



Rassegna stampa ragionata

Mercoledì 28 gennaio 2026

- 1. Delle emozioni e dei sentimenti vissuti ieri nel ricordo della Shoah ha fatto sintesi il Capo dello Stato Sergio Mattarella.**
- 2. Le mosse di Donald Trump e le risposte da dare, l'etica non è materia di confronto democratico, ma costituisce un valore assoluto.**
- 3. Dal Mercosur a Nuova Delhi, come cambierà la mappa del commercio internazionale.**
- 4. Chiarezza e de-escalation, queste sembrano le priorità di Donald Trump per cercare di contenere le polemiche scatenate a Minneapolis.**
- 5. Le tesi di Carney per un risveglio delle medie potenze per promuovere un nuovo ordine internazionale stanno per diventare come l'Agenda Draghi.**
- 6. Capitale umano: quell'intangibile patrimonio aziendale il cui valore, in quanto imponderabile, è facile oggetto di valutazioni superficiali.**
- 7. Il ciclone Harry è passato, lasciando dietro di sé una scia di rovine e le consuete diatribe sui cambiamenti climatici e sulle colpe dell'uomo.**
- 8. Il contratto collettivo nazionale conserva una essenziale funzione di cornice ma servono contenuti al passo con i tempi della trasformazione.**
- 9. Le applicazioni dell'intelligenza artificiale avranno un impatto sul mercato del lavoro diverso da quello inizialmente ipotizzato.**



<https://drive.google.com/file/d/1rqbpXEQIQ-imZ7fE85uR9GEKh1jKZ3mr/view?usp=sharing>



Ugo Magri – Meloni e l'Olocausto "I fascisti complici delle persecuzioni contro gli ebrei" - La Stampa

Nel Giorno della Memoria, in cui l'Italia ha rivissuto l'orrore della persecuzione contro gli ebrei, è risuonato **alto e severo il richiamo di Liliana Segre**. Nella solennità del Quirinale, al cospetto del presidente della Repubblica, la senatrice a vita ha sostenuto che pure in questa occasione *«si può e si deve parlare di Gaza così come di Iran, di Ucraina, di Venezuela, di Sudan, di tutto ciò che chiama in causa l'umanità»*. **Tuttavia «non si può usare Gaza contro il Giorno della Memoria»** e «non può succedere che diventi occasione di vendetta contro le vittime di allora». Già, perché pure quest'anno il ricordo della Shoah ha finito per sovrapporre passato e presente, per intrecciare gli orrori dell'Olocausto e i drammi nel Medio Oriente dando vita a polemiche come a Napoli, dove la Comunità ebraica ha disertato per dissenso l'iniziativa del Comune, e in qualche caso a proteste pro-Pal (alcune decine di manifestanti hanno contestato a Bologna la cerimonia occupando fisicamente l'area prima di essere allontanati). Sergio Mattarella non solo nel suo discorso ha ringraziato Segre, ma **le ha espresso solidarietà, stima e affetto a fronte di attacchi «colmi a un tempo di volgarità e imbecillità come lo sono sempre le manifestazioni di razzismo e di antisemitismo, del resto configurati dalla legge come reati»**, ha aggiunto il presidente, sollecitando *«un'azione rigorosa da parte delle autorità di tutta l'Unione europea»*. **Tema attualissimo, a giudicare da due inquietanti sondaggi resi noti ieri**. Secondo Youtrend il 14 per cento degli italiani, cioè **ben 7 milioni, pensa che l'Olocausto sia stato molto ingigantito** (un altro 11 per cento «non sa»); identica è la percentuale, in base alle rilevazioni di **Renato Mannheimer**, che espellerebbe gli ebrei dal loro e nostro Paese. Sempre di fronte a Mattarella, la presidente dell'Unione delle Comunità ebraiche **Noemi Di Segni** ha espresso sgomento per le profanazioni dei cimiteri, per le pietre d'inciampo rimosse, per gli insulti sui muri: *«Sentiamo alle nostre spalle il fragore di piazze e aule nelle quali si inneggia nuovamente all'odio antisemita»*. La memoria sbiadisce (calano le visite al Memoriale milanese della Shoah e alle celebrazioni triestine ieri di scolaresche non v'era traccia); invece le aggressioni fisiche e verbali, accusa il presidente della Comunità ebraica bolognese **Daniele De Paz**, sono aumentate del 400 per cento. **Papa Leone XIV ha fatto sentire la sua voce ricordando che la Chiesa è contro l'antisemitismo** e respinge qualsiasi discriminazione per motivi etnici, di lingua, nazionalità o religione. E non c'è forza politica che ieri abbia mancato di condannare il razzismo di ritorno, da Elly Schlein a Roberto Vannacci; ma senza dubbio **la tragedia palestinese e il posizionamento rispetto a Israele hanno pesato nei vari commenti**, con una tendenza del centrodestra a denunciare con particolare enfasi i rischi di nuovi pogrom contro gli ebrei, ergendosi a difensori. **Giorgia Meloni ha tracciato la rotta seguita da tutti gli esponenti a lei vicini**, anche riconoscendo senza mezzi termini le vergognose responsabilità del Ventennio ovvero le *«complicità del regime fascista nelle persecuzioni, nei rastrellamenti, nelle deportazioni»*. Una «pagina brutta della storia italiana», ha messo a verbale, *«sigillata dall'ignominia delle leggi razziali del 1938»*. Non è la prima volta che Meloni lo dichiara. Il 27 gennaio 2025, 80 anni dopo la liberazione di Auschwitz, aveva espresso quasi alla lettera gli stessi concetti. **Ma ribadirla ha un significato, specie in questo momento**: mette la premier nella condizione di rimbalzare contro gli avversari le accuse di antisemitismo, o quantomeno di reticenza e imbarazzo, che venivano indirizzate alla sua parte politica. **Delle emozioni e dei sentimenti vissuti ieri nel ricordo della Shoah ha fatto sintesi Mattarella**. La Repubblica italiana e la Costituzione, ha voluto rimarcare, «sono sorte dal sangue innocente dei deportati nei campi di sterminio, dei



combattenti per la libertà, delle donne e degli uomini annientati solo per ciò che erano, per quel che pensavano, per ciò in cui credevano. Nella Repubblica», è la garanzia del presidente, «**non c'è posto per il veleno dell'odio razziale**».

2

Giuseppe Vegas – Le mosse (forti) di Trump e le risposte da dare - Il Messaggero

Il mondo si interroga da tempo sui moduli comportamentali e decisionali del presidente Trump. La risposta a questo interrogativo non è banale, dato che comporta **un giudizio di valore sulla sopravvivenza del sistema democratico, proprio nel mondo occidentale dove è nato**. I suoi comportamenti, dopo averci lasciati inizialmente sbigottiti, sono ormai considerati come un'attitudine consentita a chi detiene un potere prevalente rispetto alle realtà con cui si deve confrontare. Abbiamo metabolizzato quasi tutto, ma **una recente novità ci obbliga ad una riflessione più approfondita**. È solo di pochi giorni fa l'affermazione del Presidente americano, che in una intervista al *New York Times* aveva affermato «**Non ho bisogno del diritto internazionale Il mio potere è limitato solo dalla mia morale**». Il metro di misurazione del tasso di democraticità risiederebbe pertanto esclusivamente nell'ottenimento del consenso elettorale. **Verrebbe conseguentemente meno la necessità della presenza di quei "pesi e contrappesi"**, che, come ci ricorda **Karl Popper**, creano un sistema dialettico tra i diversi interessi e quindi consentono la limitazione del potere assoluto in un sistema democratico. Il richiamo all'etica, poi, ci riporta indietro con la memoria alle **conseguenze drammatiche che nel passato sono state provocate dall'attribuzione allo Stato di una missione di carattere etico**. L'etica, infatti, non è materia di confronto democratico, ma costituisce un valore assoluto. **Non sono solo nazismo e comunismo gli esempi più preoccupanti: la** diffusione in molte parti del mondo di nuove realtà teocratiche ne rappresenta sempre un esempio vivo e preoccupante. **Come ci dimostra la storia, il passaggio dall'etica all'arbitrio è sempre troppo breve**. Se l'etica può rientrare tra le convenzioni di comportamento politico, occorre tuttavia domandarsi quali possono essere i rapporti tra questo tipo di approccio e le scelte pubbliche. Queste ultime, ancorché dettate dalla politica, **dipendono dall'applicazione di regole scientifiche, anche delle cosiddette scienze umane**. Prendiamo, ad esempio, tre scelte del governo americano dell'ultimo anno: la battaglia contro il presidente della Fed, **Jerome Powell**, la politica dei dazi e il divieto di pretendere tassi di interesse superiori al dieci per cento per l'utilizzo delle carte di credito. Andiamo con ordine. **Secondo un approccio ormai consolidato, la politica monetaria deve essere sottratta ai governi**, per evitare che questi possano spendere all'impazzata solo per mantenere il potere, con la conseguenza che la crescente massa di denaro che sarà riversata sul mercato finirà per alimentare l'inflazione e rendere più difficile la vita dei consumatori. **Non è certo una novità l'eterna lotta tra politici e tecnici**, ciascuno dei quali afferma il primato della propria categoria di appartenenza rispetto all'altra. Se i tecnici possono vantare dalla loro parte la conoscenza, **i politici si rifanno al potere che deriva dal consenso popolare**. Si tratta di una contesa che, nei casi in cui consente di temperare le due esigenze contrapposte, può portare a risultati positivi, ma **se una delle due fazioni dispone di un potere prevalente rispetto all'altra le conseguenze possono essere devastanti**. Quanto ai dazi, la generalizzata contrarietà nei loro confronti nelle economie di mercato deriva sostanzialmente dall'applicazione della "**legge di Ricardo**", secondo la quale è più conveniente che ogni paese produca i beni che gli sono più congeniali, anziché far fronte all'intero spettro dei bisogni della popolazione. (...) Se si ritiene che la propria

3



economia possa trarre maggior giovamento stimolando la produzione interna, l'imposizione di dazi sui beni importati troverebbe una giustificazione. Questo tipo di disequilibrio è, per sua natura, **temporaneo**, dato che potrà durare fino a quando il resto del mondo sarà disposto a tollerarlo. Inoltre, crea delle rendite di posizione alle imprese nazionali, che perderanno ogni stimolo a mantenersi competitive. **Una boccata d'aria temporanea si trasformerà in un danno futuro.** Infine, la determinazione di un tetto agli interessi per l'utilizzo delle carte di credito non è certo emanazione del mercato, ma una scelta di imperio, non diversamente dal caso della fissazione di un sistema di prezzi amministrati. In realtà, pur essendo una pratica estesamente adottata un po' da tutti, altro non è che **un'esplicita deroga alla legge della domanda e dell'offerta**, garanzia del buon andamento dell'economia. Si tratta di un approccio che contraddistingue i sistemi economici non di mercato e che, **con il pretesto di tutelare il consumatore, finisce col danneggiarlo**, il più delle volte causando la scarsità del bene, che in questo caso è rappresentato dal credito al consumo. Se volessimo trarre una morale, potremmo osservare che quanto si sta verificando non è nuovo nella storia. Se può servire a far fronte ad una situazione di temporanea difficoltà, non risolve durevolmente i problemi. Le soluzioni efficaci, d'altra parte, derivano solo dall'elaborazione del pensiero nel tempo. Certo, **c'è la possibilità che i governanti facciano ricorso alla forza, ma la forza richiede un impegno assai gravoso**, che non è sempre consentito. Diocleziano, col suo Editto dell'anno 301, riuscì a bloccare i prezzi dei beni alimentari. Ma per i dissenzienti c'era il rischio di perdere la testa e non c'era ancora internet..

3

Giuseppe sarcina – Così Bruxelles scommette sull'Asia per reagire all'assedio di Trump - Corriere della sera

Oggi l'India è il nono partner commerciale dell'Ue. L'interscambio complessivo è pari al 2% del totale europeo. Nel grafico circolare, la «torta», pubblicata da Eurostat, **il Paese guidato da Narendra Modi non compare neanche tra le destinazioni principali delle nostre esportazioni**, vale a dire (dati 2024): **Stati Uniti**, con il 20,6%; **Regno Unito** (13,2%); **Cina** (8,3%); **Svizzera** (7,5%) e **Turchia** (4,3%). Sul lato delle importazioni, ci sono alcune variazioni, con la Cina al primo posto (21,3%) e gli Usa al secondo (13,7%), ma anche in questo caso l'India si dissolve nella categoria «altri». Sulla base di queste cifre verrebbe da dire che **oltre a essere «la madre di tutti gli accordi», quella iniziata ieri è anche «la madre di tutte le scommesse»**. Per una serie di ragioni, non solo economiche. Gli europei puntano a **raddoppiare l'export verso il subcontinente indiano entro il 2032**. Si parte da circa 49 miliardi di euro (2024), ma la previsione di Bruxelles potrebbe rivelarsi addirittura sottostimata. **I due «giganti» coprono insieme il 25% della popolazione mondiale** e un quinto del commercio planetario. Finora, però, si sono tenuti relativamente a distanza. Negli ultimi venti-venticinque anni, gli europei hanno mantenuto fissa la stella polare americana e poi aperto gradualmente alla Cina. Tanto che **le trattative tra Bruxelles e Nuova Delhi sono cominciate nel 2007**, un'epoca che ci sembra ormai remota, e si sono trascinate fino a oggi. Non è un caso se **l'accelerazione decisiva sia arrivata nel 2025, l'anno di Donald Trump**, dei suoi dazi, della sua conflittualità permanente sia con l'Unione europea, sia con l'India. Nel giro di pochi mesi il presidente Usa ha minacciato altri prelievi doganali a carico degli alleati europei che avevano inviato pochi soldati in Groenlandia. Nello stesso tempo ha portato al 50% le tariffe sulle importazioni dall'India, punita per aver continuato a comprare petrolio dalla



Russia. Ma c'è qualcosa di più: **la sensazione generale che la mappa del trade possa cambiare.** L'effetto Trump sta spingendo molti Stati, ma soprattutto gli europei, a diversificare. Il 9 gennaio è arrivata l'intesa tra la Ue e le nazioni sudamericane del «Mercosur». La «scommessa» europea con l'India ha ancora più spessore, più profondità: sono in gioco **i flussi commerciali, collaborazioni nel settore dell'alta tecnologia e, attenzione, nel campo della difesa.** È stata preparata con un efficace lavoro politico-diplomatico condotto dai principali governi europei: **Germania, Francia e Italia.** È naturale, quindi, guardare ai potenziali benefici, settore per settore. In particolare **le case automobilistiche del Vecchio continente si aspettano molto dal taglio dei dazi sulle vetture** (dal 110 al 10% in dieci anni). Inoltre, c'è l'opportunità di costruire una relazione più solida che poggi sugli investimenti diretti. In India operano già circa 6 mila aziende europee, compresi i big dell'auto: Volkswagen, Stellantis, Bmw, Renault e Mercedes Benz. Tuttavia gli investimenti industriali europei ammontano a 132 miliardi di euro, contro i 2.437 negli Usa e i 242 in Cina. Infine, la difesa. Ieri, Kaja Kallas, Alta rappresentante per la politica estera e la sicurezza comune, e il ministro degli Esteri indiano, Subrahmanyam Jaishankar, hanno **firmato un protocollo di cooperazione ad ampio raggio: dalla sorveglianza marittima, alla cyber sicurezza, fino all'antiterrorismo.** È un capitolo nuovo, tutto da verificare. In questo caso è difficile prevedere fino a dove si potrà spingere, in particolare, la partnership militare, compresa quella tra le industrie del comparto. Non va dimenticato che **Modi adotta una politica estera a geometria variabile.** L'India è tra i Paesi fondatori dei «Brics», con Russia e Cina, giusto per fare un esempio. E ha mantenuto robusti rapporti con Mosca, anche dopo l'invasione dell'Ucraina.

4

Federico Sangalli – Minneapolis, Trump ora apre alle indagini e prepara la ritirata – L'Altra Voce

Chiarezza e de-escalation, queste sembrano le priorità di Donald Trump per cercare di contenere le polemiche scatenate dall'uccisione, in poche settimane, di due cittadini americani (Reneè Good, uccisa lo scorso 7 gennaio, e Alex Pretti, colpito a morte il 24 gennaio scorso) a Minneapolis **da parte degli agenti della controversa agenzia anti-immigrazione Ice.** «*Stiamo facendo un'indagine importante. Voglio vedere l'indagine. La seguirò da vicino. Voglio un'indagine molto onorevole e onesta... devo vederla con i miei occhi*», ha promesso il presidente con aria seria. «*Sto guardando tutta la situazione. Amo tutti. Amo tutti i nostri concittadini. Amo la sua famiglia — ed è una situazione molto triste*», ha concluso cercando di vestire i panni del leader empatico e attento alla grammatica istituzionale. **Toni paradossali per chi non solo finora non aveva mostrato alcuna contrizione** ma all'indomani degli omicidi si era precipitato ad accusare le vittime di essere dei «terroristi domestici». La svolta sarebbe arrivata dopo un incontro con la ministra della Sicurezza nazionale **Kristi Noem: il tycoon si sarebbe lamentato per la gestione delle violenze,** in particolare accusando Noem e il comandante in capo delle squadre dell'Ice **Greg Bovino** di aver mantenuto un atteggiamento troppo insensibile nei confronti delle vittime. Per dire questo il presidente deve aver mantenuto una proverbiale faccia di bronzo ma si sa, **Donald Trump è un maestro soprattutto nell'arte di salvare sé stesso.** Per questo adesso la Casa Bianca è in modalità contenimento danni: troppe polemiche, troppa paura, troppi sondaggi che mostrano come gli americani siano più spaventati dall'Ice che dalle cospirazioni dei fantomatici Antifa. Per questo il presidente adesso starebbe cercando il modo di operare una «ritirata onorevole» che chiuda la faccenda senza fargli perdere



la faccia. Trump ha telefonato prima al **governatore del Minnesota Tim Walz** e poi, ieri, al sindaco di Minneapolis, **Jacob Frey**, per poi precipitarsi a **rivendicare la positività dei contatti e che il dialogo adesso è aperto tra il governo centrale e le autorità locali**. Cosa confermata, a denti stretti, dai due politici democratici che hanno affermato che il presidente gli avrebbe promesso **un rapido ritiro del grosso delle forze Ice dal Minnesota**. Non a caso, subito dopo è arrivato l'ordine per Tom Homan, l'ex capo della stessa Ice e oggi consigliere presidenziale responsabile della gestione dossier immigrazione, di volare a Minneapolis e prendere in mano la situazione. **Il famigerato Bovino sarà invece riassegnato e dovrà lasciare il Minnesota**, per lui si parla anche della chiusura dei suoi canali social e di un prossimo prepensionamento, anche se ufficialmente è tutto negato. Il nodo però non è solo politico o d'immagine, ma legale. Il timore è che **la reazione furente della popolazione finisca per produrre un'interdizione dei tribunali contro l'amministrazione** che finisca per tarpare le ali all'amplessima libertà di azione – mai così ampia dalla Seconda guerra mondiale – che questa amministrazione si è ritagliata a forza dall'inizio del suo mandato. A Minneapolis, per esempio, gli avvocati della città hanno presentato un'istanza per stabilire se il dispiegamento massiccio e violento di agenti federali **non violi la sovranità dello Stato ai sensi del decimo emendamento della Costituzione**. Contestando così non le violenze, ma la legalità dell'intervento. Una decisione favorevole ai denunciati porterebbe al blocco delle attività federali, anche se verrebbe quasi certamente fatta oggetto di un ricorso in appello. In ogni caso, meglio mostrare l'immagine di un'amministrazione non ancora fuori controllo, capace di misurare i propri interventi e dunque non bisognosa di un intervento regolatore da parte del potere giudiziario. (...) Sulla grande campagna anti-immigrazione di Trump incombe anche il rischio di un blocco completo delle attività federali, che scatterà alla mezzanotte di sabato prossimo nel caso in cui il Congresso non approvi un pacchetto di finanziamenti straordinario. **I Dem sono tuttavia sul piede di guerra, complice anche il voto di medio termine** in vista e l'indignazione della base democratica. A essere contestato è **lo stanziamento di 64.4 miliardi di dollari a favore del dipartimento della Sicurezza nazionale**, di cui 10 miliardi alla sola Ice. Al Senato, dove si gioca la partita decisiva, i democratici hanno preteso che **l'amministrazione imponga restrizioni alle attività dell'Ice, tra cui l'istituzione di organi di supervisione**, l'impiego di bodycam e l'emanazione di regole che limitano l'impiego degli agenti federali nelle città. Richieste respinte per ora dai repubblicani.

5

Angelo De Mattia –Carney e Panetta sono pronti per dare luogo all'Agenda Draghi– Milano Finanza

Mentre si riflette sull'importante **accordo Unione Europea-India e l'intesa sul Mercosur** è per ora in attesa delle decisioni della Corte di Giustizia europea - entrambi accordi che realizzano un avvio della diversificazione, da parte dell'Europa, dei mercati di sbocco con un significato non solo economico ma anche politico, dati gli sviluppi dell'americana dottrina cosiddetta Monroe - **continua a fare riflettere diffusamente l'intervento del premier canadese Mark Carney**. (...) In effetti a poco a poco le tesi di Carney sulla necessità di un risveglio delle medie potenze e di un raccordo tra di loro per promuovere **un nuovo ordine internazionale stanno per diventare come l'Agenda Draghi**, con la speranza però che non faccia la medesima fine. È un fatto tuttavia che è ancora un tempo in cui **proposte e iniziative di alto livello istituzionale, politico e internazionale vengono promosse da banchieri**



centrali o ex banchieri centrali, come nel caso di Carney, ma in precedenza anche di Draghi, in entrambi i casi divenuti premier nei rispettivi Paesi. **C'è un deficit di personalità e di progettualità nel campo della politica?** E mai possibile che debbano essere i banchieri centrali, certamente forti del loro apparato informativo, delle ricerche economiche e giuridiche prodotte dalle strutture dei rispettivi istituti e delle relazioni internazionali, a esporre tesi che si segnalano per la capacità di innovazione, di indicare percorsi e di reagire a posizioni come nel caso di quelle trumpiane? Eppure le istituzioni della politica ammettono implicitamente, anche per farsene scudo, l'importanza di queste tesi **facendole divenire, come con Draghi, linea della Commissione Europea** e, con Carney, facendole assurgere al primo posto nel dibattito internazionale. Anche il governatore della Banca d'Italia **Fabio Panetta** espone analisi, considerazioni e indirizzi che alimentano approfondimenti, sostegni e discussioni e che, al pari delle proposte degli ex colleghi, **colmano un vuoto della politica quale spesso emerge da tutti gli schieramenti**. Naturalmente, per esempio nel caso di Carney, pur rilevando l'importanza di quanto ha sostenuto a Davos, **non si può immaginare che un nuovo ordine internazionale si realizzi con il solo raccordo delle medie potenze**, in una fase in cui occorre invece ripristinare e rilanciare il diritto internazionale e rianimare, anche con le necessarie riforme, le istituzioni globali. Così come, riferendoci ad altre posizioni tecniche, **non è immaginabile che nell'Unione si possa rapidamente superare il diritto di veto** nelle specifiche decisioni anche perché lo si dovrebbe fare con una decisione che, essa stessa, si esporrebbe al diritto di veto. Né si può pensare di istituzionalizzare, come soluzione permanente, l'opting out adottato con un escamotage nel caso del recente prestito all'Ucraina; **neppure è ipotizzabile che si possa dare subito vita a un'Unione a più velocità**, a geometria variabile. Sono opzioni che frammenterebbero l'Unione, la quale diventerebbe altra cosa. **Allora sarebbe questo il thema decidendum, cioè se è ciò che si vuole o no**. Al contrario, la via maestra sarebbe quella della **valorizzazione del principio di sussidiarietà verticale**, previsto dai **Trattati di Roma**, ampliando e migliorando le attribuzioni a livello nazionale da un lato e rafforzando dall'altro le competenze che possono essere esercitate solo a livello centrale, come per esempio le citate intese con l'India o con il Mercosur. Banchieri centrali del passato, poi affermatosi in politica - **Luigi Einaudi, Carlo Azeglio Ciampi, Lamberto Dini**, per citare i principali e limitarci a quelli italiani - **non ambirono a trasformare radicalmente la politica**. Ma con il loro agire e con il fuge rumores dall'intestazione di piani e di agende **incisero significativamente in campo economico, sociale e istituzionale**. Altri banchieri centrali non hanno accolto sollecitazioni e spinte per ricoprire alte cariche di governo, come fu nel caso di **Antonio Fazio**. In questo quadro le indicazioni rigorose e i moniti di Panetta su aspetti economici e sociali, **senza voli pindarici, torneranno molto più utili e maggiormente si evidenzieranno i vuoti politici**. Sarà possibile trasferire questo habitus in altri comparti, a cominciare dalla Consob, designando un successore di **Paolo Savona** che non si discosti molto dalla competenza, dall'esperienza, dal rigore e dal livello culturale e dell'indipendenza intellettuale di quest'ultimo?

6

Massimo Milletti - L'evoluzione del capitale umano alla sfida dell'AI - Il Sole 24 Ore

Il capitale umano, **quell'intangibile patrimonio aziendale il cui valore, in quanto imponderabile, è facile oggetto di valutazioni superficiali**. Da tempo viene evocato nelle dichiarazioni dei Ceo, indissolubilmente abbinato alla parola «*importanza*», generando

7



applauditi consensi, ma anche aspettative andate spesso deluse. Ammantando così un concetto, di per sé forte, con il velo dello slogan, sfilato poi di colpo dal vento della pandemia. Calamità che dà senso al celebrato valore della *people centricity*, **quando si passa dal tradizionale concetto di dipendente a quello di individuo**, recuperando quel sentimento di intimità e di vicinanza ai fattori umani insito nelle persone e che viene ora sbottigliato dall'emergenza. E così **i vari capi si trovano coinvolti in una nuova modalità di gestione dei collaboratori** che si fonda sull'esigenza di comprendere, conoscere e supportare i singoli individui, esercitando di fatto, oltre al loro ruolo di responsabili di business, anche quello atipico di Hrm di vicinanza, pur in assenza di specifiche competenze. **Debellata l'emergenza e usciti dal regime pandemico, si inaugura la stagione del management gentile**, dei piani di smart working confortanti, dei programmi di benefit seducenti nella convinzione che **la motivazione del capitale umano sia utile per accrescere il valore dell'azienda**. Scavallato il rimbalzo del Pil del '21, l'economia si riassetta sui tradizionali tassi di sopravvivenza, che rimangono uggiosi nonostante gli stimoli derivanti dal reddito di cittadinanza, dal super bonus e dai fondi del Pnrr. Le società, **impegnate operativamente a fronteggiare le nuove sfide di mercato, si adeguano a gestire le risorse umane** assecondando le richieste di bilanciamento tra lavoro e vita personale. Conduzione non particolarmente complessa né eccitante, anzi, tendente al soporifero, **risvegliata di colpo dall'ululo delle sirene che annunciano l'invasione della Ai**. Aperta la dispensa delle risorse umane, le aziende prendono coscienza che parecchi degli ingredienti per avere ora successo sono scaduti, che alcuni possono essere recuperati, ma che molti ne mancano. Le direzioni del personale si vengono quindi a trovare al centro di un catramoso ingorgo di flussi umani. Creato dagli esodabili a difficile ricollocazione esterna, dai **riciclabili all'interno previa trasfusione permanente di nuove conoscenze e competenze**, e dai freschi «skillati» colti sul mercato da integrare con cura, per evitare effetti deflagranti. Si prospetta dunque uno scenario di mutazione trascendentale della cultura aziendale dove **la spinta propulsiva dell'evoluzione tecnologica impatta significativamente sul capitale umano**. Il tutto con una forte pressione tempistica. Tematica che comporta una revisione delle modalità di gestione delle risorse umane e un ripensamento del ruolo stesso dell'area del personale, alla quale non può essere demandata in toto la responsabilità di una trasformazione, che richiede invece il **coinvolgimento di tutto il management**. Da qui l'esigenza di aprire una funzione, vissuta fin troppo a lungo come una sorta di endave di professional, all'inserimento di manager provenienti da altri ambiti aziendali, **apportatori di innovazione e di visioni trasversali, utili per far fare un salto di qualità** ad un'area dalla rilevanza sempre più strategica. Manager operativi che, in un percorso di sviluppo e di crescita professionale, trarrebbero a loro volta beneficio da un'esperienza formativa nell'ambito del personale. In quanto completerebbe le loro competenze più prettamente tecniche, rinforzando le capacità di gestione di situazioni complesse. Perché **tematiche che implicano decisioni rilevanti quali licenziamenti dall'importante impatto sociale**, scelte selettive di investimenti formativi, profilazione delle risorse da assumere, **richiedono una spiccata rotondità manageriale**. Allo stesso tempo, reinterpretare la direzione del personale come una funzione aperta, può permettere a chi ha percorso la sua strada sempre al suo interno, di uscirne e di crescere in termini di carriera, andando ad occupare posizioni operative di linea. Così da **innestare un virtuoso incrocio tra chi sa di business e chi di personale**, indispensabile per **accrescere a tutti i livelli aziendali la sensibilità nel gestire il capitale umano**.



Gianluca Valensise – La lezione del ciclone Harry? Costruiamo sempre nei luoghi sbagliati – Il Riformista

Il ciclone Harry è passato, lasciando dietro di sé una scia di rovine e le consuete diatribe sui cambiamenti climatici e sulle inevitabili colpe dell'uomo. Ma in che consistono esattamente queste colpe? **Le immagini degli effetti di Harry sulla costa ionica messinese e reggina sono terrificanti**; ma quelle immagini vanno comprese in relazione alla normale dinamica del pianeta. Prendiamo ad esempio **Letojanni**, uno dei tanti centri colpiti. L'abitato moderno è bordato verso monte dalla ferrovia, è quasi interamente a una quota inferiore a 10 m, ed è **costruito su corsi d'acqua tombati**. La linea di riva dista solo 40-50 m dal lungomare, orlato da edifici per lo più costruiti nel dopoguerra ma evidentemente prima della legge Galasso del 1985, che introdusse misure severe per difendere ciò che restava del paesaggio naturale. **Se un ciclone capace di alzare onde di 10 metri impatta frontalmente** su una località così configurata, succede esattamente ciò che abbiamo visto nei giorni scorsi, e che era già accaduto simile a sé stesso nel 1933. **Fenomeni che oggi possiamo prevedere con precisione** e che i cambiamenti climatici possono certamente amplificare, ma le cui cause prime sono altre. In Italia si costruisce sistematicamente nei luoghi sbagliati, esponendo la popolazione a fenomeni naturali che proprio in quanto già accaduti dovrebbero essere noti, ma spesso non lo sono. Qualche esempio. **Le alluvioni del maggio 2023 in Emilia-Romagna** hanno nuovamente dimostrato che lì i centri storici sono stati fondati in luoghi e a quote che li hanno messi al riparo dall'acqua: **a Bologna, ad esempio, sono spesso alluvionate le aree di espansione recente, ma nessuno ricorda Piazza Maggiore allagata**. I cambiamenti climatici non c'entrano: le aree di espansione urbana sono più basse in quota, quindi più vicine ai fiumi principali. **Gli Etruschi e i Romani lo sapevano, noi lo abbiamo dimenticato**. Nel maggio 2023 Conselice (Ravenna) fu dapprima alluvionata, poi a lungo assediata da acqua stagnante. Conselice sorge in una porzione della Romagna che è da sempre soggetta a subsidenza: sia naturale, sia dovuta all'estrazione del metano a partire dal dopoguerra. Gli argini dei fiumi devono essere rialzati e gli alvei si ritrovano 5-6 metri sopra la quota della stessa Conselice: se l'argine si incrina, la città va sottacqua. Di nuovo, non per effetto dei cambiamenti climatici, ma per ragioni geologiche prevedibili. Quando nel maggio 1998 un'alluvione disastrosa colpì **Sarno** e altri centri del salernitano, **ci si accorse che quella città si era espansa lungo le naturali vie di deflusso di periodiche colate di fango**: colate alimentate dai depositi che altrettanto periodiche eruzioni del Vesuvio accumulavano sui rilievi alle spalle della città. Ma nessuno degli edifici storici della città fu coinvolto nel disastro, a testimonianza di una saggezza ormai dimenticata. **E che dire dei quartieri residenziali abbarbicati sulle pendici del Vesuvio**, o mollemente adagiati sul fondo dei crateri dei Campi Flegrei? Da sempre le aree vulcaniche hanno richiamato le popolazioni, attratte dalla fertilità del suolo e dalla grande disponibilità di acqua; ma in epoca moderna queste popolazioni hanno molto aumentato la propria esposizione, e con essa il rischio di finire travolti da una eruzione. Il fenomeno sismico è il più insidioso di tutti quelli che abbiamo tratteggiato. A seguito di una alluvione, a partire dal 1591 la città di Palermo fu *"spianata"*: sia per regimare due corsi d'acqua che la attraversavano, sia per disegnare una pianta urbana più moderna. Ma lo scuotimento causato dai forti terremoti del 1726, 1823 e 1940 danneggiò gravemente e sistematicamente proprio gli edifici sorti sui riporti usati per colmare la accidentata topografia preesistente. **Accurati studi geologici consentono** oggi di mappare le amplificazioni sismiche attese e di **stimare dove e come colpiranno le prossime alluvioni, le future colate di fango, le rare ma inevitabili eruzioni**. E sempre più emerge che



si è costruito molto – e spesso abusivamente – nei luoghi sbagliati. Il problema non riguarda tanto le città storiche e l'edilizia monumentale, ma piuttosto gli sviluppi urbanistici postbellici: e purtroppo **la legge Galasso ha chiuso la stalla quando i buoi erano già scappati**. Cambiare rotta richiederebbe misure draconiane: spostamenti, sostituzioni, rinaturalizzazioni, ricuciture. Ma ancor prima è necessario che la politica accenda i radar sul tema; occorre evitare che cambiamenti climatici e fenomeni naturali "eccezionali" siano ancora **usati come un comodo alibi per continuare a ignorare le reali cause di questi disastri**.

8

Maurizio Sacconi – L'otre vecchio non contiene problemi nuovi – Quotidiano Nazionale

Signor Presidente di Confindustria, ho sinceramente apprezzato il suo modo sobrio di operare da sindacalista d'impresa. **Fare concretamente tutela e rappresentanza è ancor più necessario in un Paese nel quale si manifestano tuttora culture politiche ostili all'impresa**. In questo ambito, primaria rilevanza assume da sempre la materia del lavoro oggi trasformata dal cambio d'epoca indotto dalle macchine intelligenti. Eppure, **l'otre vecchio, il contenitore delle leggi e dei contratti che lo regolano** da decenni tende a sopravvivere mentre **si manifestano problemi nuovi**. Le imprese affrontano crescenti difficoltà nel reclutamento e nella conservazione dei lavoratori che le sono necessari. Questi peraltro non sono più fattori di produzione omologati ma **persone che sono richieste di dedicarsi integralmente agli obiettivi aziendali** e desiderano, a loro volta, essere considerate nella integralità dei desideri e dei bisogni propri e del proprio nucleo familiare. In questo mutato contesto, il contratto collettivo nazionale conserva una essenziale funzione di cornice che incorpora la provvista di grandi fondi per la previdenza, la sanità e l'assistenza. Ma **è in prossimità che imprese e lavoratori cercano di condividere obiettivi e risultati**, non necessariamente "contrattando" ma in primo luogo **dialogando in una naturale alleanza**. In conseguenza, Confindustria ha oggi bisogno di interlocutori istituzionali e sociali consapevoli del grande cambiamento in corso, del valore dell'impresa, della **fine del conflitto fisiologico tra classi**. Sarebbe invero molto riduttiva la mera conservazione dell'otre vecchio e dei suoi antichi protagonisti centrali nel nome di **piccole burocrazie preoccupate di sé**. Confindustria può invece guardare avanti proprio perchè dispone di una vasta rete associativa nelle categorie e nei territori. Buon lavoro!

9

Natale Forlani – La tentazione assistenzialista da respingere con l'arrivo dell'AI – IlSussidiario.net

Le grandi innovazioni tecnologiche possono essere assimilate a **una sorta di Giano bifronte**. **Consentono di migliorare la quantità e la qualità dei prodotti**, dei servizi e aumentare la produttività delle organizzazioni del lavoro, con vantaggi per i produttori e i consumatori, ma, nel contempo, **possono rendere obsolete molte professioni e distruggere posti di lavoro**. Massimizzare il potenziale dei benefici e rendere sostenibili i costi sociali è stato il tratto caratteristico delle politiche del lavoro e del welfare attivate nei principali Paesi sviluppati con risultati lusinghieri. **La crescita dei nuovi posti di lavoro si è rivelata di gran lunga superiore a quella precedente**, con il corredo del miglioramento delle retribuzioni dei lavoratori e dei livelli di sicurezza sociale. Il paradigma ha cominciato a vacillare per le conseguenze della globalizzazione delle filiere produttive che ha comportato **una significativa**



ricollocazione delle attività manifatturiere nei Paesi in via di sviluppo, con vantaggi significativi per le grandi aziende multinazionali e per le istituzioni finanziarie che hanno riorientato l'impiego delle risorse, **provocando una crescente disaffezione dei cittadini verso le istituzioni pubbliche.** (...) Un'evoluzione che comporta un palese aumento dei conflitti di varia natura e una sottovalutazione dell'impatto delle nuove tecnologie digitali sugli apparati produttivi e distributivi degli Stati e sui comportamenti delle persone. **Le nuove tecnologie non si limitano a ridurre la fatica**, a incrementare la produttività dei sistemi produttivi e la capacità di calcolo e di trattamento delle informazioni, ma vengono incorporate in prodotti e servizi che offrono soluzioni tramite algoritmi che trattano una massa enorme di informazioni e dialogano con altre applicazioni della medesima natura. **Hanno caratteristiche di pervasività in tutti gli ambiti della vita**, con una velocità di impiego, e di anomia delle scelte operate, che ridimensionano il ruolo dell'intelligenza cognitiva ed emotiva delle persone nella sfera delle decisioni e dei comportamenti, in grado di alterare caratteristiche antropologiche di intere comunità. Nei vari ambiti delle organizzazioni del lavoro, **sono potenzialmente in grado di sostituire l'attività umana e di rendere obsolete la stragrande maggioranza delle professioni esistenti**, ivi comprese quelle che hanno concorso a trasferirle negli ambiti produttivi. Questa evoluzione ripropone in altri termini due dilemmi storici: **come impedire l'evoluzione incontrollata delle applicazioni di AI** subendo le conseguenze di una perdita di competitività e di mancati benefici rispetto alle altre nazioni e alle imprese che le adottano; **come ripensare la funzione dei sistemi produttivi e redistributivi del reddito**, se si riduce la quota delle persone occupate che finanziano gli investimenti pubblici e le prestazioni sociali. Sul versante macroeconomico, il premio Nobel per l'economia **Michael Spence pone seri interrogativi riguardo la possibilità di conseguire benefici attesi in termini di redditività e di produttività** dell'enorme massa di investimenti mobilitata dagli Stati nazionali e dalle grandi imprese Big Tech per l'obiettivo di controllare lo sviluppo e le applicazioni di AI. La redditività di questi investimenti dipende essenzialmente dalla **capacità di trasferire le innovazioni nelle organizzazioni del lavoro** e, pertanto, dalle competenze delle risorse umane e dei consumatori in grado di utilizzarle che richiedono tempi lunghi di implementazione. Pertanto, la mancata redditività degli investimenti associata alle criticità delle relazioni geopolitiche possono comportare rischi recessivi con conseguenze catastrofiche. **Spence ripropone, in altri termini, il ruolo centrale delle persone**, delle comunità e delle innovazioni sociali come complemento indispensabile per la sostenibilità di quelle tecnologiche. La prospettiva di **una drastica riduzione delle opportunità di lavoro** offre nuovi argomenti per i sostenitori dell'esigenza di **adottare modelli di distribuzione del reddito che prescindono dall'attività lavorativa.** È un'ipotesi che mette in discussione l'intero impianto della distribuzione primaria del reddito tra capitale e lavoro e della **sostenibilità del finanziamento delle prestazioni sociali legata ai prelievi fiscali sulle fonti di reddito.** Infatti, la crescita della popolazione attiva è diventata la condizione imprescindibile per la sostenibilità delle persone a carico della collettività, in particolare della spesa per pensioni e sanità, legata all'invecchiamento della popolazione. Ma l'eventuale evoluzione, che potremmo definire "**parassitaria e assistenzialista**" della distribuzione del reddito finanziata dalla produttività dei robot, dovrebbe fare i conti con i vantaggi fiscali offerti agli investimenti da parte di altre nazioni e con **l'esigenza di ripensare le prestazioni in essere di milioni di pensionati** e di beneficiari di prestazioni sociali. Allo stato attuale, le evidenze empiriche non confortano la previsione di una catastrofe dei posti di lavoro. (...) Ma è altrettanto vero che nei



comparti economici che registrano un impiego elevato di tecnologie (finanza, informatica, telecomunicazioni, servizi professionali) la riduzione del personale qualificato è già una realtà. Tutto ciò rende **probabile un'evoluzione contraddittoria dei fenomeni, con la prevalenza della forma dell'ibridazione delle competenze** rispetto alla massiccia sostituzione dei lavoratori. Nonostante le incertezze sul versante politico e economico, che consigliano di affrontare i problemi con un approccio pragmatico, le analisi svolte confermano **la centralità assunta dagli investimenti rivolti a migliorare le competenze dei lavoratori** e della popolazione. Sono indispensabili per trasferire e utilizzare le nuove tecnologie nelle organizzazioni del lavoro, per veicolare la partecipazione ai prodotti e per beneficiare dei nuovi prodotti e servizi. L'incorporazione di attività concettuali ed esecutive nelle applicazioni AI esige **un profondo ripensamento del rapporto tra persone e tecnologie**. La componente umana va salvaguardata a monte dei processi produttivi per rendere compatibili le finalità commerciali con i valori e le tutele degli utilizzatori e degli utenti/consumatori, e a valle degli stessi per personalizzare la qualità dei servizi. **L'erogazione dei beni relazionali** da parte di istituzioni pubbliche, imprese private e organizzazioni sociali (lavoro di cura, cultura, istruzione, sicurezza, servizi di inclusione) **è destinata a diventare una componente essenziale delle nuove economie**, finalizzata a influenzare le caratteristiche delle organizzazioni del lavoro e dei profili professionali. Per sviluppare queste opportunità **non servono modelli di governance dirigitici** e governati da apparati tecnocratici, ma modalità di cooperazione tra attori pubblici, imprenditori, organizzazioni di rappresentanza degli interessi e sociali capaci di orientare l'impiego produttivo delle risorse con l'innovazione sociale finalizzata a salvaguardare la centralità delle persone e del bene comune.

A cura di Alessandro Vaccari ufficiostampa@cnel.it