



Rassegna Stampa 11 novembre 2025

Il Sole **24 ORE**

LA **GAZZETTA**
DEL **MEZZOGIORNO**

1Attacco.it

MANFREDONIA

LE PROSPETTIVE PER LO SCALO

DI COSA SI TRATTA

Del trasbordo senza problemi di materiali da una nave all'altra all'interno del bacino alti fondali del porto sipontino

LE DOTAZIONI

In questo frangente sarebbero comunque state utili le gru smontate e la linea ferroviaria interna smantellata anni fa

Il porto industriale ha superato bene la prova «transhipment»



MICHELE APOLLONBIO

● **MANFREDONIA.** “Operazione transhipment” ovvero trasbordo da una nave ad un'altra oppure, come nel caso specifico, su un pontone. Una operazione complessa e delicata che ha visto il bacino alti fondali del porto industriale di Manfredonia sperimentare una tecnica portuale che molto probabilmente si ripeterà. Un'altra prova superata del porto isola di Manfredonia. Un traguardo importante non solo per lo scalo sipontino, ma anche per tutto il nostro Sistema portuale, si rileva in una nota dell'Autorità di sistema portuale del mare Adriatico meridionale del quale il porto di Manfredonia fa parte assieme a quelli di Bari, Brindisi, Monopoli, Barletta e Termoli. Per la prima volta in un nostro scalo

è stato effettuato un transhipment di pezzi speciali.

I pezzi speciali sono componenti eolici del peso di 125 tonnellate ciascuno. Il trasbordo è avvenuto dalla motonave “Wladyslaworkan” cinese ma battente bandiera liberiana, e il pontone “Leonardo”. Il ricorso al pontone si è reso necessario per ragioni tecnico-commerciali: i generatori non potevano essere sbarcati direttamente a terra utilizzando le attuali strutture di collegamento a causa delle imponenti dimensioni dei generatori.

Una operazione complessa progettata dall'Agenzia marittima e Terminal “Galli & Figlio” con hub internazionale di pale eoliche nelle aree retroportuali del porto industriale, e realizzata con lavoro sinergico di squadra e riunioni e tavoli

tecnici con il coinvolgimento assieme all'Autorità di sistema portuale, la Capitaneria di porto di Manfredonia, la Corporazione piloti di Barletta-Manfredonia, l'Agenzia marittima De Girolamo e l'intero cluster portuale manfredoniano, direttamente coinvolto nella fase esecutiva.

Tutto si è svolto in perfetto ordine con la mobilitazione di competenze, mezzi e uomini, nel rispetto assoluto delle norme di sicurezza e dei protocolli tecnici.

Le strutture portuali del bacino alti fondali hanno risposto perfettamente alle esigenze dell'economia reale. Le infrastrutture adeguate, peraltro in fase di interventi strutturali e il gioco di squadra tra istituzioni e operatori, portano a risultati tangibili, creando valore per il territorio e posizionando Manfredonia

tra gli scali strategici per la logistica dell'energia e dell'industria nel bacino del Mediterraneo.

In cinque generatori trasferiti e opportunamente sistemati sul pontone “Leonardo”, proseguiranno la navigazione verso il porto di Barletta più vicina all'area di Cerignola dove verrà realizzato il parco eolico on-shore.

Il progetto originario prevedeva l'appoggio del porto commerciale, una idea scartata per l'inidoneità del molo di ponente a causa del mancato dragaggio del bacino, e soprattutto dei lavori eseguiti una decina di anni orsono con l'assurda eliminazione dei binari ferroviari e delle gru semoventi. Una dotazione tecnica che sarebbe venuta quanto mai utile ora e in prospettiva per il porto industriale di Manfredonia.

**MANFRE-
DONIA** Un
momento
dell'operazione
avvenuta nel
bacino alti
fondali del
porto
industriale
sipontino

CONFINDUSTRIA IL MONDO DELLE IMPRESE PLAUDE ALLA POSSIBILITÀ DI OTTENERE MISURE PLURIENNALI SU IPER E SUPER AMMORTAMENTO

«Bene l'apertura ma ora servono certezze»

Orsini: senza condizioni favorevoli per gli investimenti ci alzeremo e andremo via

TRANSIZIONE 5.0

Il Mimit chiarisce
«Domande valide fino al
31 dicembre 2025»

● **DALMINE (BERGAMO).** Confindustria incassa l'apertura perché le misure sull'iper e super ammortamento possano diventare pluriennali nel passaggio della Manovra in Parlamento. Ma rilancia e ricorda che se non c'è certezza per gli investimenti «noi imprenditori ci alziamo, prendiamo la nostra valigetta e andiamo da un'altra parte se le condizioni sono più favorevoli», afferma il presidente Emanuele Orsini.

La platea è quella dell'assemblea di Federacciai e Orsini commenta di aver «molto apprezzato il ministro Giorgetti», che alla vigilia aveva indicato una strada per accogliere le richieste di Confindustria. Il presidente degli industriali si augura che «sia l'apertura a un percorso che sia almeno di tre anni». «Insieme al Governo dobbiamo costruire le condizioni per una sicurezza degli investimenti, perché per noi è impossibile essere competitivi da soli», aggiunge Orsini.

Che comunque è chiaro anche sulla vicenda di Transizione 5.0. «Deve durare fino al 31 dicembre 2025, punto. Il problema lo hanno generato loro e lo devono risolvere loro», spiega con un riferimento che - viene spiegato - è diretto al ministero che ha gestito il dossier. «Lotteremo perché non si lasci indietro nessuno», cioè le imprese che vogliono ancora accedervi, «altrimenti viene a mancare la fiducia tra imprese e istituzioni», aggiunge il presidente di Confindustria, che aveva rice-

vuto rassicurazioni dal mi-

nis ero e e imprese e e
Made in Italy.

«La piattaforma per le prenotazioni relative a Transizione 5.0 è tuttora aperta e lo sarà sino al 31 dicembre», affermano fonti del Mimit. «Come comunicato ufficialmente il 7 no-

vembre, le imprese possono continuare a presentare i propri progetti. Alla luce dell'elevato gradimento dimostrato per il Piano 5.0 il governo è impegnato a reperire ulteriori risorse, che saranno destinate ad ampliare la platea dei beneficiari secondo l'ordine cronologico di prenotazione», concludono le fonti del Mimit.

All'assemblea di Federacciai ha mandato un messaggio la presidente del Consiglio, Giorgia Meloni, ricordando che «insieme ad altre 19 Nazioni abbiamo chiesto al Presidente del Consiglio europeo una vera attenzione alla competitività delle nostre imprese», aggiunge Meloni. «È ormai sempre più chiaro che una delle priorità da cui ripartire per cambiare questo scenario sia ripensare profondamente la politica ambientale europea, che così come è stata portata avanti finora ha finito solo con l'avvantaggiare i nostri concorrenti mondiali e, per di più, senza incidere davvero sulle emissioni globali. È necessario invertire la rotta e rimettere in discussione l'architettura stessa del Green Deal. I primi risultati stanno arrivando», conclude la premier.

In Italia quest'anno la domanda di acciaio sarà di circa 20 milioni di tonnellate e replicherà di fatto quella dell'anno scorso. «La preoccupazione è su quanto accadrà quando dopo il Pnrr perché mancherà un capitolo importante della domanda», afferma Antonio Gozzi, presidente di Federacciai. «La situazione comunque non è catastrofica, ma nemmeno lo è quella a livello mondiale: il mondo non corre ma neanche è fermo» e la domanda per il 2026 è stimata in crescita tra il 3,5 e il 4%, aggiunge Gozzi, che per l'ex Ilva vede «i titoli di coda».

[Ansa]



9 IL DOSSIER

La sanità si rinnova
anche la prevenzione
passa dall'algoritmo

di GIANFRANCO MOSCATELLI

LE APPLICAZIONI

Sistemi e robot al servizio della salute

di GIANFRANCO MOSCATELLI

Nel laboratorio ci sono tavoli con svariati schermi, sulle pareti un paio di grandi monitor. E poi macchinari con le provette in cui vengono processate; computer in cui arrivano i responsi. Ai tavoli tecnici e medici che studiano le indicazioni che appaiono in video e preparano i referti. Ciò che non si vede è tutto dentro i software ed è il lavoro fatto da programmi che utilizzano l'intelligenza artificiale: un processo che consente analisi e risposte più precise e soprattutto tempi più rapidi, che da un lato aiutano i pazienti a conoscere il responso di un test senza mesi di snervante attesa, dall'altro consentono al sistema sanitario di lavorare una massa di esami difficilmente gestibile con mezzi e strumenti in uso fino a poco tempo fa.

Dunque, anche qui, in sanità, la presenza dell'intelligenza artificiale inizia a diventare importante. Chirurgia, terapia, prevenzione, gestione della burocrazia: non c'è aspetto del complesso e delicato sistema sanitario in cui non sono operativi programmi che risolvono problemi con una velocità mai vista finora.

Ma la descrizione delle applicazioni rischia di essere riduttiva e di non dare idea dell'aiuto che possono fornire ai medici o più in generale ai professionisti della sanità. Ecco perché qui forniamo alcuni esempi concreti.

Iniziamo dalla prevenzione. Per esempio la Asl Bari ha recentemente introdotto programmi che utilizzano l'IA per la diagnosi del tumore al collo dell'utero. In Puglia viene effettuato lo screening gratuito alle donne da 25 a 64 anni per cui c'è una grande richiesta di questi test. La caccia alle cellule difettose con i sistemi "addestrati" su milioni di casi consente perciò di ottenere diagnosi più veloci e precise. Basta pensare che il Servizio di citopatologia e screening dell'ospedale Di Venere effettua circa 50mila esami l'anno: la rapidità di refertazione è fondamentale. Spiega la dottoressa Michela Iacobellis, responsabile del Servizio centralizzato di citopatologia e screening della Asl: «L'algoritmo di intelligenza artificiale riduce l'intervento umano in ogni passaggio ma il medico resta fondamentale nell'arrivare alla diagnosi dopo aver intercettato le anomalie cellulari che si determinano in caso di infezione da papilloma virus».

Rimanendo nel campo della prevenzione oncologica, sempre la Asl Bari, e sempre nel Di Venere, sta sperimentando l'applicazione dell'IA alla diagnostica senologica nell'ambito dello screening mammario. In questo caso la lettura delle mammografie si integra con algoritmi dell'intelligenza artificiale in grado di aiutare il giudizio clinico dei medici radiologi. «L'IA - spiega la dottoressa Alessandra Gaballo, responsabile dello Screening mammografico - permetterà di consultare una vasta banca dati di immagini a supporto del processo diagnostico migliorando l'efficienza complessiva del processo diagnostico». Questi programmi, precisano dalla Asl, si aggiungono a un software 3D che consente di effettuare mammografie con mezzo di contrasto e biopsie in solo 15 minuti, offrendo,



anche in questo caso, diagnosi più rapide e precise nella fase prechirurgica.

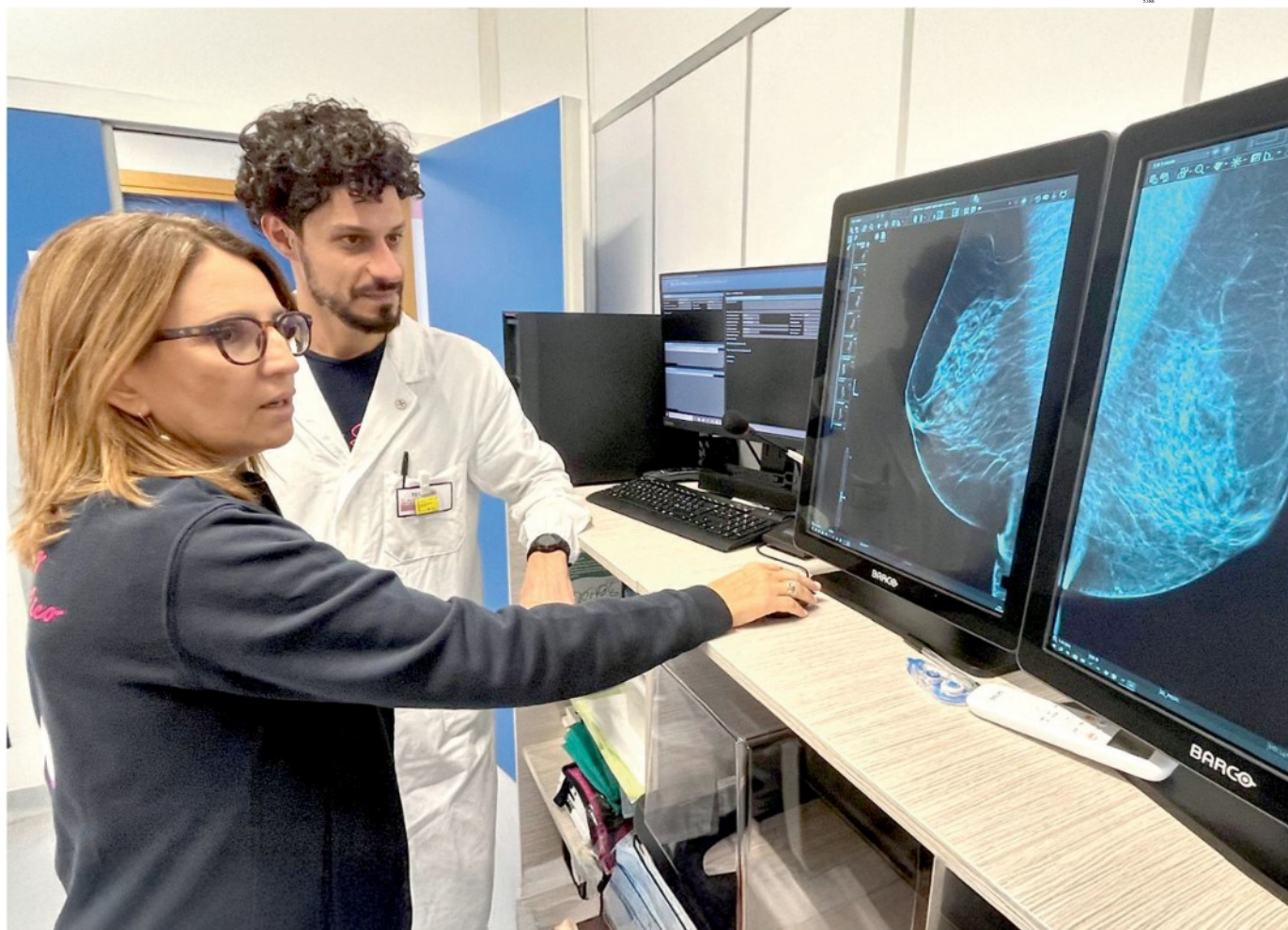
Invece, nella sanità privata convenzionata si segnala il percorso avviato al Santa Maria Hospital di Bari negli interventi di bypass coronarico con il Robot Da Vinci, che consente tecniche di cardiocirurgia mininvasiva videoassistita che presto saranno supportate da applicazioni di IA. La tecnologia robotica, spiegano dal gruppo Gvm Care & Research, è basata su un'interfaccia computerizzata che collega il chirurgo agli strumenti miniaturizzati. Dalla consolle, l'operatore visualizza un'immagine tridimensionale ad alta definizione del campo operatorio, ingrandita fino a dieci volte e con un joystick controlla i bracci robotici. Per i pazienti c'è un approccio meno traumatico con ridotti rischi di infezioni, insufficienza renale e respiratoria rispetto alla chirurgia tradizionale.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Dagli screening all'elaborazione dati fino alla chirurgia, si moltiplicano gli utilizzi dell'IA: gli esempi dell'Asl Bari e del Santa Maria hospital. "Ma l'intervento umano resta fondamentale in ogni passaggio"

I programmi

Analisi dei dati, invio dei referti e tecnologia robotica: sono alcuni degli utilizzi dell'intelligenza artificiale



LA SCHEDA

1

L'analisi

L'intelligenza artificiale consente di processare una grande mole di dati con una velocità impensabile

2

Le tecniche

L'IA può supportare anche tecniche in campo operativo, come nel caso della chirurgia robotica

3

L'apporto umano

Può essere ridotto ma l'apporto del medico resta imprescindibile per governare e orientare i processi

Fondi di coesione, spesa in tilt: le Regioni chiedono più tempo

Divari territoriali. Documento al governo per rendere più flessibile il cronoprogramma degli Accordi che impiegano 30 miliardi dell'Fsc. Allo studio una nuova norma su tempi e sanzioni

Carmine Fotina

ROMA

Un ingorgo senza precedenti, complice anche il Pnrr, sta frenando la spesa dei fondi di coesione. Al punto da indurre governo e Regioni ad aprire un confronto per valutare possibili correttivi, compreso un intervento normativo.

Il punto di partenza è la richiesta avanzata dai governatori di correggere prontamente i cronoprogrammi dei 21 Accordi per la coesione che sono stati firmati con la premier Giorgia Meloni e l'ex ministro Raffaele Fitto tra la fine del 2023 e il 2024. In tutto quasi 30 miliardi di euro di risorse del Fondo sviluppo e coesione - cui si aggiungono oltre 10 miliardi di cofinanziamenti tra risorse locali, regionali ed europee e di altri fondi nazionali - sono stati inseriti in accordi finanziari relativi a oltre 3.100 misure, la cui realizzazione è stata blindata con un piano finanziario e quindi con scadenze rigide anno per anno fino al 2035. La spesa - certifica l'ultimo bollettino della Ragioneria dello Stato, aggiornato alla fine di agosto - viaggia a ritmi molto bassi: 4,48% di pagamenti rispetto al programmato, mentre gli impegni si attestano al 13,8 per cento.

In un documento inviato al governo, la Conferenza delle Regioni chiede di rivedere i cronoprogrammi descrivendo una situazione ormai in tilt. Il ritardo con cui è stato avviato il ciclo di programmazione 2021-2027 (con l'approvazione dei Regolamenti a fine 2021 e dei Programmi a fine 2022), la concomitante attuazione del Pnrr, i termini conclusivi dei Programmi complementari e la sovrapposizione con i valori/obiettivo dei cronoprogrammi Fsc 2021-2027 hanno mandato in stress la già fragile macchina amministrativa delle Regioni chiamate a gestire progetti e bandi.

I governatori sollecitano a questo punto una tripla modifica del decreto Coesione del 2023. Innanzitutto maggiori margini di flessibilità sull'articolo 2 che sanziona i ritardi ri-

Stato di attuazione degli Accordi per la coesione

Dati al 31 agosto 2025

| REGIONE | RISORSE PROGRAMMATE (MILIONI DI EURO) | IMPEGNI SUL PROGRAMMATO | PAGAMENTI SUL PROGRAMMATO |
|-----------------------|---------------------------------------|-------------------------|---------------------------|
| Puglia | 5.726,57 | 2,26% | 0,46% |
| Campania | 5.720,87 | 16,62% | 5,48% |
| Sicilia | 5.230,62 | 11,18% | 1,96% |
| Sardegna | 2.886,19 | 4,90% | 1,27% |
| Calabria | 1.980,27 | 18,34% | 4,94% |
| Abruzzo | 1.159,51 | 18,54% | 3,81% |
| Lazio | 1.007,32 | 29,62% | 11,49% |
| Basilicata | 900,72 | 17,28% | 10,96% |
| Lombardia | 894,65 | 32,44% | 8,62% |
| Piemonte | 649,57 | 42,84% | 15,10% |
| Toscana | 581,22 | 18,66% | 6,29% |
| Marche | 487,97 | 14,54% | 8,76% |
| Veneto | 470,07 | 14,52% | 5,83% |
| Molise | 426,82 | 8,36% | 5,07% |
| Emilia Romagna | 403,96 | 24,70% | 12,96% |
| Liguria | 225,80 | 47,93% | 25,77% |
| Friuli Venezia Giulia | 189,96 | 8,32% | 7,09% |
| Umbria | 177,17 | 20,40% | 13,05% |
| PA Trento | 94,63 | 45,48% | 5,43% |
| PA Bolzano | 82,39 | 49,07% | 27,38% |
| Valle d'Aosta | 36,99 | 15,70% | 4,70% |
| TOTALE | 29.333,27 | 13,77% | 4,48% |

Fonte: Ragioneria dello Stato

spetto alla tabella di marcia con il definanziamento per un importo corrispondente alla differenza tra la spesa annuale preventivata e i pagamenti effettuati. Un ulteriore problema evidenziato alle strutture del ministro per gli Affari Ue, il Pnrr e la coesione - Tommaso Foti - è il vincolo con il quale lo stesso decreto legge subordina ogni variazione dei cronoprogrammi a una dimostrazione formale dell'impossibilità oggettiva di

rispettarli per cause non imputabili all'amministrazione o al soggetto attuatore. Infine, dalle Regioni arriva un appello per innalzare la soglia massima, oggi fissata nel Dl al 10%, dell'anticipazione del piano finanziario indicato nell'Accordo che viene erogata entro ciascun anno.

Palazzo Chigi e il ministero di Foti, proprio mentre hanno avviato gli Accordi per la coesione anche con i ministeri (sette quelli firmati una decina di giorni fa), sono dunque chiamati a decidere su una serie di correzioni significative, con la possibilità anche di inserirle con emendamenti al disegno di legge di bilancio che sta per iniziare la navigazione parlamentare. E sarebbe peraltro utile che ogni mossa fosse consegnata all'interno di un disegno quanto più possibile coordinato con gli altri grandi capitoli di spesa, dal Pnrr, che è al suo ultimo anno di attuazione, ai fondi strutturali 2021-2027 oggetto della revisione di medio termine.

Da questo punto di vista, il documento della Conferenza delle Regioni ricorda la crescente interdipendenza tra Pnrr e programmi della coesione, che coinvolgono spesso gli stessi soggetti attuatori e ambiti tematici. Di qui l'esigenza di un maggiore coordinamento degli investimenti, «tenendo conto dello stato di avanzamento della programmazione regionale e delle relative dotazioni finanziarie, in modo da evitare sovrapposizioni tra le fonti di finanziamento». Paradossalmente, hanno fatto notare in diverse occasioni i tecnici regionali che lavorano sui dossier della coesione, un ostacolo aggiuntivo deriva dalla limitata interoperabilità con il sistema Regis della Ragioneria dello Stato, con limiti nella consultazione e nella tracciabilità dei progetti da parte delle Regioni. In altre parole, può accadere che investimenti tra loro sovrapponibili vengano finanziati con due fondi diversi semplicemente perché le banche dati non comunicano.

© RI PRODUC ONE RISERVATA



I pagamenti delle intese firmate da Meloni e Fitto sono al 4,8%. Pesa l'ingorgo con Pnrr e fondi strutturali

Orsini: «Industria 5.0 arrivi a fine 2025, non incrinare la fiducia»

«Lo dico chiaro: devono trovare una soluzione a Transizione 5.0 altrimenti crolla la fiducia tra imprese e istituzioni. Non si lascia indietro nessuno e lotteremo affinché non accada, la misura deve arrivare al 31 dicembre 2025». Emanuele Orsini non potrebbe essere più esplicito commentando la fine dei fondi di Transizione 5.0, comunicata dal ministero delle Imprese e del Made in Italy venerdì scorso, fermata a 2,5 miliardi. Per il presidente di Confindustria le risorse vanno trovate: c'era stata una assicurazione sulla durata dell'incentivo fino al termine previsto, cioè fine anno, in un incontro al Mimit del 30 ottobre, ha raccontato il leader degli industriali, parlando ieri all'assemblea di Federacciai. «Avevamo chiesto continuità, ci avevano assicurato, poi dopo pochi giorni la misura è stata chiusa. Ora trovino una soluzione». In serata dal Mimit è arrivata una convocazione da parte del ministro Adolfo Urso nei confronti delle imprese il 18 novembre, alla presenza anche del ministro per gli Affari Europei e Pnrr, Tommaso Foti (ed è stato precisato da fonti del ministero che le imprese possono continuare a presentare progetti e che il governo si è impegnato a reperire risorse).

Lo stop andrebbe nella direzione opposta alla richiesta di certezze e di una visione a medio termine, con un piano industriale, su cui Orsini sta insistendo da tempo per rilanciare gli investimenti. Un segnale positivo in questa direzione è arrivato dal ministro dell'Economia, Giancarlo Giorgetti, che ieri ha aperto alla possibilità di rendere pluriennale i super e iper ammortamenti: «darebbe un bel segnale agli imprenditori, su questo cercheremo di trovare soluzioni», sono state le sue parole. «Ho molto apprezzato il ministro. Se dobbiamo spingere sulla competitività dobbiamo fare in modo che le imprese continuino ad investire. Se i super e gli iper ammortamenti valgono solo per il 2026 possono utilizzarli le aziende che l'investimento l'hanno già pensato. Serve anche un volano con una prospettiva al 2027-2028. Abbiamo bisogno di regole certe e di chiarezza ed è fondamentale una continuità degli investimenti. Serve un piano industriale, dobbiamo

costruire le condizioni perché ciò avvenga. In manovra ci aspettavamo una misura più attenta alla crescita, capiamo quello che è stato fatto, ma non possiamo pensare che l'industria possa essere da sola più competitiva. L'attenzione del ministro Giorgetti spero sia una apertura alla costruzione di un percorso almeno di tre anni», ha detto Orsini, ricordando che le 250 mila aziende sopra i 10 dipendenti coprono l'80% del welfare, creando benessere sociale. Si è visto anche con l'auto, ha continuato il presidente di Confindustria: «se le condizioni sono più favorevoli da un'altra parte le imprese vanno via, dobbiamo fare in modo che restino qui, creando le condizioni adatte».

C'è l'energia tra le priorità, insieme alle regole europee. Il governo ha annunciato a breve un decreto sull'Energy release: bene ma occorre agire in modo strutturale, aumentando la produzione. Bollette alla mano Orsini ha messo in evidenza come in Italia l'energia costi quasi il triplo della Spagna e quasi il doppio della Francia. Un handicap forte per la competitività del sistema imprenditoriale italiano. Occorre agire in Italia e in Europa, dove serve la neutralità tecnologica. «La Ue va riformata, sono stanco di sentire parole senza azioni, il tempo è finito. Se adesso pensano all'Ets2 vuol dire che in realtà non hanno capito, non si rendono conto della percezione che abbiamo noi. Sono un europeista convinto, ma una Ue come questa non serve. Manca un piano industriale, l'industria ha bisogno di certezze».

— **Nicoletta Picchio**

© RIPRODUZIONE RISERVATA



A Bergamo. L'intervento del presidente di Confindustria Emanuele Orsini all'assemblea Federacciai

L'intelligenza artificiale nel lavoro: servono competenze e formazione

Il confronto. Le priorità tracciate da Billari, rettore della Bocconi, Corso del Politecnico di Milano, Finocchiaro dell'Almamater e Stagni di Adecco

Maria Carla De Cesari

Formazione e competenza: un binomio senza il quale non si può governare l'impatto dell'intelligenza artificiale sul mercato del lavoro e le conseguenze sulla trasformazione delle attività anche in relazione alle generazioni dei lavoratori. Sulle priorità dettate dall'AI si sono confrontati domenica al Mudec di Milano (il Museo delle culture), nell'ambito delle celebrazioni per i 160 anni del «Sole 24 Ore»: Francesco Billari, rettore della Bocconi; Mariano Corso, Osservatori Digital Innovation del Politecnico di Milano; Giusella Finocchiaro, professoressa ordinaria di diritto privato e di diritto di Internet e dell'intelligenza artificiale all'università di Bologna; Virginia Stagni, Cmo & country head of communications The Adecco Group Italy.

Il punto di partenza, la demografia. «Si vive di più, la speranza di vita alla nascita è di 83,4 anni. E questa è una notizia positiva. Però - ha ricordato Billari - in parallelo c'è la sensibile riduzione delle nascite, con la punta negativa del 2024 di appena 370mila nuovi nati». Secondo l'Ocse, la connessione di questi due fenomeni, porterà il nostro Paese a perdere entro il 2060 circa 12 milioni di lavoratori. «Anche il flusso degli immigrati non basterà, secondo le stime, a colmare i vuoti», ha concluso Billari.

Il nostro Paese si trova negli ultimi posti della graduatoria per laureati e diplomati rispetto agli altri Paesi europei. «Il sistema universitario - ha commentato Billari - fa del suo meglio, il numero dei laureati è cresciuto ma occorre migliorare il sistema scolastico perché è ancora molto alta la percentuale di quanti non arrivano al diploma».

In questo quadro l'intelligenza artificiale potrebbe funzionare come agente correttivo. L'intelligenza artificiale - secondo Mariano Corso - potrebbe avere una portata bivalente: aiutare i giovani nell'inserimento al lavoro e nello stesso tempo costituire un sostegno per le

persone mature in modo da prolungare la loro permanenza in azienda. Tra l'altro, secondo una recente ricerca di Adecco, oltre il 60% dei lavoratori vede con ottimismo l'impiego dell'intelligenza artificiale. «Molti lavoratori - ha spiegato Corso - dichiarano di utilizzare l'intelligenza artificiale, ma spesso l'impiego non è supportato da policy e direttive aziendali. I lavoratori, inoltre, non sono aiutati nell'impiego più efficace del tempo-lavoro che viene liberato con l'utilizzo di sistemi di Ai soprattutto nelle attività automatiche».

Una condizione che - secondo Virginia Stagni - va corretta con una cultura manageriale che parta dal coinvolgimento e dalla condivisione dei valori.

Per Giusella Finocchiaro le imprese devono imparare a gestire il rischio dei sistemi di Ai attraverso una cabina di regia e una responsabilità "trasparente": «Si spera - ha auspicato - che le semplificazioni annunciate dalla Commissione europea, che dovrebbero essere presentate al regolamento Ai il 19 novembre, aiutino questi processi all'interno delle imprese».

Giusella Finocchiaro ha virtualmente aperto le porte dell'aula in cui, con i suoi studenti, testa l'intelligenza artificiale nella soluzione di problemi giuridici. «Con gli studenti dell'ultimo anno della

laurea magistrale in giurisprudenza discutiamo a computer spento la strategia per affrontare un caso. Quindi scriviamo l'atto con l'utilizzo dell'intelligenza artificiale. I risultati vengono infine analizzati: maggiore è la conoscenza dell'argomento da parte degli studenti, migliori sono i risultati ottenuti lavorando con l'intelligenza artificiale».

Investire sulla formazione è dunque la via per un uso consapevole e responsabile dell'intelligenza artificiale. Su questo punto hanno insistito, in particolare, Billari e Corso.

«Occorre un'offerta universitaria al passo con la sfida. Una solida formazione di base - ha detto Billari - deve essere coniugata con competenze flessibili e multidisciplinari. Con un'espressione inadeguata si parla dell'esigenza di soft skill: non si tratta solo della capacità di confronto o di empatia, ma anche della possibilità di "mischiare" i saperi e le competenze. Mi chiedo come sia possibile preparare a questo obiettivo con un sistema che ha fatto proliferare gli atenei telematici, dove lo studente ascolta la lezione da solo nella sua stanza».

Non basta però formare un maggior numero di laureati e costruire un efficace sistema di aggiornamento e di riqualificazione delle competenze. Urgente è affrontare i motivi per cui i giovani migliori emigrano all'estero. «Occorre sicuramente partire dalle retribuzioni - ha detto Stagni - ognuno si aspetta uno stipendio equo e adeguato. Su questo, probabilmente, aiuterà la direttiva sulla trasparenza salariale, che entrerà in vigore a giugno 2026, anche se ancora manca il decreto legislativo di attuazione e dunque le aziende sono in attesa di conoscere le regole. In ogni caso, i giovani hanno poi necessità di capire quali possono essere le prospettive di carriera nel breve e nel medio-lungo periodo. Non basta assumere, bisogna imparare a trattenere i talenti. Un esercizio su cui le imprese devono sempre più impegnarsi».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Una domenica al Mudec



Francobollo. La presidente del Gruppo 24 ORE, Maria Carmela Colaiacovo e il direttore del Sole 24 Ore, di Radio24 e di Radiocor, Fabio Tamburini



L'annullo. La timbratura delle cartoline con il francobollo del Sole 24 Ore



Massimo Giordano. L'attore mentre interpreta la figura di Charles Ponzi



Il serpente corallo. L'esibizione della band di giornalisti del Sole, Ciappter Ileven

Riforma fiscale, strada ancora lunga

Le tasse

Equità e semplificazione

Maria Carla De Cesari

La riforma fiscale non è ancora a metà strada rispetto agli obiettivi tracciati dalla legge delega 111/2023: un risultato for-

La prima tessera è costituita dall'Irpef, l'imposta progressiva sulle persone fisiche, che continua a essere contrastata da una pluralità di sostitutive. L'obiettivo della legge delega è arrivare a una flat tax, attuando la progressività voluta dalla Costituzione, con le deroghe. Con la legge di bilancio 2025 si è stabilito a regime l'accorpamento dei primi due scaglioni e

fanno investimenti qualificati, per esempio Industria 5.0. Tuttavia, l'Ires premiale è risultata talmente complicata da aver esaurito il suo ciclo in un anno. Quanto alla semplificazione, il paradosso è quello di qualche passo indietro, come nella correzione degli errori contabili. Il base al correttivo Ires si limitano fortemente, già dall'anno 2025, i casi in cui la rilevanza fi-



se dettato dalla difficoltà di implementare un progetto con scarse risorse finanziarie, se non quelle, poco più di 4 miliardi, derivanti dall'abolizione dell'Ace, l'incentivo per la capitalizzazione delle imprese. A ricostruire le principali tappe della riforma - attraverso il focus dei redditi di lavoro dipendente, autonomo e d'impresa, tre esperti del Sole 24 Ore - Alessandra Caputo, Andrea Dili e Luca Galani - che hanno dipanato il bandolo della riforma in un evento all'interno della festa per i 160 anni del Sole.

con la legge per il 2026 si diminuirà l'aliquota intermedia del 35 al 33 per cento. I risultati alla luce dell'equità tra contribuenti? Ancora insufficienti, visto che a parità di reddito, fino a 50 mila, un lavoratore autonomo paga più tasse di un dipendente e di un pensionato. Certo gli autonomi possono fruire del regime forfettario, ma occorre avere un'attività esercitata quasi in solitudine e senza grandi beni strumentali. Per le imprese si è passati da un incentivo automatico, l'Ace, a premi per le imprese che assumono e che

scale della correzione di errori contabili è automatica e passa solo attraverso il bilancio e i controlli dei revisori legali.

In particolare, non sarà più così quando l'errore è considerato "rilevante" (concetto fortemente soggettivo) e tutte le volte in cui la correzione avviene dopo l'esercizio successivo a quello dell'errore. Le imprese in questi casi saranno costrette a rendere indeducibile la correzione e a ripresentare le dichiarazioni Ires e Irap, con buona pace della semplificazione.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Spirito di gruppo. Le ragazze delle aree Eventi, Marketing e Comunicazione che hanno realizzato il meeting dei 160 anni del Sole

Paura, nuove competenze e produttività: l'intelligenza artificiale riscrive il lavoro

Lo scenario. La tecnologia generativa non ha ancora prodotto effetti dirompenti sull'occupazione ma sta modificando processi, ruoli e catene del valore. L'impatto più evidente riguarda l'impiego delle risorse e la necessità di aggiornare saperi e funzioni

Luca Tremolada

Una rivoluzione tecnologica ha portato con sé paure e promesse. Ma quella dell'intelligenza artificiale ha un tratto che la distingue da tutte le altre: la velocità. È come se il futuro fosse già iniziato e nessuno avesse ancora avuto il tempo di accorgersene. In pochi mesi, sistemi generativi come ChatGPT o Claude sono entrati nei flussi di lavoro di milioni di persone. Eppure, i dati dicono che il mercato del lavoro, almeno per ora, non è crollato. L'AI transformation è cominciata, ma più come un'onda lunga che come uno tsunami. Forse anche per questo fa più paura.

Secondo un'analisi del Financial Times, che ha incrociato indagini su larga scala e microdati di settore, l'intelligenza artificiale non sta ancora distruggendo posti di lavoro su vasta scala. Le indagini sui lavoratori di Stati Uniti, Regno Unito e Europa occidentale non mostrano un legame chiaro tra esposizione all'AI e calo dell'occupazione. Ma se allarghiamo la lente e osserviamo settori specifici, qualche crepa si intravede. I primi segnali arrivano dal mondo del lavoro online: i freelance — grafici, copywriter, traduttori — hanno visto diminuire commesse e compensi dopo l'arrivo di ChatGPT. È la prima linea della disruption, dove il

confine tra un compito e un mestiere si assottiglia fino a scomparire.

Anche i giovani programmatori americani sembrano soffrire. Uno studio dello Stanford Digital Economy Lab mostra che l'occupazione dei junior developer è calata del 20% rispetto al 2022. È un effetto diretto dei modelli linguistici? Forse. Ma c'è anche il contraccolpo della stretta monetaria americana e il ridimensionamento post-pandemia delle big tech. Il confine tra correlazione e causalità resta sottile.

Il vero rischio è cognitivo, con la perdita della capacità di interpretare da soli la complessità

In Europa, la fotografia è ancora diversa. In Svezia, per esempio, un'indagine del sindacato Unionen — 700 mila iscritti, una delle più grandi organizzazioni al mondo per i lavoratori del terziario — mostra che due terzi delle aziende hanno già introdotto concretamente strumenti di intelligenza artificiale. Eppure, nell'80% dei casi, non si è registrato alcun effetto sull'occupazione. Un 10% segnala addirittura un aumento dei posti di lavoro. Ma c'è un segnale interessante: tra le imprese che pianificano nuove adozioni di AI nei prossimi mesi, la per-

tuale di chi si aspetta una riduzione del personale raddoppia, al 20%. La fase sperimentale sta lasciando spazio a quella dell'efficienza.

È qui che l'AI transformation mostra il suo vero volto: non come distruzione improvvisa, ma come una lenta ristrutturazione del lavoro cognitivo. I sistemi generativi non sostituiscono le persone, sostituiscono i compiti. Il lavoro si scompone in attività più o meno automatizzabili. Il rischio maggiore riguarda le professioni dove il mestiere coincide con l'esecuzione di un compito preciso e ripetitivo. Scrivere un testo pubblicitario, disegnare un logo, tradurre una scheda prodotto. Ma man mano che saliamo nella complessità, l'AI diventa più un assistente che un sostituto. Chi definisce i problemi, negozia soluzioni, tiene conto del contesto e delle persone, resta centrale.

È la stessa logica che Demis Hassabis, CEO di Google DeepMind, ha riassunto in una frase durante un convegno ad Atene: «La competenza più importante sarà imparare a imparare». Non basta più possedere un sapere: bisogna saperlo aggiornare continuamente, collegando discipline diverse e reinterpretando le tecnologie che cambiano. La capacità di ibridare — mettere insieme scienza e umanesimo, matematica e creatività — diventa la nuova frontiera della produttività.



Il dilemma. Le indagini non mostrano un legame chiaro tra AI e calo dell'occupazione

La verità, però, è che nessuno sa davvero come sarà il mondo del lavoro tra cinque o dieci anni. Lo storico Yuval Noah Harari lo ha detto senza mezzi termini: «È la prima volta nella storia che non abbiamo alcuna idea delle caratteristiche fondamentali della società del futuro». Sappiamo solo che cambierà tutto. Ma non è la prima volta che ci spaventiamo. Vent'anni fa, la paura era l'offshoring: si temeva che ogni lavoro intellettuale sarebbe finito in India. Oggi, gli stessi contabili, radiologi e programmatori sono ancora lì, forse più efficienti, certo più digitali.

Non tutte le professioni, però, sono esposte allo stesso rischio. I mestieri manuali — muratori, idraulici, elettricisti — restano difficili da automatizzare. I robot di DeepMind sanno piegare i panni, ma non sanno ancora rifare un impianto elettrico o salire su un tetto. Anche i lavori di cura — insegnare, assistere, accompagnare — restano profondamente umani. Come osserva Anna Thomas dell'Institute for the Future of Work, capire che cosa l'AI non sa fare sarà una competenza tanto preziosa quanto saperla usare.

E poi c'è un altro rischio, più sottile: quello cognitivo. Più ci affidiamo ai sistemi di AI per leggere, riassumere e spiegare, più rischiamo di perdere la capacità di interpretare da soli la complessità. Uno studio recente mostrava che solo il 5% degli studenti americani riusciva a comprendere davvero le prime righe di Bleak House di Dickens. Chi resta capace di orientarsi nei significati, nei testi densi, nella realtà che non si lascia semplificare da un algoritmo, sarà avvantaggiato.

Per questo, prepararsi all'AI transformation non significa soltanto studiare nuove tecnologie. Significa tornare a leggere, a comprendere, a pensare criticamente. Il futuro del lavoro non sarà solo per chi sa programmare, ma per chi saprà dare senso alle macchine che programmano il mondo.

© RIPRODUZIONE RISERVATA