in risultati.**

---

### Beppe Severgnini – Quelle rimozioni pericolose – Corriere della sera

Ieri, a Ginevra, Ucraina e Unione Europea hanno provato a sondare l'insondabile America di Donald Trump, che sui rapporti con Mosca ha già cambiato idea più volte. Ma è bastato che, nei giorni scorsi, emergessero i dettagli del **«piano di pace Usa in 28 punti»** —vago e contraddittorio, non è chiaro neppure chi lo abbia redatto — per **spaccare l'Italia in due**. Da una parte, quelli per cui si dovrebbe accettare tutto, pur di mettere fine alla guerra: **la sottomissione dell'Ucraina, un'Europa umiliata, un Putin impunito e imbaldanzito**. Dall'altra, quelli per cui non si può premiare l'aggressore. **E occorre negoziare sul serio, non concedere alla Russia tutto ciò che chiede**. Anzi, di più. I primi amano farsi chiamare **«pacifisti»** (un appellativo nobile, che merita più rispetto). E definiscono i secondi **«bellicisti»**. Quando è evidente: la guerra fa schifo a tutti, ma come possiamo impedire a un popolo di difendersi, e all'Europa di cautelarsi? **Il piano Trump-Witkoff è apparso confuso a chiunque si occupi di questioni internazionali**. *«Un triste miscuglio di opportunismo sfacciato e miopia strategica»*, lo ha definito *The Economist*. **Non contiene garanzie per l'Ucraina, ma riabilita la Russia**: fine delle sanzioni, ritorno nel G8. L'Europa? Una comparsa. L'odore degli affari, ha scritto Giuseppe Sarcina, aleggia ovunque: **sembra un patto fra oligarchi, più che un accordo di pace**. Perché, allora, tanti italiani esultano, quasi fossimo alla vigilia di una pace vera? Per alcuni, meno giovani, scattano automatismi biografici. **Chi ha creduto nel comunismo sovietico da giovane, ne ha capito l'orrore** — si spera — ma non ne ha dimenticato il profumo, che è quello dei propri vent'anni. Il revanscismo russo oggi evoca ricordi; l'abilità



scacchistica di Putin, inconfessabile ammirazione. L'avversario ideologico di sempre, l'America, diventa gradito. Donald Trump la mette in imbarazzo e si fa beffe dell'Occidente. Cosa si può chiedere di più? **La maggioranza di chi esulta, però, è mossa da altri sentimenti.** Definirla «*pacifinta*» è sbagliato. **Non c'è quasi mai malafede in chi vuole la pace a tutti i costi.** C'è superficialità, in qualche caso. Ingenuità, spesso. Irritazione, dopo la vergognosa corruzione emersa a Kiev. **Ma c'è, soprattutto, un disperato desiderio di rimozione.** La guerra in Ucraina dura da 1.369 giorni ed è angosciosa: **pur di cancellarla dal proprio orizzonte mentale, molti sono pronti a tutto.** A dimenticare ciò che è accaduto — oltre un milione di morti, frontiere cambiate con la forza, bombardamenti quotidiani, civili uccisi, bambini deportati — e a chiudere gli occhi su quanto potrebbe accadere in Europa nel futuro. **Questo non è desiderio di pace. È pretesa di essere lasciati in pace. Due cose molto diverse.**

2

### **Francesco Malfetano e Francesco Semprini - Europa-Usa, spinta per la pace - La Stampa**

I corridoi del *Palais des Nations* a Ginevra restano densi di un silenzio operoso. Le delegazioni americana e ucraina si confrontano per tutto il giorno duramente. Anche accusandosi a vicenda di lasciar trapelare dettagli alla stampa per incalzare la controparte. Tanto che Donald Trump prova a imprimere la sua impronta con l'abituale diplomazia della palla gettata in avanti: «Non ha nessuna gratitudine», scrive su X rivolgendosi a Volodymyr Zelensky che, però, più tardi si dirà pronto a raggiungerlo a Washington, forte della mediazione europea sul piano e nella speranza di poter chiudere l'intesa entro giovedì, come auspicato dallo stesso tycoon. Dietro le quinte - nei resoconti americani non vi è traccia del loro lavoro relegato tra le sale riunioni dell'Intercontinental Hotel - **a frenare gli istinti trumpiani ci sono infatti gli sherpa europei.** Gomito a gomito con i negoziatori ucraini guidati da Andrij Yermak, lavorano con il cesello - compreso l'italiano Fabrizio Saggio. L'obiettivo è trasformare il piano del tycoon in qualcosa di accettabile per Kiev e Bruxelles, offrendo a Zelensky una base per completare la trattativa con Trump. Una missione per niente facile, come dimostra il confronto tra le due versioni. **I territori annessi. La bozza americana,** visionata da Axios e nei giorni scorsi rimbalzata in tutto il mondo, **è netta e intransigente:** sovranità ucraina confermata, accordo di non aggressione tra Mosca, Kiev e l'Europa, esercito limitato a 600 mila unità, garanzie di sicurezza condizionate, riconoscimento de facto di Crimea, Donetsk e Luhansk come russi. Gli Stati Uniti dovrebbero guidare la ricostruzione e incassare fino al 50% dei profitti sui fondi russi congelati. Cessate il fuoco immediato, ma vincolato al rispetto di condizioni americane. **Posta una condivisione quasi totale rispetto al percorso da compiere** (cessate il fuoco, amnistia, comitato umanitario), da questa parte dell'Atlantico il piano Trump è considerato un pot-pourri troppo favorevole a Vladimir Putin. E infatti **la bozza europea,** visionata da Reuters e da considerarsi esclusivamente come un punto di partenza per il negoziato che Trump vorrebbe chiudere entro giovedì, **corregge la rotta. Sul terreno conteso, scompare ogni concessione automatica a Mosca:** Kiev promette solo di non riconquistare militarmente i territori occupati. Allo stesso modo **viene ridimensionato il limite massimo di militari** che l'Ucraina potrebbe continuare ad addestrare, innalzandolo di duecentomila unità, fino a 800 mila. **Il ruolo della Nato.** La partita diventa quasi un gioco di nervi. Il tycoon pro- va a sfilarsi impostando «un accordo globale di non aggressione tra Russia, Ucraina ed Europa»? I negoziatori volati in Svizzera dalle cancellerie di Parigi, Berlino, Londra e Roma **eliminano il riferimento europeo sostituendolo con la Nato.** È solo un esempio di **un'opera minuziosa che vede il testo cambiare**

2



**soprattutto quando si parla dell'Alleanza.** Il terzo punto del piano Usa sullo stop all'espansione della Nato, viene cancellato nella versione rivista e ora sottoposta nuovamente a Washington. Così come **viene eliminato ogni riferimento alla possibilità che l'Ucraina venga tenuta fuori dall'Alleanza** per statuto. Posta la permanenza dei caccia Nato in Polonia, la versione emendata del testo da un lato che gli alleati non schiereranno truppe in Ucraina esclusivamente «*in tempo di pace*», dall'altra **si incasellano le garanzie militari che gli Stati Uniti dovrebbero offrire nella forma dell'articolo 5 del trattato Nato**, ovvero obbligandoli a intervenire in caso di nuove offensive russe. **Le clausole economiche.** Le precisazioni elaborate ieri sembrano inoltre provare a **"de-commercializzare" il negoziato di pace.** Sul fronte economico, infatti, gli Stati Uniti non incasserebbero più la metà dei profitti dai fondi russi congelati che il piano Trump si impegnava ad usare per la ricostruzione dell'Ucraina. Anzi. Posta **la condivisione europea rispetto alla riabilitazione di Mosca qualora rispettasse una "pace sostenibile"**, con tanto di graduale allentamento delle sanzioni imposte nel 2014 e reintegro nel G8, nero su bianco ci finisce **l'impegno di Bruxelles affinché quegli asset restino bloccati «finché la Russia non risarcirà i danni subiti dall'Ucraina».** Anche l'ideologia si smussa: spariscono riferimenti alla denazificazione, riconducendo tutto all'impegno ucraino **a recepire le norme Ue su tolleranza religiosa e tutela delle minoranze linguistiche.** Punti, tutti questi, su cui ieri si sono confrontati anche i ministri degli Esteri europei durante una videocall nata su impulso di **Antonio Tajani** e del tedesco **Johann Wadepuhl.** Le discussioni, però, sono destinate a continuare nelle prossime ore. Resta infatti aperta la domanda più delicata: riusciranno le mediazioni europee a piegare la rigidità di Trump e Mosca, e a trasformare le bozze in pace concreta? Il tempo stringe.

3

### **Marcello Astorri – Italia-Cina, prove di intesa sull'export – Il Giornale**

L'interscambio commerciale tra Italia e Cina è stato di quasi 65 miliardi di euro nel 2024 (15,3 miliardi di esportazioni italiane, 49,5 miliardi quelle cinesi nel nostro Paese). Ragione per cui **l'incontro di ieri tra la presidente del Consiglio, Giorgia Meloni, e il primo ministro cinese Li Qiang** a margine del G20 a Johannesburg, in Sudafrica, aveva **un peso economico di grande rilevanza per entrambi i Paesi**, due tra le più forti manifatture esportatrici al mondo. Di là dalle espressioni diplomatiche, **la sensazione è che il confronto sia stato molto franco.** Secondo quanto riporta una nota di Palazzo Chigi, Meloni ha «*sottolineato l'esigenza di assicurare condizioni di parità alle aziende che operano sui mercati internazionali e di garantire la sicurezza delle catene di approvvigionamento globali, soprattutto per quanto riguarda i componenti essenziali per la produzione industriale*». I messaggi in tal senso sono almeno due. Il primo riguarda **la questione dell'accesso al grande mercato cinese da parte delle aziende estere:** in particolare, da sempre si contesta al Paese guidato da Xi Jinping di applicare restrizioni settoriali, di favorire le proprie imprese domestiche anche attraverso applicazione di regole poco trasparenti e la richiesta di fare joint venture in alcuni settori ritenuti strategici per lo Stato. Spesso, pur di non perdere il treno di un mercato tanto promettente, **molte aziende hanno accettato queste condizioni esponendosi al rischio di esporsi allo spionaggio industriale.** Il secondo, ed è una questione comune per gli Stati Uniti e l'Europa, è che **la Cina non faccia ostruzione all'approvvigionamento di materie prime e componenti strategici** per le nuove tecnologie che vanno **dall'automotive alle energie rinnovabili.** Di contro, anche dalla Grande Muraglia sono emerse richieste di peso. «*La Cina si aspetta che l'Italia*

3



*garantisca un ambiente commerciale equo, trasparente e non discriminatorio alle imprese cinesi che investono in Italia»,* ha riportato l'agenzia di stampa cinese Xinhua, a proposito del bilaterale di ieri. Frasi che riportano alla mente **il caso emblematico di Pirelli**, dove il primo socio (Sinochem, con il 37%) in passato ha dovuto incassare l'intervento del golden power italiano per limitare l'influenza cinese e proteggere la tecnologia strategica degli pneumatici intelligenti (i Cyber Tyre). E dove peraltro è **tuttora in corso un braccio di ferro perché l'America impone delle restrizioni alle aziende con legami cinesi**; sicché, per mantenere l'accesso al mercato Usa, servirebbero degli interventi a livello di governance sui quali i cinesi fanno resistenza. «*Il premier cinese Li Qiang - si legge nel lancio dell'agenzia ufficiale di Pechino - ha promesso alle aziende italiane un maggiore accesso al mercato cinese attraverso fiere ed altre piattaforme. La Cina incoraggia un maggior numero di aziende italiane ad entrare nel mercato cinese attraverso piattaforme quali la China International Import Expo, la China International Fair for Trade in Services, la China International Consumer Products Expo e la China International Supply Chain Expo*». **Il premier cinese** ha assicurato che la Cina è «*pronta a rafforzare l'allineamento delle strategie di sviluppo con l'Italia e a stringere un partenariato strategico globale più stabile e proficuo*». Quest'ultimo punto è di grande interesse per l'Italia, che dopo l'applicazione dei dazi voluti dal presidente Donald Trump, sta cercando di **diversificare il suo export**. Proprio in seguito a ciò le esportazioni italiane in Cina - tra gennaio e luglio di quest'anno - sono calate a 8,2 miliardi (-10,5%). Non un buon segnale per quei settori - dal lusso, alla farmaceutica fino alla meccanica - che esportano miliardi di fatturato in quel Paese e che certo non sono state favorite dalle tensioni internazionali.

4

#### **Daniele Manca - L'America già leader della tecnologia prepara il nuovo balzo - L'Economia del Corriere**

I primati tecnologici americani sono innegabili. Eppure **gli Stati Uniti non sembrano affatto rallentare sulla necessità di continuare a guidare la corsa della tecnologia**. E il metodo è sempre lo stesso. **Affidare agli esperti un'indagine conoscitiva e su quella plasmare politiche di sviluppo**. E lo fanno in modo bipartisan come accade nel caso del **Council on Foreign Relations (Cfr)** che ha appena rilasciato uno studio sulla «*sicurezza economica*» degli Usa negli anni a venire. A compilare il rapporto è stata una task force bipartisan che vede l'ex vicesegretario del Tesoro della prima amministrazione Trump, il repubblicano **Justin G. Muzinich**, la democratica **Gina Raimondo**, già numero uno del commercio americano, e due analisti indipendenti: il presidente e ceo di Lockheed Martin, **James D. Taiclet** e **Jonathan E. Hillman** senior fellow del Cfr. Un'analisi che parte da un numero impressionante: **29 mila miliardi di dollari il valore annuo combinato di biotecnologie, intelligenza artificiale e quantistica al 2040**. E individua le azioni necessarie dai vari protagonisti, pubblici e privati, per **mantenere una leadership seriamente insidiata dalla Cina**. In una situazione dove la geopolitica ha di colpo ripreso il suo posto nel mondo, per tutte e tre le direzioni (Ai, quantum e biotecnologie) sono previste linee di evoluzione sia per usi civili sia militari. Non c'è in ballo solo una fetta di quei 29 mila miliardi di valore. Ma la possibilità di difendersi. Con un punto che nel rapporto viene ben sottolineato. Se la Cina ha investito nel 2024 e solo nell'AI circa 98 miliardi dei quali 56 da privati, gli Stati Uniti ne hanno investiti 4, di questi oggi dai privati. Qui in Europa queste cifre dovrebbero risuonare con **quanto espresso in altri due rapporti, curati dai due ex premier italiani, Enrico Letta e Mario Draghi**. Entrambi tesi a veicolare il

4



risparmio europeo verso **investimenti pro-competitività dell'Ue**. Ma se il metodo è lo stesso, la capacità di trasformare gli intendimenti in atti concreti è diversa tra le due sponde dell'Atlantico. E più che un problema di Bruxelles sembra un tema per i governi dei singoli Paesi membri della Ue.

5

### **Giuseppe Vegas – Le regole moderne e le imprese in affanno – Il Messaggero**

**Semplificazione e collaborazione.** Queste le parole d'ordine enunciate dal sottosegretario all'Economia Federico Freni nella sua audizione alle commissioni Giustizia e Finanze riunite di Camera e Senato sulla riforma del Testo Unico della Finanza (il TUF per gli addetti ai lavori), su cui il Parlamento è chiamato ad esprimere il proprio parere. Obiettivi che saranno perseguiti grazie alla preannunciata disponibilità dell'esecutivo di tener conto delle valutazioni di deputati e senatori. Ma andiamo con ordine. La "Legge capitali" del 2024 aveva lo scopo di "rinfrescare" alcune parti della "legge Draghi" del 1998, il Tuf appunto, sulle quali si sono manifestati, dopo diciassette anni di grandi cambiamenti nei mercati mondiali, più visibili i segni del tempo. **Le nuove norme sono state elaborate da una commissione ministeriale e ora attendono la validazione da parte del Parlamento.** Come sempre accade, e tanto più in un settore così delicato, non mancano opinioni divergenti. Ma bene fa il governo a preoccuparsi di ascoltare ogni suggerimento, dato che si tratta di una materia molto importante, perché dalla soluzione giuridica di molte questioni può dipendere il successo o meno del mercato finanziario nazionale. **Indispensabile dunque evitare passi falsi.** Intendiamoci, non si tratta di una questione di bandiera, ma di un tema che ha diretti riflessi su due campi, tra di loro uniti, seppur contrapposti: l'attrattività del mercato interno rispetto agli investimenti interni ed esteri, e l'adeguata remuneratività per i capitali investiti. Senza coniugare efficacemente i due corni del problema risulterebbe infatti assai difficile poter disporre di un adeguato flusso finanziario per sostenere le necessità dei privati e soprattutto delle imprese. **Il tutto in un contesto economico mondiale dove è indispensabile un rilancio massiccio degli investimenti** per far fronte alla riallocazione internazionale delle produzioni in atto e ad una rivoluzione tecnologica epocale. In questo quadro, non si può non partire da una constatazione di base: **la "fuga" di molte società, anche importanti, dalla Borsa.** Il fenomeno non è solo italiano, ma da noi è più rilevante. Il motivo principale va ascritto non tanto ai costi per la quotazione, ma soprattutto agli **adempimenti per la cosiddetta compliance.** La serie di doveri, relativi all'organizzazione aziendale, al comportamento dei responsabili e alle comunicazioni al mercato finisce, ad avviso di molti, per **costituire una sorta di "camicia di Nesso".** Così ostacolando il libero esplicarsi delle attività economiche dell'impresa, **condannandola ad essere inefficiente e, di conseguenza, destinata a venire sopraffatta dalla concorrenza.** Più che ragionevole, quindi, che l'imperativo in materia sia quello della semplificazione. Non a caso, ci si domanda, e non da oggi, come possa un'impresa essere competitiva quando è tenuta ad adempimenti imposti in migliaia di pagine, tra atti normativi europei e leggi nazionali, che si sovrappongono gli uni alle altre, regolamenti e altre prescrizioni delle Autorità di mercato. Una vera e propria giungla, nella quale non si debbono addentrare, ad esempio, le company americane: per loro la vita è molto più semplice e la regolamentazione si adatta rapidamente al cambiare delle esigenze e della tendenza dei mercati. Ma semplificare non basta. A poco

5



servirebbe un approccio meramente normativo, se non fosse accompagnato anche da una mentalità nuova. Le imprese e i risparmiatori non possono essere considerati, come talvolta è accaduto nel passato, quali sudditi sottoposti ai diktat del potere sovrano. Per ottenere successo, la legge deve conseguire un livello di attuazione condiviso anche dai soggetti che vengono regolati: quando si tratta di un "fare", come l'investire o il risparmiare, il sistema basato sui divieti non porta da nessuna parte. **Occorre definire un meccanismo, anche giuridico, che incentivi i comportamenti più efficaci per il conseguimento degli obiettivi pubblici.** Se dunque l'obiettivo principale è quello di attrarre imprese ed investitori, non ci si può esimere dall'adottare un approccio collaborativo che permetta alle imprese di sentirsi "a casa" nei mercati finanziari e non ospiti appena tollerati. Approccio che presuppone in prima luogo **l'abbandono della gestione delle regole basata su un'arcigna attitudine repressiva**, per passare ad una fase di collaborazione, se non di vera e propria "*guida amichevole*", finalizzata ad aiutare chi è in difficoltà o chi si trova in una situazione che potrebbe provocare un intervento sanzionatorio. Naturalmente, per ridurre il carico normativo e rendere attrattivi i mercati interni, non bastano le iniziative nazionali, ma è indispensabile anche un passo indietro da parte di Bruxelles. Per renderlo effettivo potrebbe anche essere sufficiente **l'attribuzione di maggiori poteri all'organismo comune europeo di vigilanza sui mercati**, a cui potrebbero spettare compiti più incisivi, a somiglianza di quanto avviene già da tempo per la Banca Centrale Europea. Per tal via, si potrebbe giungere rapidamente a **unificare non solo la regolamentazione, ma anche e soprattutto, il controllo sui mercati finanziari dei ventisette Paesi dell'Unione.** In questo modo, si creerebbe un mercato unico, dove le imprese avrebbero vita più facile, e che potrebbe costituire un polo attrattivo di dimensione continentale per gli investitori di tutto il mondo.

## 6

### Salvatore Padula – Un mosaico di interventi settoriali e a tempo - Il Sole 24 Ore

**L'Irpef, insieme alla riduzione dell'aliquota intermedia dal 35 al 33%, si prepara a imbarcare un numero significativo di misure**, tra loro eterogenee, eppure accomunate da un tratto distintivo: la tassazione con aliquote sostitutive di specifiche componenti del reddito dei lavoratori dipendenti, sia del settore privato sia del pubblico. **Si tratta di interventi che rispondono all'obiettivo di migliorare**, seppur in modo selettivo e temporaneo, il reddito disponibile di determinate platee di lavoratori in un contesto di inflazione ancora elevata. Non siamo di fronte alla flat tax, il vero sogno fiscale della destra politica, ma piuttosto a **una moltiplicazione di "micro" flat tax: tante, diverse tra loro** e diverse anche rispetto a quelle già in vigore. Il Ddl di Bilancio introduce infatti — in genere per il solo 2026 — **un pacchetto di agevolazioni rivolte esclusivamente ai lavoratori dipendenti, pubblici e privati**, finanziato con una dote di 1,7 miliardi di euro. **L'obiettivo dichiarato è sostenere il potere d'acquisto delle famiglie**, alleggerendo il prelievo su alcune voci incrementalmente e aggiuntive delle retribuzioni attraverso imposte sostitutive dell'Irpef e delle relative addizionali. Nel dettaglio, per i lavoratori del settore privato con reddito non superiore a 28mila euro, è prevista l'applicazione di **un'imposta sostitutiva del 5% sugli aumenti retributivi** derivanti dai rinnovi contrattuali relativi al biennio 2025-2026. **Sempre nel settore privato viene introdotta la detassazione di straordinari e lavoro notturno**, che saranno assoggettati all'aliquota del 15%, entro il limite di reddito di 40mila euro e con un beneficio massimo, in termini di reddito agevolabile, pari a 1.500 euro. Una misura analoga riguarda i dipendenti del



comparto turistico. Inoltre, è previsto **il rafforzamento - per il 2026-2027 - della disciplina sulla tassazione agevolata dei premi di produttività** per i dipendenti privati con reddito non superiore a 80mila euro: l'aliquota sostitutiva scende all'1% (rispetto all'attuale 5%) e il limite del premio agevolabile sale da 3mila a 5mila euro. Infine, per i dipendenti pubblici con reddito fino a 50mila euro, è **introdotta un'imposta sostitutiva del 15% sul trattamento accessorio**, con un beneficio massimo di 800 euro. Si tratta di misure che si aggiungono a quelle già operative — dalla tassa piatta sulle mance nel turismo alla tassazione agevolata delle lezioni private dei docenti, fino alla detassazione degli straordinari del personale infermieristico — e che puntano a ridurre il carico fiscale almeno su alcune parti della retribuzione. Tutto bene, allora? **L'obiettivo è certamente condivisibile**. Tuttavia, in un'ottica di sistema, è **difficile ignorare l'effetto che questi interventi finiscono per produrre sulla struttura, già fragile, dell'Irpef**. Un'imposta che, con la legge delega, avrebbe dovuto essere oggetto di un intervento organico di semplificazione, razionalizzazione e maggiore equità e che, invece, con l'accumulo di misure tra loro scollegate rischia di vedere ulteriormente aggravate le proprie criticità strutturali. Non è un caso che tutte le principali istituzioni audite al Senato durante l'esame del Ddl di Bilancio — dall'Istat alla Corte dei conti, dalla Banca d'Italia all'Ufficio parlamentare di Bilancio — abbiano evidenziato come, **pur avendo effetti positivi, la natura frammentata di questi interventi rischi di compromettere la coerenza e l'equità** complessiva del sistema tributario. L'Irpef, ormai, non appare più un'imposta unitaria, ma un mosaico di imposte diverse: un sistema sempre più caotico, differenziato per tipologia di reddito, per categorie di contribuenti e, ora, persino all'interno delle stesse categorie. Emblematico è il caso di chi beneficerà del rinnovo contrattuale nel 2026 e di chi, invece, lo avrà nel 2027 o non lo avrà affatto. Gli sconti diventano sempre più selettivi e le differenze si ampliano anche tra settore privato e settore pubblico. **L'obiettivo dell'equità orizzontale — la regola secondo cui redditi identici dovrebbero essere tassati nello stesso modo — appare sempre più lontano**. Non si tratta più soltanto della storica disparità di trattamento tra dipendenti, pensionati e autonomi, ma anche delle divergenze che emergono all'interno della medesima categoria di lavoratori. **La scelta di adottare misure temporanee, comprensibile dal punto di vista della finanza pubblica, sterilizza ma non risolve il problema dell'elevata tassazione** sul lavoro. Nel 2026 si otterrà un beneficio, ma dal 2027 si tornerà alle aliquote ordinarie. Per molti contribuenti ciò si tradurrà nella sensazione — e non solo nella sensazione — di un incremento dell'imposta dovuto alla cessazione dell'agevolazione. Anche sul piano amministrativo, la gestione di queste misure non sembra orientata alla semplificazione. I sostituti d'imposta dovranno applicare aliquote diverse su componenti reddituali diverse; i lavoratori, in alcuni casi e per specifiche fasce di reddito, **rischiano addirittura un aggravio fiscale anziché un risparmio**, al punto da dover effettuare un doppio conteggio (con e senza agevolazione) per decidere se rinunciare al beneficio, come previsto dalla norma. **Le criticità generate da questa Irpef à la carte finiscono per rappresentare pesanti zavorre** per un'imposta che avrebbe bisogno di un intervento organico di riordino e non di una moltiplicazione di misure temporanee e parziali che — pur utili nell'immediato — rendono ancora più confuso il disegno della principale imposta del nostro sistema tributario.



**Maurizio Sella era innanzitutto un galantuomo.** Ma era anche un gentiluomo. Quando mi sono chiesto quale singola parola potesse meglio riassumere la sua autentica essenza mi sono venute in mente quelle due. Ne ho approfondito il significato, per sceglierne una. Galantuomo è termine di origine borghese che vuol **dire onesto, perbene, affidabile nei comportamenti e nei rapporti sociali.** Sottintende rettitudine morale e correttezza civile. Gentiluomo è un termine dalle origini nobiliari, indica raffinatezza di modi, rispettosità, eleganza di tratto. Entrambe le definizioni gli si attagliavano, anche se la prima pare a me di ordine superiore. Quindi alla fine non ne ho scelta una sola e le ho indicate entrambe. Maurizio Sella era anche molto altro. **Era un tecnico molto competente nella materia bancaria e finanziaria, un ragionatore acuto, un uomo colto,** dispensava a piene mani frammenti di saggezza mentre condivideva con l'interlocutore le sue riflessioni, talvolta i suoi dubbi. Non intendo ripercorrerne qui la carriera e gli onori, vorrei solo ricordare che **rilevò la omonima banca di famiglia mezzo secolo fa, divenendone amministratore delegato poco più che trentenne.** La condusse per mano nella trasformazione da piccola banca piemontese a importante banca nazionale. Passò poi le redini a suo figlio Pietro oltre dieci anni fa. Quest'ultimo ha promosso e guidato una ulteriore trasformazione della banca dal modello tradizionale a uno incentrato nelle tecnologie digitali. **Le banche di tutto il mondo vivono una fase di confusa metamorfosi.** L'Italia è attardata anche in ciò, ma segni della metamorfosi sono evidenti persino da noi. Tre sono, credo, le direttrici lungo le quali un cambiamento radicale si sta producendo: **chi ha dei risparmi** tende a investire una parte crescente in strumenti meno rudimentali di un conto corrente bancario; **chi ha bisogno di un finanziamento** ha a disposizione congegni più sofisticati di un prestito bancario e ha bisogno di buoni consigli per orientarsi; i conti correnti bancari si limitano a fornire il carburante ai mezzi digitali (carte di debito e di credito) che la gente tende a usare per fare i propri pagamenti, anche piccoli e quotidiani. Conseguentemente, **le banche mutano natura,** divenendo, o stabilendo strette relazioni con, centri di gestione del risparmio, consulenti finanziari per le imprese, piattaforme digitali di pagamento. Banca Sella si è incamminata in tutte e tre le direzioni, soprattutto nella terza. È una delle banche italiane più avanzate nell'uso di tecnologie innovative. Ma **alcuni caratteri tradizionali della vecchia Banca Sella sono rimasti intatti, perché riguardano aspetti profondi e resistenti del rapporto banca-cliente.** Maurizio Sella era ben consapevole di come la gente comune diffidasse delle banche, pur non potendone fare a meno per le loro necessità di gestione della liquidità odi credito. Una diffidenza molto antica, riassumibile nell'assunto: questi mi prendono i soldi, poi chissà se e quando me li ridaranno; oppure nell'altro: questi mi prestano a caro prezzo del denaro, poi mi tengono sotto la spada di Damocle di una restituzione magari affrettata. Che può fare una banca che vuole semplicemente svolgere in modo onesto il suo lavoro per attutire o dissipare questa diffidenza? Può, per esempio, **parlare la stessa lingua del cliente.** Lui usava raccontare sorridendo che quando assumeva un impiegato per una filiale piemontese si sincerava che il candidato sapesse parlare il dialetto. Perché **un altro segno distintivo di Maurizio Sella era la piemontesità.** La sua famiglia era stata biellese per secoli, ed era stata protagonista dello sviluppo economico e sociale di quella terra attraverso i rinomati lanifici. Lui sentiva di avere radici profonde nelle prealpi biellesi. Era stato tra l'altro sciatore e alpinista provetto, passione che gli veniva per li rami dal **suo antenato diretto Quintino, celebrato alpinista oltre che grande uomo di Stato.** Del piemontese aveva tutto: la sobrietà, l'understatement, la gentilezza esasperata, il silenzioso rigetto di qualunque forma di esibizionismo, di pacchianeria, di aggressività affaristica. (...)



## Serena Uccello - Il caregiver diventerà un lavoro - Il Sole 24 Ore

A singhiozzo e con un percorso a ostacoli, che però ora sembra avviarsi verso una risoluzione. È il riconoscimento della figura dei "caregiver", ovvero di quei 7 milioni di persone che assistono quotidianamente oltre 4 milioni di soggetti disabili e non autosufficienti. Dopo l'inserimento nel Ddl di Bilancio di un articolo (il 53) che prevede un «Fondo per le iniziative legislative a sostegno del ruolo di cura e di assistenza del caregiver familiare», nei giorni scorsi la ministra per la Disabilità, Alessandra Locatelli, ha annunciato un disegno di legge ad hoc. Attualmente, infatti, non esiste una legge nazionale che riconosca e tuteli il ruolo dei caregiver. Più presente invece è stata la politica locale con **12 Regioni che si sono attivate per normare questa figura**. Nel complesso nessuna svolta finora risolutiva, fatta eccezione per la legge 205/2017 e un fondo dedicato nel 2020 per il sostegno del ruolo di cura e assistenza del caregiver familiare, con stanziamenti che, hanno lamentato le associazioni, sono sempre rimasti insufficienti rispetto ai reali bisogni. Nel dettaglio, l'articolo 53 della manovra - ora al Senato per l'approvazione in prima lettura - **prevede risorse pari a 1,15 milioni per il 2026 e a 207 milioni dal 2027**, per finanziare «*iniziative legislative a sostegno del ruolo di cura e di assistenza del caregiver familiare*». Si tratta di risorse che all'indomani della presentazione del Ddl di Bilancio sono state bollate come esigue, in relazione ai bisogni di una platea così ampia, sia da **Loredana Ligabue**, segretaria di Carer, sia da **Isabella Mori**, responsabile tutela di Cittadinanzattiva. Il punto di partenza della critica si focalizza sul fatto che quotidianamente i caregiver con la loro presenza **si fanno carico e risolvono le carenze strutturali del sistema pubblico**, generando un valore economico tra il 2,5 e il 3% del Pil italiano con la loro attività di sostegno e cura. Nel mirino, inoltre, vista la formulazione dell'articolo, anche la mancata definizione sull'allocazione delle risorse e sulla destinazione. **A fare chiarezza è intervenuta la ministra della Disabilità, Alessandra Locatelli**, che nei giorni scorsi ha annunciato la svolta attesa, ovvero la presentazione di un disegno di legge il cui iter inizierà a gennaio, dopo l'approvazione della manovra, con la presentazione in Consiglio dei ministri. **Il testo fissa la definizione di "caregiver" familiare** che è «*la persona che assiste e si prende cura del coniuge, dell'altra parte dell'unione civile o del convivente di fatto*», oppure «*di un parente o di un affine entro il secondo grado*» o «*di un parente entro il terzo grado*». Inoltre, introduce un sistema di tutele differenziate distinguendo tra: a) **caregiver familiare prevalente** con un carico assistenziale uguale o superiore a 91 ore settimanali convivente con una persona in condizione di non autosufficienza; b) **caregiver familiare convivente** con la persona assistita con un carico di assistenza uguale o superiore a 30 ore e inferiore a 91 ore settimanali; c) **caregiver familiare non convivente** con la persona assistita con un carico di assistenza **uguale o superiore a 30 ore settimanali**; d) **caregiver familiare convivente o non convivente** con la persona assistita con un carico di assistenza uguale o superiore a **dieci ore settimanali e inferiore a 30 ore settimanali**. Infine, la norma determina un sostegno di tipo economico per chi ha una soglia Isee pari a 15mila euro, che non svolga un'attività lavorativa o, nel caso in cui lo faccia, non ne ricavi un reddito superiore a 3mila euro lordi annui. All'inizio l'importo trimestrale sarà fino a 1.200 euro. (...) Per la ministra, intervenuta sul tema durante il question time alla Camera il 19 novembre, **la copertura di 207 milioni è «un punto di partenza**, su cui lavorare insieme perché da dieci anni le famiglie stanno aspettando». In effetti negli ultimi dieci anni «sono state presentate una trentina di proposte di legge sui caregiver che non hanno visto la



luce». Al momento però, l'impianto del testo non convince l'opposizione. Secondo **Davide Faraone**, vicepresidente di Italia Viva e firmatario in passato di uno di quei trenta testi citati, «*serve un salto di qualità nell'assistenza*». Il nodo per Faraone è il riconoscimento giuridico di questa figura. **Un'altra questione che divide è il coinvolgimento delle associazioni** perché se la ministra definisce il Ddl «*il frutto del lavoro di un Tavolo di più di 50 soggetti tra famiglie, associazioni, enti del territorio, sindacati*», **Marco Furfaro**, deputato Pd e capogruppo in commissione Affari sociali dice invece che «*il piano sui caregiver dell'esecutivo non è condiviso con le associazioni che vengono ulteriormente umiliate*» dal momento che «*ci vorranno 91 ore di cura a settimana, 400 ore al mese per avere un contributo su base Isee limitatissima*».

9

### **Matteo Rizzi -Il lavoro non si misura in minuti, ma in risultati - Italia Oggi**

Niente più cartellini, orari da rispettare o presenze da giustificare. Per oltre la metà dei dipendenti di **ABB Italia - gruppo da oltre 5.000 persone che opera in 18 divisioni nei settori dell'elettrificazione, dell'automazione e dell'efficienza energetica** - il lavoro non si misura più in minuti, ma in risultati. Al posto del controllo, la fiducia; al posto delle regole rigide, la responsabilità condivisa. E il segno di una rivoluzione in grado di trasformare la cultura aziendale in un patto tra persone che si fidano l'una dell'altra. **Emiliano Diotallevi**, Country HR Manager, spiega a Italia OggiSette come **la flessibilità sostanziale è coerente con l'idea che ogni professionista sappia essere «imprenditore di sé stesso»**. Per questo la people strategy è la spina dorsale di un'azienda che chiede alle persone di esprimersi, di portare idee, di prendersi il merito dei risultati. «*Se si lavora per obiettivi condivisi, misurare i minuti diventa fuorviante. Conta ciò che si realizza, non dove o per quante ore si resta alla scrivania*», racconta Diotallevi. «*Il modello si fonda sulla fiducia: fiducia nel fatto che ciascuno sappia organizzare il proprio tempo, nel rispetto dei target e del lavoro di team*». Il cambiamento non è solo psicologico, ma anche organizzativo. «*Significa poter accompagnare un figlio a scuola senza chiedere permessi, gestire un imprevisto senza l'ansia del timbro in entrata, alternare con libertà casa e ufficio*». Questo approccio si lega a una policy sullo smart working costruita internamente, prima che diventasse una prassi di mercato. Il punto non è «*quanti giorni da remoto*», ma «*quali obiettivi abbiamo e come li raggiungiamo meglio*». Nessun tetto rigido, nessuna regola uguale per tutti: la modalità di lavoro si concorda con il proprio responsabile in base ai contenuti, ai carichi e al bisogno reale di collaborazione in presenza. «*Una settimana può richiedere cinque giorni in ufficio per chiudere un progetto complesso, la successiva può essere più adatta al lavoro da casa, per motivi personali o per attività che richiedono concentrazione*». **La scelta di eliminare la timbratura non coinvolge circa il 40% della popolazione aziendale**, impegnata in attività produttive o legate ai turni. In questo caso, non è questione di controllo o di fiducia, ma **di natura del lavoro**: le linee di produzione e i meccanismi retributivi legati a indennità, maggiorazioni e rotazioni rendono la timbratura uno strumento tecnico e, di fatto, una semplificazione per la gestione del payroll. **Il coinvolgimento delle persone passa anche da strumenti strutturati**. L'Engagement Survey annuale, per esempio, non si limita a raccogliere opinioni: i risultati vengono discussi in team, analizzati e trasformati in piani di miglioramento concreti. Da questo metodo è nata «**Let's Make It Work**», una campagna di semplificazione che invita ciascuno a segnalare micro-ostacoli quotidiani e a proporre soluzioni. «*Dall'alto si vedono i processi macro, ma la complessità reale si nasconde nelle pieghe del lavoro di tutti i giorni: coinvolgere chi lo vive significa trovare risposte più efficaci e*



durature». Anche il welfare riflette questa logica «di sistema». **L'Employee Assistance Program offre supporto psicologico, legale e fiscale, con un numero di consulenze gratuite per dipendenti e familiari.** È attiva una polizza vita per tutti e un portale welfare alimentato sia da una quota aziendale sia dall'accordo di secondo livello, con la possibilità di convertire il premio di risultato ottenendo un bonus aggiuntivo. **Previdenza complementare, servizi alla famiglia, formazione, mobilità:** ciascuno costruisce il proprio pacchetto, beneficiando delle agevolazioni fiscali previste. La parental leave è pensata in chiave genderless, estesa anche al secondary caregiver con due settimane retribuite, e include i casi di caregiving che la normativa non contempla ancora. **La Diversity e Inclusion si organizza dal basso.** Gruppi tematici nati su base volontaria —ethnicity, LGBTQIA+, generazioni e altri team che nascono «dal territorio» delle sedi — progettano e realizzano iniziative in autonomia. **Ogni team individua un leader, sceglie le priorità, formula un piano annuale con un fabbisogno di risorse;** il management sponsorizza e approva. Idee che circolano, si contaminano, diventano azioni concrete.

A cura di Alessandro Vaccari [ufficiostampa@cnel.it](mailto:ufficiostampa@cnel.it)