CISL
Confederazione Italiana
Sindacati Lavoratori

cislab
IDEE AL LAVORO

# Libro Verde per il Patto sociale

## *costruiamo insieme l'**Italia** di **domani***

1. ***Contrattazione collettiva** e **retribuzioni***
2. *Un **fondo** per **sostenere** l'**economia reale** del **Paese***
3. *Il **capitale umano** prima di tutto*
4. *Il **diritto soggettivo** alla **formazione** e all'**apprendimento permanente***
5. *Investire sulle **politiche attive** per il **lavoro***
6. *Valorizzare e incrementare l'**occupazione femminile***
7. *Prevedere una **strategia industriale europea** e **nazionale***
8. ***Giovani**, **sfida demografica** e **politiche** dell'**abitare***
9. *Età della vita, lavoro e **rafforzamento** delle **reti** di **welfare***
10. ***Pensionamento sostenibile***
11. ***Qualità** della **vita lavorativa** e **partecipazione***

www.cisl.it

# Indice

**Introduzione** 3

**Premessa** 4

**Passato o futuro?** 7

**Contrattazione collettiva e retribuzioni** 9

**Un fondo per sostenere l'economia reale del Paese** 13

**Il capitale umano prima di tutto** 17

**Il diritto soggettivo alla formazione e all'apprendimento permanente** 22

**Investire sulle politiche attive per il lavoro** 26

**Valorizzare e incrementare l'occupazione femminile** 32

**Prevedere una strategia industriale europea e nazionale** 35

**Giovani, sfida demografica e politiche dell'abitare** 41

**Età della vita, lavoro e rafforzamento delle reti di welfare** 46

**Pensionamento sostenibile** 50

**Qualità della vita lavorativa e partecipazione** 54

# Introduzione

***Daniela Fumarola**, Segretaria generale CISL*

Questo Libro verde è frutto di un'approfondita elaborazione, che ha avuto come origine due questioni per noi essenziali. La prima riguarda la necessità di un nuovo patto sociale, capace di affrontare le grandi transizioni che segnano questa fase storica e di dare risposta alle fragilità di un Paese come l'Italia, ancora gravato dal peso di molti nodi irrisolti e di scelte non compiute nel passato. La seconda concerne i contenuti che dovrebbero caratterizzare tale patto, affinché possa diventare non una formula generica, ma una prospettiva concreta di governo del cambiamento, di ricostruzione della coesione e di rilancio della partecipazione.

Nella tradizione affermatasi in ambito anglosassone, il Libro verde non ha il compito di offrire ricette precostituite, né di chiudere il dibattito con soluzioni definitive; serve piuttosto ad aprire una discussione, a sollecitare riflessioni, a mettere in circolo analisi e proposte. Anche questo testo nasce con tale finalità.

Le pagine che seguono devono, dunque, essere assunte per ciò che sono: non un punto di approdo, ma una base di riflessione; non una sintesi conclusiva, ma una piattaforma di confronto, un invito a misurarsi con alcune domande di fondo. *Quale futuro vogliamo per l'Italia? Quale equilibrio nuovo tra sviluppo e coesione è necessario costruire? In che modo si possono elevare le retribuzioni e le pensioni di chi rappresentiamo? Come tenere insieme competitività, giustizia sociale, libertà e solidarietà tra generazioni in una società complessa, articolata e attraversata da mutamenti rapidissimi? E ancora: esistono oggi le condizioni per costruire insieme una risposta credibile, capace di coinvolgere le forze sociali, istituzionali e culturali del Paese?* È a partire da questi interrogativi che il testo chiede di essere letto, discusso e valorizzato.

La CISL lo mette a disposizione della propria organizzazione, delle lavoratrici e dei lavoratori, delle pensionate e dei pensionati, della politica, delle istituzioni, delle forze economiche e sociali, del mondo della cultura e della ricerca, e di tutti coloro che avvertono la necessità di aprire una discussione alta e concreta sul futuro italiano.

Hanno dato un rilevante contributo alla stesura dell'elaborato alcuni intellettuali di diversa estrazione, che hanno accettato di far parte del nostro LAB CISL: Maurizio Del Conte, Francesco Giorgino, Sonia Malaspina, Marco Marcatili, Tommaso Nannicini, Elena Prodi, Massimiliano Valerii. Un grazie anche ai nostri Aldo Carera, Marco Lai, Emmanuele Massagli e Stefano Mastrovincenzo, anch'essi coinvolti nella definizione dei testi.

# Premessa

Il mercato del lavoro e la società sono, oggi, influenzati da macro tendenze che ne ridefiniscono in profondità la struttura.

La prima e più travolgente è quella rappresentata dal declino demografico che, in alcune aree del nord mondo, si presenta come un vero e proprio crollo della componente più giovane della popolazione. L'invecchiamento, unito al calo della natalità in gran parte dei Paesi avanzati, determina una riduzione della popolazione attiva e una crescente pressione sul sistema dei servizi di cura e assistenza. Secondo un recente rapporto della Commissione UE, il processo è destinato ad accelerare: oggi ci sono trentaquattro ultrasessantacinquenni ogni cento persone tra i quindici e i sessantaquattro anni, a fine secolo il rapporto supererà quota sessanta[1].

Questa tendenza non solo acuisce la carenza di lavoratori in alcuni settori, ma modifica anche le priorità delle politiche del lavoro, che devono favorire, molto più di quanto si sia fatto in passato, l'inclusione di gruppi tradizionalmente sotto rappresentati nel mercato del lavoro, come le donne, i giovani, gli immigrati e i lavoratori più anziani[2].

Una seconda macro tendenza è l'accelerazione digitale. L'avvento delle tecnologie digitali, l'automazione e, da ultimo, l'intelligenza artificiale stanno trasformando radicalmente i contenuti del lavoro. Molte professioni tradizionali sono esposte a processi di sostituzione o integrazione tecnologica, mentre emergono nuove figure legate alla gestione dei dati, alla cybersicurezza, al design di sistemi intelligenti e all'innovazione tecnologica. Questo fenomeno implica un continuo bisogno di riqualificazione e di aggiornamento delle competenze, rendendo ben più rilevante di quanto non fosse nel novecento il ruolo della formazione continua e delle politiche di ***upskilling*** e ***reskilling*** professionale[3], oltre che una reale volontà e capacità di sviluppare la valutazione dell'efficacia formativa (il transfer verso il lavoro).

Un'altra tendenza globale che spinge la trasformazione delle professionalità è rappresentata dal cambiamento climatico e dalle politiche di transizione ecologica intraprese da molti Stati nel tentativo di porvi un argine. Se è vero che le opere finalizzate alla riduzione delle emissioni di anidride carbonica e a favorire l'espansione delle energie rinnovabili creano nuovi settori economici, nuove competenze e opportunità occupazionali, pongono però, la questione della riallocazione della manodopera proveniente da comparti ad alta emissione di carbonio. Per contrastare la disoccupazione da transizione climatica e sostenere il processo già in corso di crescita dei "lavori verdi" è necessario disporre di efficaci strumenti di riconversione professionale. Ciò, in particolare, in quelle aree geografiche fortemente caratterizzate dalla presenza di industrie operanti in settori in declino[4].

1 Commissione UE, Demography Report 2026, luglio 2026
2 Sull'invecchiamento della popolazione e i suoi effetti sul mercato del lavoro si vedano European Commission, 2023; Eurofound, 2023.
3 Si veda, in particolare, BRYNJOLFSSON, E., McAfee, A. 2014, che segnalano come l'automazione, l'intelligenza artificiale e le tecnologie digitali stiano trasformando i mercati del lavoro e individua nel reskilling e nella formazione continua la risposta necessaria al cambiamento. Sul sistema della formazione professionale in Italia si veda il XXIV ***Rapporto sulla Formazione Continua*** elaborato da INAPP, Annualità 2023-2024.
4 Cfr. European Commission: Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, 2022.

Infine, la globalizzazione continua a incidere in profondità sul lavoro, pur essendo entrata in una fase diversa da quella iniziale: non più apertura tendenzialmente indifferenziata dei mercati, ma riorganizzazione per regioni economiche, competizione per il controllo delle materie prime critiche e ricorso crescente a misure di chiusura. Se la prima stagione della globalizzazione aveva ampliato gli spazi economici e la mobilità dei lavoratori, quella attuale accentua la polarizzazione occupazionale e aggiunge, alla vulnerabilità di alcuni segmenti della popolazione, l'incertezza legata alla riconfigurazione delle catene del valore.

Di fronte a queste sfide, il modello nazionale, caratterizzato da un processo di sviluppo intrinsecamente dal basso, squilibrato, "per strappi", non armonico, pare segnare il passo, come evidenziato dall'aumento poco dinamico del PIL. L'"autonoma difesa immunitaria" a cui si riferisce l'ultimo rapporto del Censis non sembra bastare più.

Anche il capitale sociale, una delle risorse collettive su cui si basa lo sviluppo, non va inteso come una "dotazione data", ma come una variabile fragile e ne esiste una tipologia, molto diffusa nel nostro Paese, che può anche svolgere la funzione di bloccare lo sviluppo (il ***capitale sociale di chiusura***, basato su legami forti, interni e omogenei, che rafforzano la coesione dei singoli gruppi, ma non li mettono in relazione con l'esterno, condizione necessaria per crescere).

Emerge, dunque, la necessità di rigenerare capitale sociale, con particolare attenzione alla componente ***di apertura***, presupposto per l'accesso a nuove informazioni e opportunità, a una maggiore mobilità sociale e innovazione, alla cooperazione tra mondi diversi, sinonimo di apertura, circolazione di risorse, capacità di "fare sistema" (reti territoriali e tra territori, filiere, partenariati).

La produzione di capitale sociale "buono" è una sfida che può essere giocata investendo ulteriormente sul terzo settore, a cominciare dal riconoscerlo per ciò che è: non una dimensione residuale o meramente supplente rispetto a Stato e mercato, ma una componente essenziale della società organizzata e dell'economia civile del Paese. Cooperative e imprese sociali, volontariato organizzato, associazionismo e mutualità costituiscono un'infrastruttura democratica e comunitaria capace di generare coesione, beni comuni, inclusione e innovazione sociale, soprattutto nei territori e negli ambiti in cui le fragilità si addensano.

Perché questo ruolo possa dispiegarsi pienamente, occorre, però, puntare con decisione sulla qualificazione dell'economia non profit: più competenze, più capacità progettuale, più trasparenza, più valutazione dell'impatto, più integrazione nelle reti territoriali di welfare, formazione e politiche attive. Non si tratta solo di esternalizzare funzioni pubbliche, ma di dare attuazione a una sussidiarietà esigente, orientata alla corresponsabilità e alla produzione di valore sociale.

Più di tutto, però, **in Italia pare essersi persa l'idea di futuro**, come dimostra la stessa regressione demografica che stiamo vivendo, peggiore della media europea, dato che avere o non avere un figlio o una figlia è espressione della fiducia o della sfiducia nei confronti di ciò che sarà.

L'immobilismo, cifra del presente nazionale ed europeo, ha accelerato i processi di frammentazione sociale e l'attenzione quasi esclusiva al proprio "particulare", fattori che hanno contribuito alla disintermediazione, alla formazione di tribù autoconsistenti che indugiano irresponsabilmente nell'illusione del "prima noi".

La società si è retta a lungo su una protezione "molecolare" della coesione sociale: una trama di reti fami-

liari, territoriali e comunitarie che, in forma spesso implicita, ha svolto una funzione sussidiaria rispetto all'azione pubblica, a lungo debole o assente.

Oggi, però, questo equilibrio non regge più senza una chiara **strategia nazionale**. È questa la novità che investe il modello di sviluppo italiano. Globalizzazione delle catene del valore, transizione ecologica, digitalizzazione e competizione tecnologica richiedono scala, coordinamento, investimenti di lungo periodo e capacità pubblica, che il solo sviluppo "spontaneo" dal basso non è più in grado di garantire.

Senza politiche pubbliche capaci di orientare, governare le filiere, sostenere l'innovazione e integrare politiche industriali, del lavoro e del welfare, il capitalismo molecolare diventa un fattore di fragilità. Serve, quindi, un cambio di passo: **non l'abbandono dello sviluppo territoriale, ma la sua evoluzione.**

L'alternativa è lasciare che siano le dinamiche di mercato o le big tech a determinare il futuro, con la conseguenza di creare una società frammentata, distinta tra "vincitori" e "perdenti", con molti lasciati indietro, in conseguenza della concentrazione dei benefici e la diffusione dei costi delle transizioni. La disintermediazione teorizzata e praticata non rende più liberi, ma erode le strutture collettive e rischia di essere vicariata da una **re-intermediazione opaca** attraverso le regole incorporate nell'algoritmo.

**Senza un quadro condiviso di obiettivi, tempi e compensazioni adeguate, il rischio è una somma di resistenze, ricorsi al veto da parte di taluni attori, portatori di interessi non trasparenti e conflitti distributivi che paralizzerebbero l'azione pubblica.** Una nuova stagione della concertazione non è un ritorno nostalgico al passato, ma uno strumento di politica dello sviluppo che serve a trasformare il conflitto in governo del cambiamento, rendendo socialmente sostenibili riforme che altrimenti sarebbero politicamente impraticabili.

**Il Patto sociale è la condizione abilitante per mobilitare risorse pubbliche, sociali e private, coinvolgere i lavoratori nelle transizioni e dare legittimazione democratica alle scelte di lungo periodo,** rilanciando l'idea di Mario Romani di **una programmazione economico-sociale partecipata**, fondata su corpi intermedi e sedi di confronto stabili tra istituzioni e parti sociali: un metodo che punta a orientare investimenti, politica industriale, infrastrutture e welfare verso obiettivi di lungo periodo (occupazione di qualità, redditi, competenze, riequilibrio territoriale) e non solo a gestire emergenze.

**L'idea propria della CISL è che la forza propulsiva dello sviluppo è una società organizzata, capace di trasformare crescita economica in progresso umano e tenuta democratica.**

Si tratta di recuperare quel tratto di razionalità generativa oggi compresso tra il "vitalismo irrazionale" della crisi permanente (Censis, 2025) e la stasi apparentemente rassicurante, che rischiano di condurre la barca del Paese verso la deriva, se non verso gli scogli.

# Passato o futuro?

Se si osserva il dibattito pubblico, l'Italia sembra persa nelle nebbie del passato.

Un buon punto di partenza può consistere nella discussione in corso sulla spesa pubblica. **Se il passato è rappresentato dal debito pubblico e il futuro dagli investimenti, non c'è alcun dubbio che le preoccupazioni dell'oggi riguardano più il primo che i secondi, di cui poco o nulla si parla**.

Secondo l'ultimo rapporto del Censis questo atteggiamento non riguarda solo l'Italia, anche a fronte di un incremento generalizzato post - pandemico del rapporto debito pubblico/PIL in molti Paesi europei e non solo. Nel 2024 la media dei Paesi del G7 è del 124%, contro il 75,1% del 2001. Concentrarsi unicamente su questo dato significa, però, prospettare un presente e un futuro prossimo fatto di politiche di rigore, di taglio al welfare e alle politiche espansive, di contrazione degli investimenti sul capitale umano, di accrescimento della pressione fiscale, di irrigidimento ulteriore della previdenza. È il passato che trascina verso il basso il presente e la prospettiva. Con il prevedibile effetto della crescita della rabbia sociale, che accentuerebbe il clima da "età selvaggia" (Censis, 2025) che già sperimentiamo.

Oggi il peso del servizio al debito pubblico ha raggiunto un costo annuo di 85,6 miliardi di euro, pari al 3,9% del PIL, un dato superiore agli investimenti pubblici (pari a 78,3 miliardi di euro), a quanto destinato all'istruzione (76,5 miliardi di euro) e al funzionamento degli ospedali (54 miliardi di euro).

All'ossessione nei confronti dei 3.000 miliardi di euro di debito non corrisponde altrettanta attenzione nei confronti della **crescita del PIL**. Prevale nettamente la concentrazione sul solo numeratore anziché sul denominatore.

**Concentrarsi sul futuro significa occuparsi del livello degli investimenti pubblici e privati; di incrementare la produttività; di ricerca e sviluppo; di istruzione, formazione professionale ed educazione terziaria; di coesione sociale; di welfare e salute; di ambiente e, quindi, anche delle generazioni future.** Tutte variabili sulle quali siamo in ritardo rispetto agli altri principali Paesi dell'UE, ma anche nei confronti di Cina e USA, come ben messo in evidenza dai rapporti Draghi e Letta.

Benché vi siano segnali di un incremento dell'incidenza dell'allocazione di capitale in rapporto al valore aggiunto, conseguente a strumenti non di natura ordinaria come il PNRR, la quota di investimenti produttivi e tecnologici resta inferiore a quanto necessario per colmare ritardi di produttività e modernizzazione rispetto alla media europea.

Per affrontare questo gap **servono politiche pubbliche stabili, una forte attrazione di capitale paziente e un mix di investimenti pubblici e privati orientato alla competitività**. È necessario puntare per lungo tempo a livelli di investimento annuo aggregati (pubblico + privato) nell'ordine del 25–30% del PIL, rispetto ai livelli correnti prossimi al 22% (ISTAT, 2024).

Il Patto sociale deve prevedere un piano pluriennale per **migliorare strade, ferrovie, porti e collegamenti, mettere in sicurezza il territorio e riqualificare gli edifici pubblici**. È importante che, tra gli investimenti, venga considerato il recupero degli alloggi pubblici e l'ampliamento di abitazioni a canone sostenibile.

V'è consapevolezza che per modernizzare il Paese è necessario proseguire nel percorso di efficientamento della **macchina pubblica**, anche attraverso lo sviluppo della partecipazione nelle sue diverse forme, da attuarsi attraverso la contrattazione collettiva.

Attenzione va rivolta anche ai **servizi di mercato**, che assorbono la quota maggioritaria dell'occupazione italiana e generano una parte decisiva del valore aggiunto, che richiedono un vero e proprio progetto di riqualificazione.

**La Politica e le parti sociali non possono non interrogarsi sul fatto che il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza sia andato a scadenza**. Esiste il rischio di un crollo del livello degli investimenti in termini assoluti e in rapporto al PIL e, quindi, di un'ulteriore restrizione dell'orizzonte futuro. L'ISTAT conferma questo scenario, prevedendo che già nel 2027 si determinerà una rilevante decelerazione dell'incidenza degli investimenti sul valore aggiunto nazionale, causata da condizioni di finanziamento meno favorevoli e dal ridimensionamento degli stimoli pubblici.

Il programma Next Generation EU (NGEU), lo strumento di ripresa post-Covid approvato nel 2020, ha introdotto per la prima volta un significativo livello di debito comune europeo, con la Commissione che ha emesso obbligazioni a nome dell'UE per finanziare sovvenzioni e prestiti agli Stati membri. Alla sua nascita era stato descritto da alcuni osservatori come un possibile "momento Hamiltoniano"[5] dell'integrazione europea, cioè un primo passo verso capacità fiscali e finanziarie comuni. Purtroppo lo si è pensato, progettato e gestito non come un meccanismo strutturale permanente, ma come uno strumento emergenziale.

Nel Rapporto Draghi la "mutualizzazione" è presentata come emissione regolare di debito comune UE ("*common safe assets*") finalizzata a progetti: investimenti in beni pubblici europei (es. ricerca "*breakthrough*"[6], infrastrutture per integrare l'AI, reti e interconnessioni, procurement e ricerca e sviluppo della difesa) che altrimenti sarebbero sotto-finanziati se lasciati ai soli bilanci nazionali. La stima-chiave del Rapporto è di un fabbisogno di investimenti aggiuntivi pari a 750–800 miliardi di euro l'anno, circa 5% del PIL UE.

La mutualizzazione del debito pubblico, se orientata al finanziamento di beni pubblici comuni, può essere letta come una possibile attualizzazione dei valori originari, basati sull'idea di **un'Europa non come semplice spazio di mercato o equilibrio tecnico-istituzionale, ma come progetto storico di pace, libertà, democrazia, responsabilità condivisa e superamento dei nazionalismi distruttivi**; opzioni che richiedano strumenti comuni capaci di trasformare l'interdipendenza in solidarietà concreta.

La Dichiarazione Schuman del 9 maggio 1950 afferma che l'Europa si costruirà attraverso "realizzazioni concrete" idonee a creare una "solidarietà di fatto"; nei Trattati dell'Unione, inoltre, la solidarietà tra gli Stati membri, la coesione economica, sociale e territoriale e l'"unione sempre più stretta tra i popoli d'Europa" restano principi costitutivi dell'edificio europeo. In questa prospettiva, la condivisione di una parte del rischio finanziario per sostenere investimenti comuni strategici può essere interpretata come uno strumento coerente con la vocazione originaria dell'Europa, espressione della capacità di affrontare insieme sfide che nessuno Stato membro è più in grado di governare da solo.

Riscoprire oggi questi ideali significa **tornare a pensare l'Europa come comunità di destino e di valori**, capace di coniugare libertà e giustizia sociale, integrazione economica e coesione, autonomia strategica e apertura, contro ogni ripiegamento sovranista e contro la riduzione del progetto europeo a sola amministrazione dell'esistente.

5 Il riferimento è ad Alexander Hamilton, primo Segretario al Tesoro degli USA, che nel 1790 promosse l'assunzione a livello federale dei debiti degli Stati e la costruzione del credito pubblico federale. Per analogia, nel dibattito europeo si parla di "momento Hamiltoniano" quando l'UE compie un salto verso strumenti quasi-federali: debito comune, nuove risorse proprie, un bilancio più capace, trasferimenti/investimenti comuni.

6 Indica un'attività di R&S orientata a ottenere risultati radicalmente nuovi—scoperte, tecnologie o metodi—che rompono con lo stato dell'arte e aprono nuove traiettorie scientifiche o industriali, invece di migliorare in modo incrementale ciò che già esiste.

# Contrattazione collettiva e retribuzioni

Il modello contrattuale nazionale, anche in comparazione con gli altri Paesi europei, dimostra un'elevata solidità strutturale: circa 200 contratti collettivi nazionali coprono il 99,3% dei lavoratori dipendenti del settore privato (e il 100% dei lavoratori subordinati del pubblico impiego), mentre il dumping contrattuale resta circoscritto a nicchie numericamente marginali, pur rappresentando un problema di qualità e coesione del sistema.

La stessa **direttiva (UE) 2022/2041** sui salari minimi adeguati valorizza in modo esplicito e centrale la contrattazione collettiva, non come alternativa marginale al salario minimo legale, ma come pilastro preferenziale del modello europeo di determinazione dei salari. In questo senso, **la norma non contrappone affatto legge e contrattazione collettiva, ma li colloca in una gerarchia funzionale: dove la contrattazione è forte, essa è la via maestra; dove è debole, il salario minimo legale diventa uno strumento di garanzia, accompagnato, però, da politiche di rafforzamento del dialogo sociale.**

Lo stesso impianto della direttiva riconosce che nei Paesi in cui la contrattazione collettiva è forte e inclusiva (come in Italia), essa rappresenta lo strumento più efficace per garantire salari equi, adeguati alle specificità settoriali e territoriali. Non a caso, il legislatore europeo chiarisce fin dall'inizio che l'obiettivo non è uniformare i modelli nazionali, ma rafforzare la contrattazione collettiva come meccanismo di regolazione salariale all'interno del mercato unico.

In sintesi, la direttiva insiste sulla necessità di contrastare il dumping salariale, le pratiche elusive e i contratti non rappresentativi, indicando che salari minimi e tutele effettive richiedono un quadro di relazioni industriali solide, ispezioni sul lavoro efficaci e accesso alle informazioni per i lavoratori e i loro rappresentanti.

Da questo punto di vista, **è da sviluppare il potenziale della direttiva per la trasparenza salariale (direttiva (UE) 2023/970), che prevede che le aziende debbano giustificare le differenze retributive, dato che dovrebbe essere analizzato da chi rappresenta i lavoratori con il sostegno di risorse esperte e supporti tecnologici in grado di trattare e aggregare le informazioni rese disponibili.**

Accanto agli aspetti positivi esistono criticità rilevanti, a cominciare dalla stessa **dinamica retributiva nel medio periodo**. Secondo il rapporto annuale 2026 dell'INPS il rallentamento della crescita salariale prende avvio già nei primi anni ottanta, soprattutto quale conseguenza diretta della dinamica del rendimento dei fattori produttivi. Esiste un problema di qualità delle aziende italiane, con una maggiore concentrazione degli attori imprenditoriali in settori a bassa produttività e a ridotto valore aggiunto.

A ciò si aggiungono ulteriori condizioni che indeboliscono la funzione redistributiva della contrattazione. **Il sistema di indicizzazione ex post e i meccanismi di recupero non sempre riescono a compensare tempestivamente gli shock inflattivi**, alimentando tensioni sociali e aspettative insoddisfatte, soprattutto tra i lavoratori a reddito medio-basso e tra i più giovani. Come evidenziato dalla piattaforma unitaria di giugno 2026, è, da questo punto di vista, fondamentale che **il recupero salariale della perdita di potere d'acquisto dovuta all'inflazione sia definito su base annuale**, anche in ragione del contesto macroeconomico instabile che è venuto a determinarsi.

Da questo punto di vista la legge 112/2026 (di recepimento del DL "Primo Maggio") segna una tappa significativa di un percorso che potrà condurre a **regole più chiare e definite sui salari.** Infatti, la norma individua ai sensi e per gli effetti dell'art. 36 Cost la contrattazione collettiva delle parti sociali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale come lo strumento per la determinazione del **salario**

**giusto**, con l'obiettivo di assicurare ai lavoratori **un trattamento economico complessivo (TEC) adeguato alla quantità e qualità del lavoro prestato.** Pare, quindi, superata l'idea di salario minimo legale fisso, non parametrato ai livelli professionali, ma di un riferimento dinamico e ancorato alla contrattazione collettiva.

Per affermare il valore della contrattazione collettiva serve anche ragionare su **una più chiara misurazione della rappresentanza**, sulla base dell'effettiva presenza in azienda e sul territorio del sindacato quale criterio di accesso alla tutela promozionale delle organizzazioni dei lavoratori.

**Come ben evidenziato dalla piattaforma CISL-CGIL-UIL del 17 giugno 2026, il tema non può essere delegato alla Politica**, né può transitare attraverso l'attuazione di una norma dal sapore corporativo come l'articolo 39 della Costituzione; se serve una legge dovrà limitarsi a essere di sostegno agli accordi pattizi già stipulati tra le parti comparativamente più rappresentative a livello nazionale, in virtù di un reciproco affidamento tra Istituzioni, associazioni sindacali e datoriali, con uno specifico ruolo riconosciuto al CNEL di raccolta e codificazione degli stessi.

Altra criticità riguarda **la debolezza strutturale della contrattazione articolata**, concentrata nelle imprese medio-grandi e nei territori più forti, limitando così la possibilità di collegare salari, produttività, organizzazione del lavoro e gestione della flessibilità, welfare aziendale e partecipazione, di ridurre i divari territoriali e settoriali e di sviluppare il potenziale innovativo del modello contrattuale italiano, ancora fortemente costruito sul lavoro standard, con difficoltà a estendere le tutele ai lavori temporanei e alle nuove figure professionali, che necessitano di tutele specifiche e innovative.

Le stesse parti sociali sembrano convergere sulla necessità di rivedere l'impianto dell'accordo del 1993, che aveva nei suo tratti originari l'obiettivo di sconfiggere l'iperinflazione dell'epoca e far entrare il Paese nell'euro, **aprendo una nuova fase strategica della contrattazione collettiva, accelerando i rinnovi, contrastando il dumping retributivo, rafforzando significativamente la contrattazione decentrata e soprattutto traducendo in pratica diffusa la legge sulla partecipazione del 2025, facendone non solo uno strumento negoziale, ma una vera cultura delle relazioni industriali, capace di sostenere salari, produttività e qualità del lavoro nel medio periodo**.

Un primo terreno di sperimentazione di pratiche partecipative reali può essere la salute e sicurezza sul lavoro. Su questo il Patto sociale deve esprimere un chiaro impegno al **rafforzamento degli organismi paritetici** territoriali, attivando il fondo di sostegno alla piccola e media impresa previsto dall'articolo 52 del d.lgs.81/08. È, poi, fondamentale **promuovere attraverso la leva contrattuale programmi condivisi di miglioramento della prevenzione basati sulla partecipazione organizzativa** nelle aziende e nei distretti, da sostenere attraverso le ingenti risorse INAIL.

La revisione prospettata del modello contrattuale deve condurre ad **affermare il diritto da parte di ogni lavoratore a due livelli contrattuali di pari peso**. È necessario avere il coraggio di sperimentare **CCNL cedevoli**, con ampia capacità di deroga attribuita alla contrattazione decentrata, con il fine di incrementare i salari, andando oltre i minimi, per redistribuire quote più ampie dei margini d'impresa, dei miglioramenti di efficienza nelle pubbliche amministrazioni e dei possibili benefici economici derivanti da digitalizzazione e intelligenza artificiale.

In questa stessa cornice è importante la sperimentazione di **accordi locali** che impegnino sindacato, associazioni delle imprese e istituzioni a collegare il tema salariale all'abitare in aree a maggiore onerosità del costo della vita, prevedendo in questi contesti l'erogazione di retribuzioni più elevate; usando a tal fine anche leve indirette, come la regolazione degli appalti, la diffusione dei servizi alla persona, il welfare aziendale e territoriale, le case popolari, la diffusione dei trasporti pubblici, per incidere sul reddito reale dei lavoratori.

Va, poi, esplicitamente riconosciuta l'applicazione di un criterio di sussidiarietà in base al quale **se è assente la contrattazione aziendale va, comunque, applicata la contrattazione collettiva sviluppatasi tra le parti sociali comparativamente più rappresentative a livello territoriale, di distretto, di filiera, incoraggiando forme di contrattazione intercategoriale**.

Un altro possibile terreno di sperimentazione consiste nello sviluppo di **patti territoriali e aziendali volti a un incremento programmato della produttività nei diversi contesti**, che partano dalla consapevolezza che ci si trova a operare nella competizione globale con risorse scarse in termini di persone qualificate, investimenti produttivi, tecnologie critiche e capacità industriali.

Infine, va sottolineato con chiarezza che l'Italia si colloca stabilmente tra i Paesi UE con la maggiore **pressione fiscale sul lavoro**, a carico sia delle imprese che dei lavoratori. Il cuneo fiscale resta su livelli molto elevati (47,1%, in aumento rispetto al 45,5% del 2023). Per rappresentare in modo più aderente la condizione effettiva dell'economia è particolarmente utile richiamare ***l'Implicit Tax Rate (ITR) on labour***, un indicatore macroeconomico che misura il rapporto tra il gettito fiscale-contributivo sul lavoro e la base complessiva dei redditi da lavoro nazionali. Sotto questo profilo, l'Italia è prima in Europa con un ITR pari al 44,0%: in termini concreti; significa che mediamente 44 euro ogni 100 generati dal lavoro sono assorbiti da imposte e contributi (a fronte di circa 39 euro in Francia, 38 euro in Germania e 36 euro in Spagna).

Ne consegue l'urgenza di **una riforma fiscale organica che prosegua il percorso di riduzione del carico sul lavoro e lo riequilibri verso le rendite così da sostenere salari netti, occupazione di qualità e competitività del sistema produttivo.**

Ciò dovrebbe comportare **un riequilibrio stabile delle basi imponibili**, tagliando in modo permanente le imposte sui redditi da lavoro medio-bassi, finanziando questa scelta con un riordino della tassazione delle rendite (finanziarie e immobiliari, che beneficiano di aliquote ridotte rispetto ai redditi da lavoro); abbassando drasticamente la soglia della flat tax per le partite IVA, che ha effetti fortemente regressivi, con un beneficio che cresce in prossimità del tetto massimo oggi fissato a 85.000 euro; e rivedendo le agevolazioni fiscali meno efficaci (le detrazioni e deduzioni previste sono ben 575 con minori entrate stimate per l'erario nel 2025 pari a 108,6 miliardi di euro).

Occorre, poi, **superare la logica delle addizionali IRPEF come principale leva di alimentazione della fiscalità locale**, per orientarsi verso una compartecipazione regolamentata di Comuni e Regioni al gettito erariale complessivo. I numeri motivano con urgenza questa scelta. Nel 2024 il prelievo complessivo di addizionali regionali e comunali ha superato i 22,9 miliardi di euro, con incrementi superiori al 6% su entrambe le componenti rispetto al 2023, di cui 16,17 miliardi di componente regionale e 6,75 miliardi di componente comunale.

A versare questo prelievo è, nella quasi totalità, chi ha redditi da lavoro dipendente e da pensione, trattenuti alla fonte dal sostituto d'imposta. Questo squilibrio rende **la fiscalità locale particolarmente regressiva rispetto al potere d'acquisto**: da qui l'esigenza di spostare l'asse del finanziamento di Comuni e Regioni verso un meccanismo di compartecipazione regolata al gettito fiscale complessivo, capace di garantire autonomia finanziaria agli enti territoriali senza ulteriori aggravi su lavoratori dipendenti e pensionati.

Benché si debba riconoscere che sono stati effettuati passi in avanti su questo terreno, è importante promuovere **un contrasto più incisivo all'evasione e all'elusione fiscale**, anche ricorrendo all'incrocio tra tutte le banche dati esistenti e all'intelligenza artificiale.

**PROPOSTE:**

- Valorizzare la solidità del modello contrattuale nazionale: la copertura contrattuale è al 99,3% dei lavoratori del privato (e 100% del pubblico), con dumping contrattuale circoscritto, ma da contrastare per qualità e coesione del sistema.
- Usare la direttiva (UE) 2022/2041 come leva per: rafforzare la contrattazione collettiva come via maestra dove è forte; contrastare dumping salariale, pratiche elusive e contratti non rappresentativi; potenziare ispezioni e accesso alle informazioni per lavoratori e rappresentanze.
- Accelerare i rinnovi contrattuali e migliorare la reattività all'inflazione, rivedendo meccanismi di recupero del potere d'acquisto per proteggere soprattutto redditi medio-bassi e giovani.
- Definire una regolazione della rappresentanza coerente con i principi indicati dalla Corte Costituzionale, fondata su effettiva rappresentatività in azienda e su accordi tra parti sociali, evitando soluzioni "corporative" (art. 39) e riducendo l'intervento legislativo al sostegno agli accordi tra le parti sociali.
- Prevedere un impianto contrattuale a due livelli, con ampia possibilità da parte della contrattazione decentrata di incrementare i minimi salariali. Superare la logica del "secondo livello" e affermare il diritto universale a due livelli contrattuali orientati a: tutelare il salario dall'erosione del potere d'acquisto; redistribuire i frutti dell'attività d'impresa; gestire eventuali crisi aziendali o distrettuali. Sperimentare patti regionali e metropolitani volti a promuovere salari giusti anche come questione di tenuta del tessuto urbano e sociale.
- Introdurre un principio di sussidiarietà: se manca il livello aziendale, applicare sempre il contratto definito dalle parti comparativamente più rappresentative a livello territoriale, di distretto, di filiera, incoraggiando forme di contrattazione intercategoriale.
- Rafforzare la contrattazione decentrata per ridurre divari territoriali/settoriali e collegare: salari, produttività, organizzazione del lavoro e gestione della flessibilità, welfare aziendale e partecipazione, estendendola oltre le medio-grandi e i territori forti.
- Garantire la piena parità di trattamento economico e normativa ai lavoratori temporanei ed adeguare l'impianto contrattuale ai lavori non standard e alle nuove figure professionali, estendendo e innovando tutele oltre il perimetro del lavoro "standard" (es. ciclofattorini, crowdworker, piccole partite IVA, collaboratori coordinati e continuativi).
- Sperimentare patti territoriali e aziendali per produttività programmata, con: riorganizzazione del lavoro secondo principi di impresa innovativa e umanocentrica; sostegno finanziario pubblico a progettualità partecipative; estensione degli stessi principi anche nel pubblico impiego.
- Usare la salute e sicurezza sul lavoro come primo terreno di partecipazione reale, rafforzando organismi paritetici territoriali, attivando il fondo PMI ex art. 52 D.Lgs. 81/08 e prevedendo progetti finanziati da INAIL di partecipazione organizzativa.
- Avviare una riforma fiscale organica per ridurre strutturalmente il carico sul lavoro e riequilibrarlo verso le rendite, con: taglio permanente imposte su redditi da lavoro medio-bassi; riordino tassazione rendite finanziarie e immobiliari; revisione agevolazioni fiscali meno efficaci; superare la logica delle addizionali IRPEF.
- Rafforzare il contrasto a evasione ed elusione, anche tramite incrocio delle banche dati e uso dell'intelligenza artificiale. Mai più condoni di nessun tipo.
- Lavorare per estendere il modello partecipativo di cui alla L. 76/2025 anche al sistema pubblico.

# Un fondo per sostenere l'economia reale del Paese

Per sostenere un patto per il futuro è necessario **mobilitare il risparmio privato, finalizzandolo agli investimenti necessari ad affrontare le transizioni.** Affinché ciò sia possibile è necessario "collegare il valore ai valori" (M. Carney), come s'è cercato di fare attraverso la metrica ESG (***Environmental, Social, Governance***), strumento per guidare i flussi di capitale verso un'integrazione virtuosa tra sostenibilità ambientale, sociale e partecipazione dei lavoratori e di altri portatori d'interesse alla governance d'impresa.

Ma è anche indispensabile sostenere **investimenti "pazienti"**, che sono connotati da orizzonti temporali lunghi, tolleranza a rischio e incertezza, impegno per l'innovazione radicale, ritorni non immediati. Condizioni indispensabili per attrarre talenti e non perderne, come accade da tempo.

**L'ingente risparmio nazionale (il portafoglio delle attività finanziarie delle famiglie è arrivato a quasi 6.300 miliardi di euro e la sola liquidità sfiora i 1.600 miliardi, un terzo fermo su conti correnti e depositi con rendimento reale nullo o negativo) può e dev'essere finalizzato alle iniziative capaci di creare valore nel tempo.** Per decenni le famiglie italiane hanno mostrato una propensione al risparmio superiore alla media dei Paesi avanzati, fungendo da ammortizzatore sociale implicito in presenza di un welfare pubblico meno generoso e sfidato da nuovi bisogni e di un mercato del lavoro più fluido del passato. Questa caratteristica ha contribuito alla stabilità finanziaria complessiva del Paese, compensando in parte l'elevato debito pubblico e sostenendo il sistema bancario.

A livello europeo, l'Italia si colloca ai vertici per ricchezza finanziaria e reale delle famiglie, benché non più per tasso di risparmio corrente. Secondo i dati della Banca d'Italia e di Eurostat, la ricchezza netta delle famiglie italiane resta tra le più elevate dell'UE (in rapporto al reddito), superiore a quella di Francia e Germania. Dopo la crisi energetica e inflattiva il tasso di risparmio si è stabilizzato su livelli inferiori alla media storica e in alcuni anni anche sotto la media dell'area euro, segnalando una crescente difficoltà delle famiglie a "mettere da parte" risorse.

A fronte di questo quadro, il paradosso italiano pare evidente: **l'Italia è caratterizzata da un ampio stock di risparmio privato accumulato nel tempo e da un basso tasso di investimenti produttivi**. A differenza di altri sistemi europei, manca un efficace meccanismo di intermediazione che trasformi il risparmio in capitale a lungo termine, capace di sostenere industria, transizioni tecnologiche, verdi e demografiche, lavoro e sviluppo territoriale. Questo limite è sempre più rilevante nel confronto internazionale, dove Stati e mercati finanziari giocano un ruolo attivo nell'orientare i capitali verso obiettivi strategici, anziché meramente speculativi.

Allo stato il risparmio italiano rappresenta una grande risorsa potenziale, ma non automaticamente attivabile. **Senza la messa in campo di strumenti di investimento collettivo, le famiglie e le imprese continueranno a trattenere risorse in forma difensiva.** La sfida, anche nel confronto europeo, è usare meglio il risparmio che già esiste, riconnettendolo a sviluppo, lavoro di qualità e coesione sociale.

Accanto al risparmio di famiglie e imprese, esiste una seconda grande massa di risorse che può essere mobilitata in chiave strategica: quella detenuta **dai fondi pensione, dalle casse professionali e da altri investitori istituzionali di lungo periodo.** Si tratta di soggetti che, per natura, non inseguono rendimenti

di breve periodo, ma che hanno orizzonti temporali pluridecennali e necessitano di investimenti stabili, prevedibili e coerenti con impegni futuri. Proprio per questo, in molti Paesi europei e OCSE, tali soggetti rappresentano il cuore del capitale paziente, finanziando infrastrutture, transizioni industriali, housing sociale, sanità, energia e innovazione.

In Italia questo potenziale è ancora largamente sottoutilizzato. I fondi pensione e le casse previdenziali gestiscono centinaia di miliardi di euro, ma solo una quota limitata è indirizzata verso investimenti produttivi nazionali di lungo periodo; prevalgono titoli finanziari liquidi o investimenti esteri, spesso per assenza di strumenti adeguati, garanzie pubbliche e una chiara strategia industriale. Le parti sociali devono sviluppare un esercizio più attivo e consapevole della **funzione di indirizzo delle risorse** dei fondi verso impieghi ad alto impatto sociale e produttivo.

Una terza risorsa potrebbe essere costituita sia dai **fondi del PNRR non ancora utilizzati e che difficilmente lo saranno integralmente nei tempi previsti (parte dei residui sono stati inseriti in quattro veicoli finanzanziari specifici e in altri strumenti pre-esistenti)**, che dai **Fondi Strutturali europei 2021-27**.

Alla luce degli ultimi dati disponibili — **luglio 2026** per il PNRR e maggio 2026 per i fondi strutturali — risultano ancora da **allocare circa 55 miliardi di euro**.

In sintesi: **il capitale paziente esiste già: famiglie, imprese, risorse derivanti dall'UE e previdenza integrativa. La sfida non è crearlo, ma coordinarlo attraverso una strategia condivisa, ricorrendo a uno strumento ad hoc, un veicolo per l'economia reale nazionale al servizio delle priorità definite dal patto sociale.** Ciò pare in sostanziale coerenza con l'idea che la CISL ha avuto nel corso della propria vicenda storica di una **"politica attiva del risparmio"** (si veda il DDL Storti del 1963) volta a ricercare una convergenza virtuosa tra investimenti in strutture e nel capitale umano, frutto di una concezione e una pratica contrattuale innovativa e "sindacalmente" virtuosa.

La **Cassa Depositi e Prestiti** può svolgere un ruolo centrale e sistemico nel disegno di un veicolo capace di indirizzare il risparmio verso il capitale paziente, proprio in virtù della sua natura ibrida di banca di promozione nazionale. La CDP raccoglie risorse stabili attraverso il risparmio postale e le reinveste con un orizzonte di lungo periodo, assumendo rischi che il mercato privato tende a evitare. In questo senso, può agire come àncora pubblica di veicoli di investimento dedicati (fondi tematici, piattaforme di co-investimento, fondi di fondi), capaci di attrarre anche risorse di fondi pensione, casse previdenziali, investitori istituzionali e risparmio privato, riducendo il rischio percepito e orientando i capitali verso obiettivi strategici.

L'operatività della Cassa Depositi e Prestiti dovrebbe, quindi, assumere una **valenza strategica per le filiere nazionali**: essa è chiamata a interpretare un mandato di "intercettazione" attiva delle realtà imprenditoriali strategiche per il sistema Paese. In particolare, l'obiettivo non è solo il sostegno finanziario puntuale, ma il consolidamento strutturale delle filiere individuate come prioritarie dall'indirizzo governativo, ministeriale e delle parti sociali.

Tale missione richiede **una visione integrata dell'allocazione del capitale, capace di sostenere con lo stesso vigore sia i campioni nazionali di settore, che l'ecosistema di imprese fornitrici di tecnologie abilitanti**. È proprio in questo secondo segmento che si gioca una buona parte della competitività futura del nostro Paese: supportare (anche) chi innova nel digitale, nell'efficienza gestionale e nell'economia circolare significa dotare le grandi filiere degli strumenti necessari per affrontare le riforme e la transizione ecologica.

Naturalmente, affinché il veicolo sia funzionale allo sviluppo nazionale è opportuno che vengano rispettati alcuni principi fondamentali, tra cui la previsione di formule che assorbano una quota di rischio o forniscano garanzie implicite per attrarre il **coinvestimento privato**, piuttosto che operazioni di investimento diretto e isolato. Il settore pubblico può assorbire una quota significativa del rischio sistemico, ma non può vicariare completamente e nel corso del tempo l'impegno imprenditoriale, se non su interventi specifici. In caso contrario il rischio sarebbe l'azzardo morale[7].

Per perseguire queste finalità è prioritario sostenere l'investimento a favore dello sviluppo dei KIBS (Knowledge-Intensive Business Services) o **servizi alle imprese ad alta intensità di conoscenza**, capaci di promuovere innovazione, produttività e capacità di mercato. I KIBS funzionano da intermediari tra conoscenza (università, centri di ricerca, tecnologie digitali) e fabbrica/filiera, traducendo idee e strumenti in soluzioni adottabili. In un sistema produttivo frammentato come quello italiano questi servizi aiuterebbero soprattutto PMI e reti di fornitura a superare vincoli di scala, offrendo competenze che sarebbe costoso internalizzare (data science, ingegneria di processo, IP, cybersecurity, internazionalizzazione), abilitando in tal modo la diffusione dell'intelligenza artificiale oltre le grandi imprese.

**La CDP potrebbe quindi porsi come il motore di una crescita integrata**, dove il capitale paziente diventa il catalizzatore per trasformare le singole eccellenze tecnologiche in un vantaggio competitivo di sistema, solido, digitalizzato e pienamente sostenibile.

Il perseguimento di questo disegno dovrebbe essere facilitato dal **completamento del progetto del mercato unico finanziario europeo**, basato sul riconoscimento alla previdenza complementare di un ruolo cruciale nell'ambito del mercato unico dei capitali nel supporto ai settori strategici dell'Unione. Tra gli obiettivi della *Capital Market Union* v'è, infatti, un più efficace collegamento del risparmio disponibile con gli investimenti produttivi, anche riducendo la frammentazione lungo linee regolatorie nazionali differenti; la promozione di strumenti orientati al lungo periodo; la diversificazione delle fonti di finanziamento per le imprese, riducendo la grande dipendenza nei confronti delle banche delle imprese europee e italiane, superiore a ciò che accade in altre economie avanzate; e, in conclusione, una più efficiente allocazione del capitale a livello europeo.

7 È la tendenza di un soggetto a comportarsi in modo più rischioso o meno diligente quando sa che le conseguenze negative del proprio comportamento ricadranno, in tutto o in parte, su qualcun altro.

**PROPOSTE:**

- Riconnettere l'elevato risparmio accumulato (famiglie e imprese) a investimenti produttivi di lungo periodo, superando il paradosso "molto risparmio, pochi investimenti". Mobilitare il risparmio privato attraverso prodotti finanziari semplici e garantiti dal pubblico per sostenere gli investimenti necessari alle transizioni, orientando i capitali verso obiettivi coerenti con sostenibilità ambientale, sociale e impatto sulla governance aziendale (logica "collegare il valore ai valori").
- Promuovere investimenti "pazienti": orizzonti lunghi, tolleranza a rischio/incertezza, sostegno a innovazione radicale e ritorni non immediati.
- Prevedere un esercizio più attivo delle parti sociali nell'indirizzare le risorse dei fondi pensione verso impigni ad alto impatto sociale e produttivo
- Costruire strumenti di intermediazione/veicoli collettivi che trasformino risparmio "difensivo" in capitale a lungo termine per industria, transizioni tecnologiche/green/demografiche, lavoro e sviluppo territoriale.
- Mobilitare il capitale degli investitori istituzionali di lungo periodo (fondi pensione, casse professionali, ecc.) indirizzandone una quota più ampia verso investimenti produttivi nazionali. Affidare a CDP un ruolo di "àncora" sistemica: creare e gestire fondi tematici, piattaforme di co-investimento, fondi di fondi, capaci di attrarre risparmio privato e investitori istituzionali, riducendo il rischio percepito e orientando capitali a obiettivi strategici.
- Rafforzare il mandato di CDP sulle filiere: non solo sostegno finanziario puntuale, ma consolidamento strutturale delle filiere prioritarie, con "intercettazione" attiva delle realtà imprenditoriali strategiche.
- Recuperare e riallocare risorse UE: utilizzare in modo strategico fondi PNRR non spesi e Fondi strutturali (anche tramite meccanismi più flessibili e coerenti con i tempi reali di attuazione).
- Sostenere sia i campioni nazionali, che l'ecosistema dei fornitori di tecnologie abilitanti, per aumentare competitività e capacità di affrontare transizione ecologica e riforme.
- Investire sui KIBS (servizi alle imprese ad alta intensità di conoscenza) come leva per innovazione e produttività: ponte tra ricerca/tecnologie e imprese, supporto a PMI e reti di fornitura, diffusione dell'AI oltre la grande dimensione.
- Completare il mercato unico finanziario europeo (Capital Markets Union) per: collegare meglio risparmio e investimenti produttivi, ridurre frammentazione regolatoria, favorire strumenti di lungo periodo, diversificare fonti di finanziamento e ridurre la dipendenza bancaria.

# Il capitale umano prima di tutto

Il combinarsi delle macro tendenze di cui si è detto in premessa sta portando in primo piano un'emergenza occupazionale che non sembra conoscere confini: il disallineamento tra i profili professionali richiesti dalle imprese e quelli effettivamente disponibili. Non si tratta certamente di un fenomeno nuovo, ma inediti sono la magnitudo e l'impatto che sta producendo sul funzionamento dei mercati del lavoro, tanto da rappresentare una delle variabili critiche sulle prospettive di sviluppo dei Paesi economicamente più sviluppati.

**Nel nostro Paese il fenomeno è ancora più evidente e strettamente connesso alla crisi demografica**, che rafforza la preoccupazione per uno scenario in cui convergono gli effetti dello **skills mismatch** e dello **skills shortage** già evidenti in particolare nei settori legati alla doppia transizione, digitale e verde, per le quali le imprese, soprattutto in alcuni territori, incontrano difficoltà profonde di reperimento di professionalità e competenze.

Il problema principale del mercato del lavoro contemporaneo non è più, quindi, la mancanza assoluta di posti, la disoccupazione, bensì da un lato la carenza di competenze, dall'altro la possibilità e la qualità del matching tra domanda e offerta. Oggi la maggiore difficoltà sta nell'assicurare che le posizioni vacanti trovino lavoratori adeguatamente qualificati e, al tempo stesso, che i lavoratori in cerca di occupazione possano collocarsi in impieghi coerenti con il loro capitale umano in evoluzione.

Per comprendere l'impatto del disallineamento tra domanda e offerta nel mercato del lavoro, è utile richiamare gli studi economici che hanno segnato il dibattito in materia verso il finire del secolo scorso. In particolare, la "*Search and Matching Theory*" ha fornito un quadro analitico fondamentale per interpretare i mercati del lavoro come sistemi in cui la disoccupazione non è semplicemente il risultato di uno squilibrio temporaneo tra domanda e offerta aggregate, bensì la conseguenza dell'imperfetta informazione, dell'eterogeneità delle competenze e della necessità di un tempo di ricerca sia per i lavoratori che per le imprese.

Tale fenomeno assume forme differenti: può trattarsi di un mismatch verticale, quando il livello di qualificazione non è adeguato (troppo basso o troppo alto), o di un mismatch orizzontale, quando le competenze non appartengono al settore o all'area funzionale richiesta. Entrambi i casi alimentano la cosiddetta disoccupazione strutturale, ma anche il fenomeno dell'inattività, che tendono a persistere anche in presenza di posti vacanti. Questo spiega perché, a fronte di milioni di disoccupati e inattivi, la domanda di lavoro espressa dalle imprese continui a essere largamente insoddisfatta. Pur essendo un fenomeno trasversale a quasi tutti i settori dell'economia, le indagini dell'OCSE e del *World Economic Forum* mostrano come il mismatch sia particolarmente elevato nei settori tecnologici, nella sanità, nei servizi di cura e in molte professioni tecniche e specialistiche.

Certamente il fenomeno è conseguenza di problematiche relative sia all'offerta (che hanno a che fare con l'adeguatezza dei processi formativi), che alla domanda (inerenti alla scarsa *propensione* all'innovazione da parte delle aziende, che limita la richiesta dei nuovi profili a maggiore densità di competenze).

Un'analisi Unioncamere-Ministero del lavoro (Excelsior) sulla evoluzione della difficoltà di reperimento di figure professionali nel periodo giugno 2019 - giugno 2026, rappresenta come essa *"sia fondata tanto*

*sullo skill shortage quanto sullo skill mismatch. Da un lato la scarsità delle risorse, che ne rappresenta la causa prevalente, è dovuta al declino demografico e agisce svuotando il bacino dei lavoratori attivi senza un adeguato ricambio generazionale né un'evoluzione compensativa del tasso di attività".*

Dall'altro gli indicatori mostrano nel periodo considerato un aumento maggiore della difficoltà di reperimento per le low e medium skills rispetto alle high skills che però all'inizio del periodo di rilevazione partivano da un livello molto più elevato, a cui si è aggiunto lo skill mismatch derivante anche dalla digitalizzazione del lavoro e dell'avvento dell'AI.

Tra il 2023 ed il 2025, solo in corrispondenza temporale con la fase di "Piena operatività del programma GOL", l'indice DdR (difficoltà di reperimento) subisce un rallentamento, che però non modifica strutturalmente la portata della problematica.

**L'irruzione dell'AI nel lavoro** è un'ulteriore sfida che, andando oltre le prospettive distopiche e le utopie, deve necessariamente essere "catturata" nel suo potenziale positivo, secondo un approccio non deterministico né sostitutivo, ma di "amplificazione del lavoro umano" e di riduzione delle diseguaglianze.

La recente enciclica **"Magnifica Humanitas"** è la bussola a cui riferirsi per dare una lettura non manichea di questa nuova e peculiare tecnologia. Il documento di Papa Leone XIV invita ad applicare nell'approccio al fenomeno i criteri della dottrina sociale della Chiesa (bene comune, destinazione universale dei beni, sussidiarietà, solidarietà, giustizia sociale), andando oltre la semplice evocazione di un'algoretica a favore dell'impegno a **cogestire la trasformazione**.

Se progettata e governata correttamente, l'intelligenza artificiale può permettere a lavoratori con livelli intermedi di competenze di svolgere attività prima riservate a profili altamente specializzati, migliorando qualità, salute e sicurezza ed efficacia delle prestazioni. Questo apre la possibilità di ricostruire "good middle jobs", cioè occupazioni intermedie di qualità, anziché assistere a una polarizzazione irreversibile tra pochi lavori altamente qualificati e molti lavori poveri.

**Per favorire questa prospettiva, è necessario un deciso rafforzamento dei diritti di informazione, consultazione, contrattazione collettiva e altre forme evolute di partecipazione in capo ai rappresentanti dei lavoratori, in attuazione della legge 76/25, dei CCNL, anche sulla base della legge nazionale in materia di intelligenza artificiale (L. 23 settembre 2025, n. 132)**.

A supporto dell'azione sindacale in questa direzione, serviranno investimenti significativi in formazione e consulenze tecniche esterne.

Per vincere questa sfida è indispensabile **riportare il tema educativo al centro del dibattito pubblico**. Come evidenzia il Rapporto ISTAT 2025, l'Italia non può più contare sull'aumento quantitativo della forza lavoro: deve quindi puntare con decisione sulla qualità del capitale umano, investendo in istruzione, formazione e competenze.

I dati comparativi dimostrano come il sistema di formazione e istruzione nazionale sia qualche passo indietro rispetto alla media europea, benché non privo di casi eccellenti. La formazione è il **bene pubblico** generativo per antonomasia. Più si produce, più si consuma, maggiori vantaggi genera e distribuisce, per le persone, per la società, per l'economia. Tuttavia il sistema di offerta in cui si declina richiede strumenti e dispositivi, di programmazione, organizzazione e finanziamento, all'altezza degli obiettivi.

La spesa pubblica dedicata alla scuola primaria e secondaria è cresciuta dai 58 miliardi di euro del 2019

ai 65 miliardi di euro del 2023, con una seppur lieve contrazione rispetto al PIL (dal 3,2 al 3,1%). Il confronto con i principali Paesi dell'UE è, però, impietoso, dato che nello stesso lasso di tempo la Francia è passata da 87 a 100 miliardi di euro e la Germania da 103 a 126 miliardi di euro.

Il divario emerge con ancora maggiore evidenza considerando la spesa pubblica per studente. Secondo le più recenti rilevazioni OCSE, pubblicate nel 2025 e riferite all'insieme dei livelli di istruzione, dalla primaria alla terziaria, l'Italia investe mediamente circa 12.500 dollari l'anno per ciascun alunno, contro i 17.900 della Germania.

È probabile che tale condizione si rifletta sui risultati dei test PISA[8] degli studenti italiani, inferiori alla media OCSE, specie se ci si riferisce a quelli relativi alle competenze STEM (***Science, Technology, Engineering, Mathematics***), abilitanti per stare nella società dell'intelligenza artificiale.

La riduzione della **dispersione scolastica** è fondamentale e, benché sia molto diminuita nell'ultimo decennio (-5,2%), rimane più elevata rispetto alla media europea specie al sud e nelle aree periferiche.

È ormai evidente che **le competenze delle persone sono l'elemento chiave per affrontare le transizioni in atto**, in uno scenario incerto e mutevole, e che il diritto all'apprendimento lungo tutto l'arco della vita è reso esigibile dalla qualità e dall'accessibilità di opportunità formative plurali, articolate, dalle quali discendano riconoscimenti (certificazioni) trasparenti, standardizzati, spendibili nei percorsi di inserimento e reinserimento nel mercato del lavoro, nelle progressioni sui posti di lavoro e all'interno del sistema educativo, anche in prospettiva europea.

Il principio della ***centralità delle competenze,*** che richiama il criterio della ***personalizzazione*** dei servizi e delle attività sia per cogliere la specificità dei fabbisogni sia per stimolare ingaggio e partecipazione, richiede **un *approccio integrato* alle policy della formazione e del lavoro**, ricercando efficaci connessioni, sistemiche, tra gli ambiti dell'istruzione, della formazione professionale, dei servizi per il lavoro e di individuazione, validazione e certificazione delle competenze, per l'orientamento e il mondo delle imprese e del lavoro, per superare la frammentazione della governance e delle responsabilità attuative entro un quadro di pianificazione coerente, il più possibile unitaria.

**Il Cedefop richiama le tre anime (educativa, sociale ed economica) funzionali all'affermazione di una nuova educazione al lavoro che integri valori sociali e competenze di cittadinanza, tecnico-professionali, personali.** Il nostro Paese appare più in ritardo, complessivamente, sulla strada dell'implementazione di un forte modello VET (*Vocational Education and Training*) anche per una tradizione culturale che ha privilegiato l'approccio liceale e "istruzionista".

Il sistema appare frammentato in ambiti non organicamente raccordati, con indici di efficacia, anche di spesa e di investimento pubblici, non adeguati: istruzione professionale, istruzione tecnica, istruzione e formazione professionale, dispositivi work-based - quali apprendistato e tirocini - formazione tecnica e tecnologica superiore, formazione continua e permanente.

Se, da un lato, sono stati compiuti importanti passi verso un sistema "nazionale" e sussidiario, mediante, ad esempio, l'istituzione del Repertorio nazionale dei titoli di istruzione e formazione e delle qualificazioni professionali o il perfezionamento del Registro nazionale EQF/QNQ, dall'altro va evidenziato che lo scenario di riferimento è in costante evoluzione anche dietro la spinta di Programmi di rilevante portata

8 I test PISA (*Programme for International Student Assessment*) sono un'indagine internazionale promossa dall'OCSE per valutare le competenze degli studenti di circa 15 anni, cioè verso la conclusione dell'istruzione obbligatoria

finanziaria, le cui singole misure rischiano di generare sovrapposizioni, rigidità e complessità, tanto nel contesto della formazione iniziale, rivolta ai giovani, quanto nella formazione continua e nell'apprendimento degli adulti. Si pensi ad esempio al Piano Nuove Competenze, al Piano Nuove Competenze – Transizioni (PNCT) e in generale all'impatto delle misure di sostegno e investimento del PNRR, che hanno integrato in modo significativo i "tradizionali" Piani nazionali e regionali del Fondo Sociale e i Fondi paritetici Interprofessionali, con programmi come il Credito d'imposta Formazione 4.0, il Fondo Nuove Competenze e, soprattutto, GOL (Garanzia occupabilità lavoratori), che ha avuto a disposizione oltre 5 miliardi di euro nell'ambito del PNRR, con obiettivi e target di risultato molto significativi; la sua conclusione impone riflessioni e scelte che diano stabilità ad un sistema di politiche attive.

È, quindi, urgente ragionare su un **rafforzamento del sistema di istruzione e formazione, promuovendo una preparazione all'altezza dei tempi, investendo sull'inclusione (servizi per la fascia 0 – 6 anni accessibili a tutti, scuole aperte per un maggiore lasso di tempo, attivazione di sistemi di *early warning* nelle scuole, organizzazione di programmi sistematici per il recupero del ritardo scolastico durante l'anno) e sul diritto all'orientamento personalizzato e per tutto il ciclo di vita**.

In merito a ciò, va ripreso e attuato il **"processo di Abano"**[9], che avrebbe dovuto segnare il passaggio da una prassi quasi esclusivamente informativa e circoscritta ai momenti di transizione, a un approccio olistico e formativo. I principi che ne emergono prevedono un orientamento riguardante l'intero percorso esistenziale, non solo le fasi di transizione scuola-lavoro o scuola-università; basato su un approccio in cui la persona viene considerata nella sua interezza.

## PROPOSTE:

- Affrontare in modo prioritario il mismatch e lo skills shortage, soprattutto nei settori legati alla doppia transizione digitale e verde.
- Rafforzare la capacità di matching tra domanda e offerta di lavoro, migliorando strumenti, servizi e tempi di incontro tra imprese e lavoratori. Adottare un approccio integrato tra politiche della formazione e politiche del lavoro.
- Intervenire sia sul lato dell'offerta sia sul lato della domanda di competenze: migliorando l'adeguatezza dei processi formativi; incentivando nelle imprese innovazione e domanda di profili ad alta intensità di competenze.
- Governare l'AI secondo un approccio non sostitutivo ma di amplificazione del lavoro umano ispirato alla recente enciclica "Magnifica Humanitas" orientandola a ridurre le diseguaglianze e a migliorare qualità, efficacia, salute e sicurezza del lavoro.
- Utilizzare l'AI per ricostruire "good middle jobs", cioè occupazioni intermedie di qualità, contrastando la polarizzazione del mercato del lavoro.
- Rafforzare i diritti di informazione, consultazione, contrattazione collettiva e partecipazione dei rappresentanti dei lavoratori nell'introduzione e gestione dell'AI.

9 Il processo di Abano è il percorso di rinnovamento dell'orientamento scolastico avviato dal Ministero dell'Istruzione con il seminario nazionale "L'orientamento per il futuro", tenutosi ad Abano Terme dal 2 al 5 marzo 2009, e recepito nelle Linee guida della Circolare ministeriale n. 43 del 15 aprile 2009. Il suo nucleo fondamentale consiste nel passaggio da un orientamento prevalentemente informativo, concentrato nei momenti in cui lo studente deve scegliere una scuola, un corso o un lavoro; a un orientamento formativo, continuo e globale, rivolto allo sviluppo della persona lungo tutto l'arco della vita.

- Prevedere figure professionali esperte di supporto all'azione sindacale sui temi dell'AI e dell'innovazione organizzativa. Finanziare tali professionalità tramite bilateralità o direttamente tramite le imprese.
- Collocare il tema educativo al centro del dibattito pubblico e delle politiche di sviluppo. Rafforzare strutturalmente il sistema nazionale di istruzione e formazione, portandolo a un livello più coerente con le sfide contemporanee.
- Aumentare gli investimenti pubblici in istruzione e formazione, anche per colmare il divario con i principali Paesi europei. In particolare, investire maggiormente sulle competenze STEM, ritenute abilitanti per vivere e lavorare nella società dell'intelligenza artificiale.
- Ridurre ulteriormente la dispersione scolastica, con particolare attenzione al Mezzogiorno e alle aree periferiche.
- Rendere effettivo il diritto all'apprendimento permanente, garantendo opportunità formative accessibili lungo tutto l'arco della vita, soprattutto per i lavoratori temporanei.
- Costruire un sistema di certificazione delle competenze trasparente, standardizzato, spendibile e facilmente accessibile.
- Connettere in modo sistemico istruzione; formazione professionale; servizi per il lavoro; orientamento; servizi di individuazione, validazione e certificazione delle competenze; imprese e associazioni sindacali. Superare la frammentazione della governance e delle responsabilità attuative nel sistema delle politiche attive entro un quadro di pianificazione più unitario e coerente.
- Promuovere una nuova educazione al lavoro, capace di integrare: valori sociali; competenze di cittadinanza; competenze tecnico-professionali; competenze personali.
- Rafforzare il modello VET (Vocational Education and Training), superando la tradizionale debolezza italiana rispetto ai sistemi formativi professionalizzanti. Rendere più organico e coordinato il sistema dei diversi segmenti formativi e dei dispositivi work-based, tra cui: istruzione tecnica; istruzione professionale; le FP; apprendistato; tirocini di qualità; formazione tecnica e tecnologica superiore; formazione continua e permanente; filiera tecnico - professionale.
- Consolidare gli strumenti avviati con PNRR, GOL, Fondo Nuove Competenze, Credito d'imposta Formazione 4.0 e altri programmi, in un quadro più stabile e strutturale.
- Investire sui servizi educativi per la fascia 0-6 anni, rendendoli accessibili a tutti, anche come politica funzionale all'incremento del tasso di occupazione, con particolare riferimento alle lavoratrici.
- Attivare sistemi di ***early warning*** nelle scuole, per intercettare precocemente il rischio di dispersione. Organizzare programmi sistematici di recupero del ritardo scolastico durante l'anno.
- Investire fortemente sul diritto all'orientamento personalizzato, da garantire lungo tutto il ciclo di vita, secondo i principi della "carta di Abano".

# Il diritto soggettivo alla formazione e all'apprendimento permanente

Nel quadro europeo, l'Italia è strutturalmente in ritardo anche sulla formazione degli adulti occupati rispetto alla media UE e ai principali Paesi industriali. Secondo i dati Eurostat e OCSE, la quota di adulti (25–64 anni) che partecipano ogni anno ad attività di istruzione e formazione è in Italia storicamente più bassa della media UE, pur essendo cresciuta negli ultimi anni, nel 2023 l'11,6%, contro una media UE intorno al 12–13% e valori che superano il 20–25% nei Paesi nordici e in Germania.

Sebbene la coorte 25-34 anni denoti performance migliori, anche in correlazione probabilmente al possesso di livelli di istruzione più elevati, pesa la riduzione di partecipazione nelle coorti più mature.

Siamo ancora lontani dal raggiungimento, entro il 2030, del target del Pilastro europeo dei diritti sociali che richiede che almeno il 60% degli adulti abbia partecipato nell'ultimo anno ad attività di formazione. Con il 35,7% di adulti (25-64 anni) che partecipano a formazione formale o non formale su base annua, l'Italia si colloca al 21° posto tra i 27 Paesi dell'Unione Europea, circa 11 punti sotto la media continentale.

Il divario con i dati UE è inoltre marcato tra i lavoratori con basse qualifiche, nelle micro e piccole imprese e nei servizi a basso valore aggiunto, che costituiscono una parte rilevante del tessuto produttivo italiano. Le cause principali sono note: debolezza delle politiche pubbliche per l'apprendimento permanente, frammentazione degli strumenti, scarsa integrazione tra formazione e strategie d'impresa, limitata diffusione di una cultura della formazione come investimento a esternalità positiva e non come costo, scarsa diffusione dell'**apprendistato**, che stenta ad affermarsi nelle forme di primo (2,1%) e terzo livello (0,9%), e snaturamento di strumenti quali i **tirocini extra curricolari**, di cui andrebbe preservata la natura formativa, contrastandone abusi e distorsioni.

Ne deriva un circolo vizioso tra bassa formazione, bassa produttività, disallineamento tra competenze diffuse e richieste dal mercato, che contribuisce a spiegare il posizionamento italiano nelle classifiche europee su produttività, salari e capacità di affrontare le transizioni digitale ed ecologica.

Scopo della formazione non è solo quello di "trovare lavoro" ma di rendere la persona occupabile, valorizzando tutte le sue competenze e capacità. È, dunque, fondamentale che si affermi il **diritto soggettivo alla formazione lungo tutto l'arco della vita** come migliore garanzia per l'occupabilità e lo sviluppo umano.

Ciò significa, prima di tutto, verificare se dall'attuale quadro normativo, valorizzando le acquisizioni di importanti CCNL di settore, non possa già affermarsi uno specifico **diritto alla formazione sul lavoro**. Al riguardo, tra l'altro, l'art. 2103, comma 3, del Codice Civile (come modificato dall'art. 3, del d.lgs. n. 81/2015), stabilisce un obbligo formativo a carico del datore di lavoro in caso di mutamento di mansioni (sia superiori che inferiori). La norma conduce ad affermare che senza preventiva formazione non si possa pretendere dal lavoratore l'esatto adempimento della prestazione.

Altro ambito in cui è chiaramente affermato un obbligo formativo a carico del datore di lavoro, il cui non rispetto è anche penalmente sanzionato, è quello della **salute e sicurezza**, da rapportare ai profili di rischio della mansione svolta dal lavoratore, sia in occasione della costituzione del rapporto di lavoro,

sia del trasferimento o cambiamento di mansioni, che dell'introduzione di nuove attrezzature, nuove tecnologie o nuove sostanze e miscele pericolose (vedi in particolare art. 37, d. lgs. n. 81/2008 e Accordo Stato/Regioni del 17 aprile 2025).

Ulteriore norma da richiamare è l'art. 4, del Regolamento (UE) 2024/1689 in materia di I.A. (AI Act), già vincolante per il nostro ordinamento e recepito con l.132/2025. Tale previsione stabilisce l'obbligo per gli utilizzatori (***deployer***), insieme ai fornitori, di garantire al loro personale **un livello sufficiente di alfabetizzazione in materia di I.A.,** tenendo conto, tra l'altro, di chi dovrà utilizzare le tecnologie basate sull'intelligenza artificiale. Tale obbligo ha valenza generale e non è limitato all'impiego di sistemi di I.A. ad alto rischio. La formazione dei lavoratori e l'acquisizione delle competenze necessarie per rapportarsi in modo corretto e consapevole con gli strumenti di I.A. è un aspetto di decisivo rilievo, anche per il mantenimento dell'occupazione. D'altro lato tale previsione si pone quale obbligo integrativo del contratto di lavoro a carico del datore di lavoro al fine di assicurare un'adeguata formazione del lavoratore in base alle mutate esigenze aziendali (in raccordo con quanto stabilito dal già citato art. 2103, comma 3, cod. civ.).

Vi è infine da implementare, attraverso la contrattazione collettiva, quanto stabilito dall'art. 12, della **legge n. 76/2025, che stabilisce per i rappresentanti dei lavoratori e delle lavoratrici nelle commissioni bilaterali** (della partecipazione organizzativa) e negli **organi societari** (della partecipazione gestionale) il diritto ad **almeno 10 ore annue retribuite, da svolgere anche in forma congiunta con i rappresentanti aziendali**. Tale formazione è rivolta allo sviluppo di conoscenze e competenze tecniche, specialistiche e trasversali ed è finanziabile dagli enti bilaterali, dai Fondi paritetici professionali e dal Fondo nuove competenze. Alle disposizioni legislative sopra menzionate sono da aggiungere le previsioni contrattuali, delle quali occorre valutare l'effettiva applicazione.

Al fine di dare effettività al diritto soggettivo alla formazione è fondamentale il riconoscimento di una dote, denominabile "**Conto Personale Formazione" (CPF)**, da alimentare con risorse pubbliche (di origine nazionale e regionale) da implementarsi con accantonamenti successivi, messi a disposizione anche dalla contrattazione collettiva nazionale e decentrata, dalla bilateralità, dalle imprese *motu proprio* e dai fondi interprofessionali, attraverso specifici voucher dedicati, sostenuti da una misura di defiscalizzazione integrale degli importi accumulati e impiegati.

L'utilizzo del CPF dovrebbe, inoltre, essere strettamente **condizionato al ricorso ai servizi di orientamento**, all'effettuazione del **bilancio delle competenze e all'accompagnamento ai percorsi professionali**, per farne uno strumento di promozione consapevole dell'occupabilità e della **mobilità**. A tal fine, è necessario riprendere l'ipotesi operativa di far evolvere la bilateralità settoriale per fornire ai lavoratori specifici **servizi di sviluppo delle competenze e di consulenza all'utilizzo del CPF**.

È passato molto tempo dall'approvazione dell'articolo 118 della legge 28 dicembre 2000, n. 388, istitutivo dei **Fondi interprofessionali,** con lo scopo di promuovere lo sviluppo della formazione professionale continua in un'ottica di competitività delle imprese e di aumento delle competenze dei lavoratori.

Gli ultimi Rapporti INAPP evidenziano tra le criticità strutturali dell'offerta della formazione continua finanziata**, la frammentazione nelle misure e nei livelli di governance e lo sporadico coordinamento tra i vari attori**, che possono avere ricadute anche sulla qualità delle proposte formative. Stenta ad affermarsi in modo consistente la **personalizzazione** dei percorsi e la loro flessibilizzazione sulla scia della tendenza, che ormai in Europa si afferma, verso esperienze di "**micro-learning che esitino in micro-qua-**

**lificazioni o almeno in micro-competenze**". Mentre l'intervento sulla formazione continua da parte delle Regioni, fondamentalmente finanziato con risorse del FSE, rappresenta una leva residuale in termini di programmazione, non distribuita in modo omogeneo sui territori, a scapito spesso delle imprese e dei lavoratori delle regioni meridionali, **i Fondi interprofessionali costituiscono il canale di programmazione e finanziamento prevalente.**

La formazione professionale deve diventare un elemento imprescindibile delle relazioni industriali e dev'essere messa al servizio dell'incremento della qualità del lavoro, della produttività e dell'adeguamento delle competenze delle persone alle transizioni digitale e green. **I Fondi Interprofessionali devono rimanere fortemente ancorati alla contrattazione collettiva e alla bilateralità, preservando la sussidiarietà e l'autonomia dei soggetti sociali nella definizione delle strategie formative, stante la loro natura privatistica.**

Benché importante anche per il contributo all'implementazione dei servizi del modello IVC e per il supporto allo strumento del Fondo Nuove Competenze, il sistema della formazione bilaterale soffre il proliferare del numero di Fondi, non tutti dalla capacità organizzativa e amministrativa adeguata, col rischio di non riuscire adeguatamente a coinvolgere imprese e lavoratori, in particolare nelle aree del Sud e tra i gruppi più vulnerabili, in un orizzonte ormai costante di gettito del **contributo dello 0,30 per cento che, anche a fronte di altre esperienze europee, dovrebbe essere rivisto al rialzo, per raccogliere pienamente le sfide dell'innovazione.**

È indispensabile puntare sulla qualità, in coerenza con le recenti Linee Guida condivise dalle parti sociali, **escludendo che possano costituire Fondi soggetti non rappresentativi**, con l'effetto di diluire le funzioni contrattuale e industriale dello strumento e favorire il dumping contrattuale. In prospettiva va, inoltre, evidenziata la necessità di un **accordo interconfederale per ridurre complessivamente il numero dei Fondi**, la cui moltiplicazione ha condotto a una sostanziale competizione al ribasso.

La valutazione della formazione erogata deve diventare sistematica, non formalistica, ricomprendendo anche **un monitoraggio della sua efficacia (del transfer[10] sul lavoro di ciò che si è appreso durante la formazione**), con il fine di comprendere se la formazione ha cambiato davvero il modo di lavorare, funzione quest'ultima attribuibile alla bilateralità per le micro e piccole imprese e a commissioni paritetiche nelle pubbliche amministrazioni e nelle imprese medio - grandi.

Infine, è necessario istituire **il diritto soggettivo alla certificazione delle competenze acquisite durante la formazione**, necessario ponte tra ciò che una persona sa fare e il suo riconoscimento pubblico sul lavoro, anche ai fini della mobilità professionale e delle transizioni digitale e verde. A tal fine, bisogna andare oltre il d.lgs.13/2013 e **superare l'attuale irrazionale titolarità da parte di Regioni e Province Autonome della certificazione, per andare verso un sistema unico nazionale e, in prospettiva, europeo**. Ciò anche alla luce dell'istituzione dal 2024 del SIISL – Sistema Informativo per l'Inclusione Sociale e Lavorativa, strumento che dovrà ricomprendere il libretto formativo del cittadino, ideato da Marco Biagi con il fine di raccogliere informazioni, dati e attestazioni riguardanti le esperienze di tipo educativo/formative e lavorative, effettuate anche in ambito sociale, di volontariato, ricreativo o familiare da ogni persona.

10 Il transfer formativo (o training transfer) è il grado in cui ciò che una persona apprende in formazione viene applicato effettivamente sul lavoro e mantenuto nel tempo, producendo cambiamenti osservabili in comportamenti, prestazioni e risultati.

**PROPOSTE:**

- Affermare, attraverso il combinato disposto tra legge e contrattazione, un vero diritto soggettivo alla formazione continua lungo tutto l'arco della vita.
- Istituire un conto personale di formazione universale, accessibile a tutte le persone lungo l'intera vita attiva. Prevedere negli enti bilaterali servizi specifici di orientamento all'utilizzo del conto personale di formazione.
- Rendere la formazione continua un pilastro delle relazioni industriali, orientandola a qualità del lavoro, produttività e transizioni digitale e green.
- Mantenere i Fondi interprofessionali ancorati a contrattazione collettiva e bilateralità e incrementare le risorse a loro destinate. Rafforzare i requisiti di qualità e rappresentatività dei Fondi ed escludere la proliferazione di soggetti privi di reale radicamento, in coerenza con le recenti linee guida. Valutare un accordo interconfederale finalizzato a ridurre il numero complessivo dei Fondi.
- Rendere sistematica la valutazione della formazione erogata, includendo il monitoraggio del transfer sul lavoro. Attribuire alla bilateralità e a commissioni paritetiche il monitoraggio dell'impatto della formazione.
- Istituire un diritto soggettivo alla certificazione delle competenze acquisite. Riorganizzare la governance della certificazione delle competenze, superando l'attuale frammentazione. Integrare stabilmente certificazione e tracciamento delle competenze nel SIISL.

# Investire sulle politiche attive per il lavoro

È oramai noto e ampiamente condiviso che la principale tutela del lavoratore è diventata la padronanza delle proprie competenze, la possibilità di apprendere lungo tutto l'arco della vita e di esercitare autonomia nel lavoro, non essendo più sufficienti le sole tutele "difensive" tradizionali. La sicurezza occupazionale non è più data unicamente dalle regole, ma dalla capacità, dalla possibilità e dalla volontà di apprendere e ri-apprendere lungo l'intero arco della vita. La formazione e il sapere devono essere riconosciuti come diritti fondamentali della persona, andando oltre il loro status attuale di strumenti sostanzialmente ancillari ed eventuali.

Si tratta di prendere atto che la tutela del lavoratore e della lavoratrice oggi è anche di natura antropologica, dato che la qualità del lavoro dipende dalla capacità di fare bene qualcosa e la perdita di competenze porta a precarietà identitaria oltre che occupazionale. Formazione e competenze si configurano dunque come strumenti moderni di decommodificazione del lavoro: non tanto nel senso classico di una tutela che sottrae la persona al mercato, quanto in quello di una tutela che ne rafforza la posizione all'interno di esso, riducendone la ricattabilità e ampliandone il potere contrattuale e la capacità di scelta.

A ciò si aggiunge il tema dell'ancora elevato **spreco di capitale umano che caratterizza il nostro Paese**. La variabile è solitamente misurata riferendosi ai NEET (*Not in Education, Employment or Training*). Nel 2024 la quota di NEET in Italia tra i 15 e i 29 anni è stimata in circa il 15,2% della popolazione di quella fascia d'età, a fronte di una media UE attorno all'11%. Un dato che segna la distanza tra il nostro Paese e altri Stati membri di riferimento, come la Francia (12,5%) e la Spagna (12%), e che ci allontana dall'obiettivo europeo di ridurre la quota di NEET entro il 2030 al 9%.

Questo indicatore, aggravato da **una forte polarizzazione territoriale tra Mezzogiorno e regioni del Nord**, rappresenta uno dei divari più marcati del mercato del lavoro italiano. Le ragioni sono strutturali: minore domanda di lavoro qualificato, maggiore precarietà, più elevati tassi di abbandono scolastico, servizi per l'istruzione e politiche attive meno efficaci, più debole integrazione tra scuola, formazione e imprese, oltre alla fuoriuscita dei giovani più qualificati verso il Centro-Nord o l'estero. I risultati della ZES Unica, sostenuta dalla CISL e ampiamente riconosciuti al punto da ipotizzarla come modello da esportare fuori dall'area dedicata, confermano la validità di uno strumento che sta contribuendo concretamente a rafforzare la capacità del Mezzogiorno di attrarre investimenti, accelerare le procedure e creare nuova occupazione. La sfida ora è consolidare i risultati raggiunti, impegnando in tal senso nuove risorse.

Il costo economico e sociale del fenomeno è molto rilevante. **Secondo il 58° Rapporto Censis sulla situazione sociale del Paese, il costo derivante dal mancato inserimento lavorativo dei NEET si quantificava nel 2023 in 15,7 miliardi di euro**, tra minore contribuzione, mancata partecipazione produttiva e maggiori costi sociali. A questo andrebbero aggiunti gli effetti indiretti e di lungo termine della prolungata inattività, inclusi quelli sulla salute mentale.

La formazione degli adulti che si fa in Italia coinvolge relativamente poche persone, anche se il dato è in crescita nell'ultimo quinquennio, è prevalentemente di breve durata e fatta fuori dai luoghi di lavoro e, quindi, non contestualizzata. Nella maggioranza dei casi non è prevista alcuna forma di certificazione delle competenze acquisite.

Inoltre, le risorse impegnate nella formazione dei lavoratori sono in gran parte derivanti dai Fondi interprofessionali (e quindi dalle parti sociali), anche se negli ultimi anni è stato messo in campo un prezioso strumento, il Fondo Nuove Competenze, finanziato per circa 2,9 miliardi di euro, la cui funzione è di rimborsare all'azienda il costo del lavoro sostenuto durante le ore in cui il dipendente è impegnato in formazione anziché in produzione.

Tutte evidenze che segnalano come manchi la piena consapevolezza che per le sfide che si dovranno affrontare non è più sufficiente una qualche forma di "adattamento dal basso" privo di una rete di supporto.

Per indirizzare le trasformazioni verso l'obbiettivo di una migliore qualità dell'occupazione, è di fondamentale importanza **la costruzione di un efficace sistema di politiche attive del lavoro, in grado di favorire l'inserimento di inoccupati, disoccupati e lavoratori che scelgono di cambiare o che perdono il lavoro attraverso formazione, riqualificazione, orientamento e, infine, accompagnamento a un lavoro coerente con le competenze**.

Non è questa la sede per ripercorrere il lungo, travagliato e largamente incompiuto percorso delle politiche attive in Italia. Ma proprio la fragilità della rete dei servizi per l'impiego, pubblici e privati, nel nostro Paese rende necessario e urgente un intervento che ne riveda in profondità sia il modello che la strumentazione. In particolare, l'approccio sin qui seguito di separare in maniera netta i servizi di incontro tra domanda e offerta da quelli dedicati alla formazione professionale non è più sostenibile. Le politiche attive del lavoro non possono limitarsi alla tradizionale funzione di intermediazione tra domanda e offerta, ma devono contemporaneamente essere leva di sviluppo e di crescita professionale, offrendo percorsi formativi che accompagnino le persone lungo tutto l'arco della carriera lavorativa.[11]

Non va dispersa l'esperienza del Programma Garanzia Occupabilità Lavoratori nell'ambito del PNRR, che, pur con limiti e differenze territoriali di attuazione, ha consentito di riportare la formazione al centro delle politiche del lavoro.

In Italia la formazione al lavoro non è mai stata oggetto di un **piano unitario di azione a livello nazionale** che sia andato oltra la formulazione di documenti tanto carichi di enfasi retorica quanto evanescenti nell'indicazione dei percorsi attuativi[12]. La formazione 'vera' al lavoro, quella che produce un accrescimento delle competenze della persona funzionale a un lavoro di qualità, è difficile da progettare, da erogare e ancor più da valutare in termini di effettivo miglioramento del lavoro e delle opportunità di occupazione. Eppure fare formazione al lavoro in modo rigoroso e continuo e coinvolgendo la gran parte delle persone attivabili del Paese è indispensabile perché la crescita delle competenze genera, contestualmente, benessere per persone e comunità e produttività per imprese e sistema economico. E questi vantaggi sono ancora maggiori in un momento storico di così rapida evoluzione del lavoro come è quello attuale, soprattutto negli ambiti caratterizzati da una domanda di lavoro superiore all'offerta.

Finora, però, in Italia la questione è stata affrontata prevalentemente sotto il profilo delle risorse economiche disponibili o sulla base di affermazioni di principio, come il riconoscimento formale del diritto

11 La storia delle politiche attive del lavoro in Italia è segnata da una netta divisione tra i soggetti, pubblici o privati accreditati, che si occupano di intermediazione e quelli che si occupano di formazione. Già negli anni ottanta del secolo scorso Pietro Ichino aveva parlato di "collocamento impossibile", sottolineando come l'inefficienza dei servizi pubblici per l'impiego sia dovuta anche alla mancanza di coordinamento con il sistema formativo e alla rigidità di una normativa che non ha saputo adattarsi alle esigenze del mercato (Ichino P., ***Il collocamento impossibile***, Bari, 1982).

12 Per una critica dello stato dell'arte della formazione professionale e una proposta su come progettare e costruire, nel nostro Paese, un sistema di formazione professionale di massa, si rinvia a Cappetta R. e Del Conte M., ***Formarsi tutti, formarsi sempre. Un sistema di formazione di massa per la qualità e la produttività dei lavori.***, in ***Rivista di Politica Economica***, 1, 2023, pp. 89-114.

individuale alla formazione, nei fatti scarsamente seguite da risultati concreti. È inutile discutere di finanziamenti o di durata della formazione se gran parte della platea che più ne avrebbe bisogno non sa come identificare un programma di riqualificazione utile al lavoro, come frequentarlo in modo compatibile con i tempi del lavoro e della vita familiare, come ottenere un riconoscimento dei risultati di competenza e come utilizzare questo riconoscimento per la propria crescita lavorativa.

**Costruire un sistema della formazione professionale** significa che, insieme alle risorse economiche da dedicare in modo non episodico, deve essere identificata una strategia di lungo periodo che integri i processi di riqualificazione con quelli di orientamento e accompagnamento al lavoro, che coordini i percorsi di istruzione e di formazione permanente e che mantenga allineate e complementari le politiche formative pubbliche con quelle aziendali. E questa strategia deve essere corredata da **piani di implementazione specifici (per territori, per settori, per caratteristiche delle persone e delle imprese coinvolte, etc.) che identifichino le responsabilità degli attori pubblici e di quelli privati** (a partire dalle imprese dotate di sistemi di formazione professionalizzati) e che specifichino fasi e strumenti standardizzati, indispensabili per il monitoraggio dei risultati formativi e per la loro portabilità nelle transizioni lavorative delle persone.

**Le risorse economiche devono essere indirizzate secondo criteri in grado di fare selezione qualitativa tra gli enti che erogano la formazione**, incentivando adeguatamente la partecipazione di quelli in grado di garantire le migliori *performance*. Perciò è necessario rivedere il sistema di finanziamento degli enti, a partire dalla ridefinizione dei criteri di accreditamento che non possono più essere basati esclusivamente su requisiti formali ex ante, stabiliti regione per regione, ma devono prevedere sistemi di valutazione di impatto sulla base di obiettivi misurabili.

La sfida è complessa, perché si deve progettare una politica che riguardi un'intera comunità e sia funzionale al benessere collettivo di lungo periodo. Al tempo stesso l'efficacia di questa politica dipende fortemente dalla sua connessione con gli obiettivi e i fabbisogni specifici delle persone e delle imprese in cui le persone devono necessariamente attivare almeno una parte dei propri percorsi di formazione al lavoro[13].

È una sfida che necessita di una ricomposizione fra scelte individuali, di politica pubblica e di politica aziendale. Ed è necessario partire dal riconoscimento che per ottenere servizi di qualità è necessario prevedere remunerazioni adeguate. **L'attuale sistema dei costi standard, pensato più per semplificare le procedure di rendicontazione della spesa che in funzione del valore reale dei servizi offerti, va ridefinito in base a nuovi parametri in modo da essere attrattivo per gli enti migliori**. Per realizzare i volumi necessari a soddisfare i bisogni formativi delle imprese bisogna favorire le economie di scala[14], non dissipare i fondi verso una pletora di soggetti poco qualificati che rendono servizi a basso costo.

13 Per una acquisizione delle competenze durevole nel tempo, gli adulti devono essere nelle condizioni di poter immediatamente e continuativamente utilizzare quanto appreso trasferendolo a una situazione concreta: Baldwin T.T., Ford J.K., 1988, 63. Per questo, l'impresa è luogo d'elezione in cui l'apprendimento continuo può essere svolto in modo efficace perché completamente contestualizzato rispetto alle caratteristiche del lavoro e direttamente utilizzato per migliorare la qualità del lavoro stesso. Ne deriva che fare formazione di massa al lavoro non può prescindere dalle imprese e dal coinvolgimento dei loro sistemi di formazione aziendali. Ma in Italia le imprese sono lontane dalla formazione permanente della comunità (Cappetta R., 2018).

14 Un sistema di formazione diffuso per essere efficace deve avere una scala rilevante. Cfr. Katz L.F., Roth J., Hendra R., Schaberg K., 2022, 249.

**Un approccio integrato tra formazione e servizi per l'incontro tra domanda e offerta porta con sé anche benefici più ampi**: rafforza la coesione sociale, perché riduce il rischio di esclusione dei lavoratori meno qualificati; migliora la competitività delle imprese, che trovano più rapidamente le figure di cui hanno bisogno; stimola l'innovazione, perché la formazione continua diventa motore di adattamento e cambiamento.

Una delle cause della mancata costruzione di un efficace sistema di formazione professionale è da ricondurre all'**ambigua ripartizione di competenze tra Stato e Regioni prevista a livello costituzionale in materia di lavoro e formazione**. Ne è derivata una frammentazione degli interventi, duplicazioni, inefficienze dovute all'impossibilità di fare scala e, in conclusione, una minore efficacia delle misure a favore di cittadini e imprese. Chi cerca lavoro si trova a dover affrontare un percorso frammentato e incoerente, dove i servizi di orientamento non dialogano pienamente con quelli di riqualificazione e dove gli operatori accreditati sono costretti ad adottare standard e modelli operativi diversi per ogni regione in cui sono presenti.

È evidente che per raggiungere questi obiettivi serva **una governance chiara, capace di coordinare Stato, Regioni, enti locali, imprese e sindacati.** Nessun attore può bastare da solo: la rete di servizi al lavoro deve essere pensata come un sistema integrato, che accompagni la persona non solo nel momento della disoccupazione, ma per tutta la vita attiva. In questo senso, il concetto di "apprendimento permanente" non deve restare uno slogan, ma diventare pratica diffusa.

La sfida è culturale oltre che organizzativa. Significa riconoscere che il lavoro non è più statico, che una professione può cambiare radicalmente in pochi anni, che la mobilità è un valore, che le nuove tecnologie richiedono costante aggiornamento. Significa anche accettare che la formazione non sia più limitata alla fase giovanile, ma un diritto e un dovere che accompagna ciascun cittadino, in linea con gli obiettivi costituzionali di partecipazione al lavoro. Ripensare le politiche attive, dunque, non è solo un compito tecnico, ma richiede una visione di sviluppo economico e sociale che presupponga un mercato del lavoro dinamico, inclusivo e rivolto più alle prospettive del futuro che alle regole del passato. E richiede che non si possano più scindere, a partire dalla semantica, le politiche attive dalla formazione professionale.

La rivoluzione tecnologica dell'intelligenza artificiale investe oggi l'intero sistema delle politiche attive, compresa la parte relativa alla formazione professionale. Se già a partire dalla fine del secolo scorso l'informatizzazione dei servizi per l'impiego aveva consentito un balzo in avanti nella capacità di collegare le persone al lavoro, **l'intelligenza artificiale si presenta come una tecnologia capace di rivoluzionare i paradigmi fondativi dei servizi per l'impiego.** Non si tratta semplicemente di un nuovo supporto tecnico, ma di una vera e propria trasformazione del modo in cui le politiche attive vengono progettate, implementate e valutate.

L'intelligenza artificiale, infatti, consente di trattare una mole enorme di dati, di individuare correlazioni nascoste, di personalizzare servizi e percorsi, aprendo la strada a interventi in favore dei disoccupati prima impensabili.

Uno degli ambiti in cui l'intelligenza artificiale può esprimere il massimo potenziale è quello della **profilazione dei candidati**[15]. Prima dell'avvento di questa tecnologia, la valutazione delle competenze e delle caratteristiche di un lavoratore era tipicamente basata su colloqui personali, questionari standardizzati

15 Matić, J., Neumann, M., Kerscher, F., Linn, F., & de Vries, R. E. (2025). *Balancing Accuracy and Acceptance of Algorithmic Hiring Decisions: Put the Human Touch into the Equation*. Journal of Business and Psychology, 40(6), 1425–1443.

e analisi dei titoli di studio e delle esperienze lavorative dichiarate. Questo approccio, pur utile, ha mostrato limiti evidenti, non permettendo di cogliere e valorizzare appieno le competenze trasversali le abilità pratiche e le esperienze informali e, così, mancando spesso la capacità di cogliere il potenziale di crescita della persona.

Gli algoritmi di intelligenza artificiale, al contrario, sono in grado di analizzare una molteplicità di fonti informative: curricula digitali, attività sui social professionali, certificazioni conseguite online, persino stili comunicativi o risultati ottenuti in simulazioni e test in contesti diversi. In questo modo, il profilo del candidato diventa più ricco, dinamico e vicino alla realtà. La profilazione mediante strumenti di intelligenza artificiale consente quindi ai servizi per l'impiego di fornire un'assistenza più mirata, indirizzando i lavoratori verso percorsi di formazione o opportunità professionali più coerenti con le loro reali potenzialità.

Un esempio concreto può essere rappresentato da sistemi che, analizzando i dati di un lavoratore disoccupato, non solo identificano le sue competenze attuali, ma prevedono anche quelle che potrebbe acquisire in tempi brevi, in base a percorsi formativi disponibili e alle tendenze del mercato. In questo senso, l'intelligenza artificiale diventa uno strumento predittivo, capace di anticipare i bisogni dei cittadini e delle imprese.

Il secondo ambito cruciale riguarda il **matching, cioè l'abbinamento tra profili professionali e la domanda delle imprese.** Storicamente, questa attività si è basata su banche dati relativamente statiche e, soprattutto, difficili da aggiornare e pulire da informazioni superate. L'intelligenza artificiale promette di superare questi limiti. I sistemi di matching basati su algoritmi evoluti sono in grado di analizzare non solo le corrispondenze dirette tra requisiti richiesti e competenze dichiarate, ma anche quelle indirette. Per esempio, un candidato che non ha mai lavorato in un settore specifico potrebbe avere competenze trasversali – come capacità di gestione dei dati, di comunicazione digitale o di *problem solving* – che lo rendono adatto a ricoprire ruoli non prevedibili ex ante.

Inoltre, l'intelligenza artificiale è capace di apprendere continuamente: **analizzando gli esiti delle assunzioni precedenti, può migliorare progressivamente la qualità dei dati raccolti sul candidato, riducendo errori e aumentando la probabilità che l'incontro tra lavoratore e impresa sia soddisfacente per entrambe le parti**. Tutto ciò ha effetti rilevanti non solo in termini di efficienza, ma anche di inclusione: candidati tradizionalmente penalizzati, come i giovani senza esperienza, i disoccupati di lunga durata o i lavoratori in transizione da settori in crisi, possono essere valorizzati attraverso un'analisi più ampia e interconnessa delle loro competenze.

Una "buona" intelligenza artificiale è quella che rende gli operatori dei servizi per l'impiego più efficaci e gli utenti più informati, non quella che sostituisce il controllo umano.

**PROPOSTE:**

- Riconoscere formazione e sapere come diritti fondamentali della persona.
- Costruire un sistema efficace di politiche attive capace di accompagnare inoccupati, disoccupati e lavoratori in transizione con formazione, riqualificazione, orientamento e accompagnamento.
- Rivedere in profondità modello e strumenti dei servizi per l'impiego. Integrare stabilmente matching e formazione professionale, superando la separazione tra i due ambiti.
- Definire una strategia nazionale di lungo periodo che integri riqualificazione, orientamento, accompagnamento al lavoro, istruzione e formazione permanente. Predisporre piani di implementazione operativi per territori, settori e target di persone e imprese.
- Riorientare le risorse con criteri selettivi di qualità, premiando gli enti formativi con migliori performance. Riformare accreditamento e finanziamento degli enti, passando da requisiti formali ex ante a valutazioni di impatto. Ridefinire i costi standard delle politiche attive sulla base del valore reale dei servizi. Favorire economie di scala tra soggetti formativi, evitando dispersione di risorse.
- Chiarire la governance Stato-Regioni su lavoro e formazione, rafforzando una regia nazionale.
- Contrastare lo spreco di capitale umano dei NEET con una riorganizzazione e un potenziamento delle politiche attive. Adottare un approccio proattivo di intercettazione e coinvolgimento dei giovani, senza attendere la loro spontanea presentazione ai servizi, ma raggiungendoli direttamente nei luoghi fisici e digitali in cui vivono, studiano, lavorano saltuariamente, si informano o socializzano.
- Contrastare l'emigrazione dei giovani qualificati integrando istruzione, politiche attive e domanda di lavoro qualificato, soprattutto nel Mezzogiorno.
- Adottare l'AI nei servizi per l'impiego come tecnologia abilitante, con supervisione e responsabilità umana costanti.
- Consolidare il modello ZES associando agli investimenti l'obiettivo della stabilità dell'occupazione e della crescita delle competenze, leve utili per trattenere e attrarre giovani meridionali.
- Rafforzare il raccordo della ZES Unica con la politica di coesione, l'FSC, gli investimenti infrastrutturali e gli altri strumenti di sviluppo nazionali ed europei.

# Valorizzare e incrementare l'occupazione femminile

Non è solo una questione di giustizia sociale o di sostenibilità dei bilanci familiari: un maggiore equilibrio di genere, a partire dai luoghi di lavoro, genera valore economico e sociale. In Italia la disparità produce effetti tangibili: bassa occupazione femminile (con divari enormi nel Mezzogiorno), denatalità e rinvio della maternità, carichi di cura sbilanciati, divario retributivo che si trascina nelle pensioni (circa -30%). Un recente studio di ISTAT conferma come una decisa espansione dell'offerta femminile sul mercato del lavoro abbia un significativo impatto sulla natalità (stimato attorno al +9%).

La parità nei contesti lavorativi non coincide con "occupare spazi" replicando logiche di potere: significa costruire organizzazioni in cui donne e uomini siano equamente rappresentati, con leadership e modelli organizzativi che valorizzino anche competenze relazionali, decisive per governare complessità, innovazione e qualità del lavoro.

Ciò richiede, innanzitutto, di continuare il processo di rimessa in discussione degli schemi culturali soffocanti, tesi ad affermare costantemente l'equazione "donna uguale cura", con conseguenze ben note: riduzione forzata e non scelta dell'orario di lavoro, con conseguente taglio della retribuzione; ridimensionamento delle prospettive di crescita professionale; abbandono ***tout court*** del lavoro. A oggi, le statistiche ci dicono che la madre lavoratrice impegna sessantaquattro giorni in più dei padri lavoratori nella cura dei figli.

Per rendere questo cambio di mentalità strutturale servono **politiche misurabili e contrattabili**. Primo: **congedo di paternità rafforzato** (durata più lunga, aumento della prestazione, possibilità di trasferire le ore di congedi di paternità non utilizzati solo a un altro collega – padre o a una figura di riferimento che non sia la madre) e **piani aziendali di rientro post-maternità** obbligatori per imprese sopra una certa soglia (colloquio di rientro, aggiornamento competenze, mentoring, diritto alla gradualità oraria per 3–6 mesi senza penalizzazioni di carriera e con piena copertura contributiva).

Secondo: un **Fondo nazionale per i servizi di cura** (nidi e assistenza domiciliare per anziani/non autosufficienti) con obiettivi territoriali e livelli essenziali, finanziato anche con risorse regionali e con priorità alle aree a bassa occupazione femminile. Da questo punto di vista è necessario fare molto di più, il contesto resta deludente. **Occorre passare da un welfare basato su bonus e indennità all'investimento a favore di servizi concreti e percepibili.**

**Meno di un terzo dei bambini sotto i tre anni trova un posto in una struttura, livelli lontanissimi dal target europeo del 45% entro il 2030[16]. Peraltro, al sud lo stesso dato è al 17,4%** con riflessi evidenti sulla possibile conciliazione tra lavoro e famiglia: al nord lavorano due donne su tre nella fascia 20-64 anni, al sud una su tre.

Lo stesso si potrebbe dire per **i servizi per le persone non autosufficienti**. L'Italia conta solo cinque posti letto nelle residenze socio-assistenziali e socio-sanitarie ogni mille abitanti, il 50% di quelle presenti in Francia e Germania[17].

16 Il PNRR aveva messo a disposizione per gli asili nido 4,6 miliardi di euro, pari a 264.000 posti in più, successivamente tagliati a seguito di diversi fattori (tra cui l'apparente disinteresse della classe politica al tema) e alla rigidità della Commissione UE, che ha impedito l'utilizzo delle risorse per la ristrutturazione e l'ampliamento di strutture esistenti.

17 Eurostat, Beds in nursing and other residential long term care facilities, 15 luglio 2025

L'assenza di servizi è anche correlata alla **qualità del lavoro**, dato che in assenza di infrastrutture sociali molte madri (e molte figlie di genitori anziani) sono costrette a scegliere occupazioni part time quando disponibili. Non è un caso che l'Italia detenga il poco invidiabile primato europeo del lavoro a tempo parziale involontario[18].

Terzo: **incentivi alle imprese condizionati**, non "a pioggia", ma legati a risultati: riduzione certificata del *gender pay gap*, aumento della quota di donne in ruoli qualificati/manageriali, stabilizzazioni post-tirocinio/apprendistato, ecc.

Quarto: estendere e irrobustire la **Certificazione UNI/PdR 125** rendendone obbligatoria (nelle imprese sopra una certa soglia e in filiere strategiche) la **verifica annuale** con indicatori pubblici essenziali e il **coinvolgimento delle rappresentanze** nella diagnosi e nel piano d'azione, collegando la certificazione a premialità reali negli appalti e a criteri ESG/CSRD.

L'avvenuto recepimento della direttiva sulla **trasparenza salariale (d.lgs. n. 96/2026)** va implementato da accordi quadro nazionali che prevedano: griglie di inquadramento "*gender neutral*", audit retributivi che includano anche i superminimi individuali non contrattati e modalità specifiche di valutazione congiunta quando il divario retributivo superi il 5%.

Infine, per la cura degli anziani e delle persone fragili, che oggi penalizza soprattutto le lavoratrici, serve innovazione contrattuale: **welfare contrattuale trasferibile intra-famiglia** (permessi, plafond welfare, servizi, assicurazioni) per chi assiste un familiare non autosufficiente; e **credito contributivo di cura** (figurativo) nei periodi di riduzione oraria certificata per *caregiving*, per evitare che la cura diventi una "tassa" sulla pensione.

Poiché i contratti con più welfare sono spesso nei settori a prevalenza maschile, la trasferibilità riduce una disuguaglianza cumulativa e porta benefici anche alle imprese (meno assenteismo imprevisto, più retention, migliore organizzazione dei tempi). Nella medesima direzione può andare una misura che, al pari di quanto previsto con le "ferie solidali", favorisca la **mutualizzazione di alcuni istituti contrattuali** (ad es. i permessi retribuiti) da condividere con chi ha carichi di cura elevati.

Infine va rimosso l'incomprensibile vincolo a riguardo dell'estensione del welfare aziendale fiscalmente supportato ai **servizi di baby sitting.**

18 Il dato diffuso da Eurostat nel 2024 passa dal 4,4% del totale dei part time in Germania al 46% in Italia

**PROPOSTE:**

- Rafforzare il congedo di paternità: durata più lunga; aumento dell'indennità; trasferibile solo tra padri o tra figure di riferimento che non corrispondano alla madre.
- Introdurre piani aziendali obbligatori di rientro post-maternità (per imprese sopra una soglia), includendo: colloquio di rientro; aggiornamento competenze; mentoring; diritto alla gradualità oraria per 3–6 mesi senza penalizzazioni di carriera e con piena copertura contributiva.
- Istituire un Fondo nazionale per i servizi di cura (nidi + assistenza per anziani/non autosufficienti) con: obiettivi territoriali e livelli essenziali; cofinanziamento regionale; priorità alle aree con bassa occupazione femminile. Preferire l'investimento sui servizi ai trasferimenti cash.
- Condizionare gli incentivi alle imprese a risultati misurabili, non "a pioggia", legandoli a: riduzione certificata del gender pay gap; aumento di donne in ruoli qualificati/manageriali; stabilizzazioni post tirocinio/apprendistato.
- Estendere e irrobustire la certificazione UNI/PdR 125, recuperando il coinvolgimento sindacale e prevedendo: applicazione per imprese sopra una soglia e per filiere strategiche; verifica annuale; indicatori pubblici essenziali; coinvolgimento delle rappresentanze in diagnosi e piano d'azione; collegamento a premialità reali in appalti e a criteri ESG/CSRD.
- Implementare con accordi quadro nazionali la disciplina nazionale sulla trasparenza salariale, introducendo: griglie di inquadramento gender neutral; audit retributivi periodici; valutazione congiunta quando il divario supera il 5% non giustificato.
- Innovare contrattualmente sul tema cura (anziani e fragilità) tramite: welfare contrattuale trasferibile intra-famiglia (permessi, plafond welfare, servizi, assicurazioni) per chi assiste un familiare non autosufficiente. Prevedere una misura di mutualizzazione dei permessi da mettere a disposizione a chi ha elevati carichi di cura.
- Introdurre un "credito contributivo di cura" (figurativo) nei periodi di riduzione oraria certificata per caregiving, per evitare che la cura si traduca in una penalizzazione pensionistica ("tassa sulla pensione").

# Prevedere una strategia industriale europea e nazionale

Le statistiche più recenti mostrano segnali coerenti con un indebolimento industriale a livello europeo e nazionale, con il rischio che si manifesti una perdita persistente di capacità produttiva/manifatturiera, quote di mercato e investimenti, non semplicemente una fase ciclica negativa. Sul piano congiunturale, Eurostat evidenzia che nel 2024 la produzione industriale totale è diminuita del -2,4% nell'UE e del -3,0% nell'area euro, con molti Paesi in calo e una flessione marcata in Germania, cliente principale della manifattura italiana. Peraltro, secondo Eurostat tra 2000 e 2024 il nostro è tra i Paesi con la peggiore dinamica di lungo periodo della produzione industriale (media annua negativa).

La resilienza dell'Italia è, però, ben nota: ancor'oggi produce 286 miliardi di valore aggiunto industriale, pari a 4.807 euro pro capite, al secondo posto in Europa dopo l'inarrivabile Germania. Il valore dell'export manifatturiero è di 595 miliardi di euro (pari a 10.000 euro pro capite circa).

Numeri che fanno ben sperare, anche se l'Italia è solo all'undicesimo posto nella graduatoria dell'Indice di Competitività Industriale. Perché? Quali sono i nostri punti deboli?

Il primo è **il modello di specializzazione**. L'Italia è più debole della media UE nei segmenti più tecnologici dei servizi alle imprese ad alta intensità di conoscenza (ICT, data/AI, cybersecurity, servizi digitali avanzati), fattore che rallenta l'adozione di innovazioni, rendendo il sistema maggiormente dipendente da fornitori esteri di servizi avanzati.

Nel nostro Paese ci sono meno start up rispetto alla Francia (che, pure, è al 12° posto). Si ricorda che le start up per la manifattura odierna sono fondamentali, in quanto inducono il sistema a spostarsi verso le frontiere dell'innovazione.

Il nostro Paese investe poco in conoscenza: siamo ancora molto lontani dall'obiettivo al 2030 del 3% di PIL investito in R&S (l'Italia è al 1,38%, pari a 32 miliardi, con la Francia al 2,18% del PIL, pari a 65 miliardi di euro). Siamo altresì lontani dall'obiettivo del 45% di giovani tra i 25 e i 34 anni con istruzione terziaria al 2030 (il nostro Paese è al 30%), anche in conseguenza del fatto che il modello degli ITS è ancora molto lontano dalle Fachschulen tedesche, il benchmark di riferimento a livello internazionale.

Gli altri principali Paesi europei manifatturieri hanno un **piano nazionale specifico a sostegno dell'industria** che l'Italia non ha. Il recente Libro Bianco è un primo passo importante, anche se non costruito con il contributo del sindacato confederale e, perciò, carente dei necessari riferimenti al lavoro e alla partecipazione organizzativa o "dal basso", fattori necessari per il recupero di competitività del settore secondario.

Infine, la maggiore quota di valore industriale deriva oramai dalle fasi a monte e a valle del processo produttivo vero e proprio. Per produrre bisogna **investire nel design, nella ricerca e nella diffusione dell'innovazione (a valle); nella logistica (oggi fase fondamentale anche per l'industria), nel marketing, nell'assistenza post vendita, nell'affitto del bene industriale piuttosto che nella vendita e nel dotarsi di canali specifici di marketing e distribuzione del prodotto**. Il Made in Italy è basato sulla straordinaria tradizione artigiana italiana e delle PMI, che oggi non è, però, più sufficiente. Bisogna andare oltre se si vuole rimanere competitivi, supportando attivamente anche il nascente Made in Italy nell'ambito dei servizi digitali, sempre più importanti per mantenere la competitività nel comparto manifatturiero (e non solo).

Un grande fattore limitante dello sviluppo dell'industria nazionale è costituito dall'estrema frammentazione del tessuto produttivo. In Italia sono presenti 3,8 milioni di micro, piccole e medie imprese che occupano 12,5 milioni di lavoratori e realizzano un valore aggiunto di 654 miliardi di euro. Il nostro Paese ha solo cinque imprese nella graduatoria di Fortune 500 per fatturato, contro le 30 tedesche e le 24 francesi. In Italia ci sono solo 4.182 grandi imprese, con un fatturato di 351,8 miliardi di valore aggiunto.

Delle cinque solo ENI e ENEL possono essere considerate manifatturiere (le altre sono Generali, Intesa Sanpaolo e Unicredit). Sostanzialmente tutte imprese pubbliche o ex pubbliche.

Va quindi affrontata la sfida del **rinnovamento del tessuto produttivo**, favorendo la creazione di reti e aggregazioni tra imprese. In questa direzione, gli incentivi pubblici potrebbero essere sempre più orientati a sostenere progetti congiunti tra micro e piccole imprese, non solo per l'internazionalizzazione e il trasferimento dei risultati della ricerca, ma soprattutto per la digitalizzazione dei processi produttivi e organizzativi.

In particolare, risultano **centrali gli investimenti in tecnologie digitali che consentano di innovare i processi produttivi, migliorare le relazioni lungo la filiera (ad esempio con fornitori e partner), rendere più efficiente l'organizzazione del lavoro e garantire una gestione sicura e strategica dei dati**.

Questo percorso di digitalizzazione non rappresenta soltanto un fattore di competitività manifatturiera, ma è anche strettamente connesso alla **sostenibilità ambientale**. Le tecnologie digitali abilitanti (come sensori, sistemi di monitoraggio, intelligenza artificiale e piattaforme di gestione dei dati) permettono infatti di ottimizzare l'uso delle risorse, ridurre sprechi ed emissioni, migliorare l'efficienza energetica e rendere i processi produttivi più tracciabili e circolari.

In questo senso, la trasformazione digitale si configura come una leva fondamentale per accompagnare le imprese verso modelli produttivi non solo più innovativi, ma anche più sostenibili.

In questa prospettiva, **le imprese capofila dei distretti italiani devono essere incentivate a costruire patti di filiera** che favoriscano la formazione di ecosistemi locali volti a fare in modo che le aziende leader costruiscano rapporti duraturi di fornitura, limitino il subappalto a cascata (che consolida il nanismo di impresa), migliorino la salute e sicurezza sul lavoro, riducano gli sprechi e promuovano l'innovazione, coinvolgendo i fornitori (spesso aziende più piccole), le organizzazioni sindacali, le Università, i Centri di ricerca. Vanno favorite e sviluppate *academy* di distretto per investire nel capitale umano delle aziende leader e dei fornitori.

L'Italia ha bisogno di **una politica industriale europea**. Il Paese può avanzare verso le frontiere dell'innovazione (biotecnologie, *quantum computing,* robotica umanoide, intelligenze artificiali settoriali, ...) solo nella cornice europea.

Per fare questo è indispensabile **superare le limitazioni del Patto di stabilità**, estendendo la deroga attualmente prevista solo per il settore militare anche per gli altri comparti dell'industria civile, attuando nel contempo una specifica dotazione finanziaria attraverso emissioni di obbligazioni europee.

Sappiamo che l'Europa agisce muovendosi in un triangolo costituito dalle politiche per la concorrenza, dalle politiche tecnologiche e dalle politiche commerciali. Bisogna innovare sui tre versanti: per quel che riguarda le politiche per la concorrenza è necessario **abbandonare l'approccio miope a oggi praticato, che vede l'opposizione al formarsi di campioni europei per l'applicazione non lungimirante delle regole antitrust**; l'UE deve, poi, essere motore di cambiamento e innovazione tecnologica: **non basta essere leader nella regolazione, è necessario esserlo anche nella produzione**; infine, la risposta data all'aggressività dell'America di Trump sui **dazi commerciali** è stata debole ma è stato, certamente, miope non

accorgersi delle compensazioni compiute a danno dell'Europa dai cinesi e dagli altri BRICS a seguito del restringersi, anche per loro, del mercato made in USA[19].

L'UE deve essere spinta a dotarsi di una politica industriale continentale integrata, che agisca sia a livello orizzontale (creare un ambiente favorevole all'industria agendo su scuola, formazione, infrastrutture, fisco, welfare...), sia a livello verticale (la scelta dei settori su cui puntare). **Bisogna che sia l'Europa ad avere la prima e l'ultima parola sullo sviluppo della manifattura, altrimenti si finirà schiacciati tra USA e Cina, come sta già avvenendo.**

Serve un **ecosistema industriale europeo e lo sviluppo della quinta libertà del rapporto Letta, ovvero di circolazione e contaminazione di ricerca, istruzione, innovazione, competenze, dati.**

Uno dei primi banchi di prova della strategia industriale europea potrebbe essere il comparto **difesa–aerospazio**, anche se non può diventare l'unico orizzonte di cooperazione. L'Italia dispone di campioni industriali di primo piano — a partire da Leonardo e Fincantieri — che le consentono di giocare un ruolo da protagonista e di contribuire in modo credibile alla necessaria **cabina di regia continentale**.

Per questo serve un **piano industriale europeo per difesa e aerospazio**: capace di promuovere sinergie, interoperabilità e condivisione di piattaforme tra i Paesi membri, evitando duplicazioni e frammentazioni e promuovendo la sovranità tecnologica europea in un settore fondamentale. In questa prospettiva, le risorse mobilitate con ReArm Europe dovrebbero essere impiegate in modo coordinato e strategico, massimizzandone l'impatto e riducendo la dispersione in iniziative nazionali non integrate.

A livello nazionale è importante lanciare un **nuovo piano industry AI a sostegno della digitalizzazione e dell'introduzione dell'intelligenza artificiale nel sistema produttivo nazionale**, che vada oltre industry 4.0 e 5.0, e che sia condizionato da patti aziendali e territoriali che prevedano commissioni paritetiche per la revisione dell'organizzazione del lavoro conseguente all'innovazione tecnologica e di investimento sul capitale umano.

La politica energetica è (anche) politica industriale orizzontale. Le industrie italiane oggi pagano l'energia più delle altre: bisogna che il Paese si dia **una strategia energetica per l'industria, oggi sostanzialmente assente**. Ciò richiede lo sviluppo di un approccio laico, che agisca sia sulle rinnovabili (lo Stato è chiamato a **contribuire allo sviluppo dell'industria delle tecnologie green specie nel Sud del Paese**); sia sul gas metano non russo quale energia di transizione, che va accompagnata dallo sviluppo e dall'applicazione delle tecnologie di cattura e stoccaggio della CO2 industriale; che sul nucleare di piccola taglia e di nuova generazione, la cui sperimentazione è auspicabile.

È, poi, necessario domandarsi quali siano stati i benefici anche per l'utenza manifatturiera della liberalizzazione del mercato energetico. Bisogna **evitare il formarsi di un cartello tra le aziende del settore e intervenire affinché si sviluppi vera concorrenza**.

Tra i beni pubblici europei che giustificano il ricorso a strumenti finanziari comuni un posto centrale spetta all'**adattamento e al contrasto al cambiamento climatico**. L'Europa è il continente che si riscalda più rapidamente e l'Italia, per collocazione geografica e fragilità del territorio, è tra le aree più esposte: siccità e stress idrico, eventi meteorologici estremi, dissesto idrogeologico, erosione costiera, ondate di calore che incidono direttamente sulla salute e sulla sicurezza di chi lavora all'aperto e nei comparti a maggiore esposizione termica.

19 Il fenomeno è di medio periodo, dato che negli ultimi dieci anni l'import dei veni intermedi cinesi in Italia è aumento del 60%.

Fino a oggi l'azione europea si è concentrata quasi esclusivamente sulla mitigazione, mentre **l'adattamento è rimasto materia prevalentemente nazionale e regionale, affidata a piani privi di adeguata dotazione finanziaria** – è il caso del Piano nazionale di adattamento ai cambiamenti climatici, approvato nel dicembre 2023 e tuttora largamente sotto-finanziato. Si tratta di un'asimmetria non più sostenibile, perché i costi dei danni ricadono in modo diseguale sui territori e, al loro interno, sui lavoratori e sulle famiglie a reddito medio-basso, con effetti regressivi che rischiano di erodere il consenso verso le stesse politiche di decarbonizzazione.

**È necessario, quindi, che l'Unione definisca e finanzi un grande piano europeo per l'adattamento e il contrasto al cambiamento climatico**, dotato di risorse pluriennali stabili e alimentato anche attraverso l'emissione di debito comune, che integri messa in sicurezza del territorio e delle infrastrutture, gestione della risorsa idrica, rigenerazione urbana e protezione dal calore, riconversione produttiva ed energetica; e che assuma esplicitamente **la dimensione del lavoro**: tutela della salute e sicurezza rispetto al rischio climatico, formazione e riqualificazione professionale, sostegno al reddito nelle fasi di transizione, coinvolgimento delle parti sociali nella programmazione e nel monitoraggio degli interventi. Un piano di questa natura non è una politica settoriale ambientale, ma **una politica industriale, occupazionale e di coesione**: la prova più concreta della capacità dell'Europa di trasformare l'interdipendenza in solidarietà di fatto.

Infine, **non va dato per scontato un rapido declino dell'industria automotive**, che nell'Unione Europea sostiene oggi circa 13,8 milioni di posti di lavoro diretti e indiretti, di cui circa 2,6 milioni nella manifattura di autoveicoli; in Italia, la filiera produttiva automotive conta circa 272-273 mila addetti diretti e indiretti, mentre l'occupazione diretta nell'automotive è pari a circa 168 mila lavoratori.

In molti Paesi europei, Italia compresa, il comparto è in forte contrazione. In controtendenza con piccole situazioni di crescita netta che si concentra dove nascono nuove piattaforme EV e, soprattutto, dove si insediano gigafactory (Nord della Francia, Valencia in Spagna) e nuovi stabilimenti BEV (Ungheria, Repubblica Ceca).

La **transizione verso una mobilità a basse emissioni** resta un obiettivo condivisibile. Va però accompagnata con strumenti coerenti con i tempi della trasformazione industriale. Il sistema sanzionatorio oggi previsto per il mancato rispetto dei target di CO2 rischia di produrre un effetto controproducente: anziché stimolare l'innovazione, induce le imprese a comprimere la produzione dei modelli tradizionali e ibridi, con ricadute dirette sull'occupazione e senza un corrispondente beneficio ambientale aggiuntivo. Per questo è necessario rivedere il meccanismo sanzionatorio e introdurre il principio di neutralità tecnologica, che consenta di raggiungere gli stessi obiettivi di decarbonizzazione attraverso una pluralità di soluzioni — elettrico, ibrido, biocarburanti, e-fuel, idrogeno — garantendo una transizione giusta e non semplicemente subita, sul piano industriale e sociale.

Il settore in Europa e in Italia ha la necessità di risorse importanti per finanziare sia interventi legati all'offerta che alla domanda. È, dunque, indispensabile **dotarsi di misure specifiche che rendano il nostro Paese attrattivo per tutti i soggetti industriali intenzionati a produrre auto o loro componenti**, con aiuti condizionati a investimenti, occupazione di qualità, rispetto dei contratti collettivi non "spuri", formazione e decarbonizzazione misurabile e favorendo lo spostamento da un modello di produzione tradizionale verso la "curva del sorriso", che valorizzi anche in questo comparto le attività a contenuto intellettuale e creativo – ricerca e sviluppo, design, software – e servizi di supporto e logistica di elevata qualità e sostenibilità etica.

È altresì necessaria l'adozione di un **piano industriale per i servizi di mercato**, che affronti in modo

strutturale il nodo della bassa produttività e dei bassi salari di un comparto che assorbe la quota maggioritaria dell'occupazione italiana. Un piano fondato su formazione continua esigibile, qualificazione della domanda pubblica e privata negli appalti, applicazione dei contratti collettivi sottoscritti dalle organizzazioni comparativamente più rappresentative e contrasto effettivo al dumping contrattuale. Perché senza un **investimento sulla qualità del lavoro** nei servizi non c'è recupero di competitività per l'intero sistema Paese.

**PROPOSTE:**

- Costruire un piano industriale nazionale strutturato (oltre il Libro Bianco), includendo esplicitamente lavoro e partecipazione "dal basso" come leve di competitività.
- Riposizionare il modello di specializzazione aumentando la quota di produzioni high-tech e rafforzando l'ecosistema start-up come motore di spostamento verso le frontiere dell'innovazione.
- Aumentare l'investimento in conoscenza: accelerare su R&S verso l'obiettivo 3% del PIL e rafforzare istruzione terziaria e filiere tecnico-professionali (ITS più vicini ai benchmark internazionali).
- Investire nelle fasi "a monte e a valle" della manifattura (design, R&S, innovazione, logistica, marketing, post-vendita, servitizzazione) per spostarsi lungo la "curva del sorriso" e aumentare valore aggiunto.
- Avviare un consolidamento del tessuto produttivo: incentivare aggregazioni e reti d'impresa per superare la frammentazione e fare scala su innovazione e mercati. Condizionare gli incentivi industriali a progetti in rete, presentati da più micro/piccole imprese, soprattutto su: internazionalizzazione della produzione; digitalizzazione dei processi anche ai fini di migliore impego delle risorse produttive e riduzione degli sprechi, innovazione organizzativa, trasferimento tecnologico e applicazione dei risultati della ricerca a processi e prodotti.
- Incentivare patti per l'innovazione di filiera nei distretti guidati dalle imprese capofila che coniughino digitalizzazione e innovazione con miglioramento sui terreni della sostenibilità sociale, con coinvolgimento di fornitori, sindacati, università e centri di ricerca. Sviluppare academy di distretto per investire nel capitale umano sia delle imprese leader sia dei fornitori/subfornitori e rafforzare gli ecosistemi territoriali dell'innovazione.
- Spingere per una politica industriale europea con: superamento dei vincoli del Patto di Stabilità, estendendo la deroga oltre la difesa anche all'industria civile; creazione di una dotazione finanziaria dedicata tramite obbligazioni europee.
- Riformare la politica della concorrenza UE: approccio meno miope sull'antitrust per consentire la nascita di campioni europei quando funzionale a sovranità industriale e competizione globale.
- Rendere più incisiva la politica commerciale UE per rispondere a shock esterni (dazi USA, strategie cinesi/BRICS) con misure coerenti con la tutela dell'apparato produttivo.
- Implementare una politica industriale UE integrata: orizzontale (scuola, formazione, infrastrutture, fisco, welfare, ecc.); verticale (strategie settoriali), con regia europea sullo sviluppo industriale continentale.
- Sviluppare la "quinta libertà" (Rapporto Letta): circolazione e contaminazione di ricerca, istruzione, innovazione, competenze e dati per un vero ecosistema industriale europeo.

- Definire un piano europeo difesa–aerospazio: sinergie, interoperabilità e piattaforme condivise, evitando duplicazioni; uso coordinato delle risorse ReArm Europe; ruolo attivo dell'Italia grazie a campioni come Leonardo e Fincantieri.
- Lanciare un piano nazionale "Industry AI" per digitalizzazione e adozione dell'AI oltre Industry 4.0/5.0, condizionato a patti aziendali/territoriali con commissioni paritetiche per la revisione dell'organizzazione del lavoro conseguente all'innovazione tecnologica.
- Definire una politica energetica per l'industria (politica industriale orizzontale) oggi insufficiente, con un approccio "laico" che includa: sviluppo rinnovabili e filiera industriale green (specie nel Mezzogiorno); gas non russo come energia di transizione con sviluppo di CCS (cattura e stoccaggio $CO_2$); avvio rapido della sperimentazione su nucleare di piccola taglia.
- Valutare gli esiti della liberalizzazione energetica per l'industria e prevenire dinamiche di cartello, rafforzando concorrenza effettiva nel mercato dell'energia.
- Promuovere un piano europeo pluriennale per l'adattamento e il contrasto al cambiamento climatico, finanziato con risorse proprie e debito comune, che integri messa in sicurezza del territorio, gestione idrica, adattamento urbano e riconversione produttiva, con partecipazione delle parti sociali alla programmazione e al monitoraggio e con misure dedicate a salute e sicurezza rispetto al rischio climatico.
- Evitare un declino "dato per scontato" dell'automotive con una strategia per attrarre investimenti (EV, gigafactory, BEV) e difendere capacità produttiva e lavoro.
- Costruire un piano nazionale per la qualificazione dei servizi di mercato.

# Giovani, sfida demografica e politiche dell'abitare

La radicale transizione demografica che investe il Paese è la questione numero uno a cui è appeso il nostro futuro. La prolungata denatalità, combinata con l'invecchiamento legato al progressivo allungamento dell'aspettativa di vita alla nascita, determina squilibri generazionali che rischiano di essere insostenibili se non governati nella prospettiva a medio termine. Il ridotto numero di nati (370.000 nel 2024, 355.000 nel 2025, secondo l'ISTAT) fissa l'ennesimo record negativo dal 1861, l'anno dell'Unità d'Italia. Lo stesso vale per il tasso di fecondità, ovvero il numero medio di figli per donna (ridottosi a 1,14).

Ma va considerata anche la forte riduzione del numero di donne in età feconda (per convezione, la popolazione femminile di 15-49 anni), figlie della denatalità che abbiamo alle spalle. La combinazione di questi processi rende ineluttabile la riproposizione, anno dopo anno, di un saldo naturale (nascite meno decessi) negativo, non più compensato dal movimento migratorio. Con il risultato di registrare ormai, anno dopo anno, una flessione della popolazione residente complessiva. Secondo le proiezioni, l'inversione della piramide demografica è destinata ad accentuarsi nei prossimi anni. La riduzione della popolazione attiva rischia di minacciare la capacità produttiva del Paese, di rendere meno sostenibile l'ingente debito pubblico, di compromettere la copertura finanziaria del sistema di welfare pubblico (la spesa sociale per sanità, assistenza, previdenza).

Il quadro demografico delineato rende, pertanto, urgente **l'introduzione di politiche giovanili finalizzate a rendere più allettante il contesto generale in cui le giovani generazioni vivono e assumono decisioni**. Introducendo misure specifiche per la partecipazione dei giovani alla sfera collettiva, mettendo un freno agli espatri annuali di giovani che si trasferiscono all'estero[20], percependo di poter trovare in altri Paesi le condizioni per realizzare al meglio le proprie aspettative.

È emblematico il fatto che la grande effervescenza del mercato del lavoro verificatasi nell'ultimo periodo, quando abbiamo registrato il record del numero di occupati (più di 24 milioni), con una crescita trainata da occupati dipendenti permanenti, abbia poco inciso sulla componente giovanile – anche da questo punto di vista, l'Italia occupa l'ultimo posto tra tutti i Paesi europei per tasso di occupazione dei giovani con meno di 30 anni. **Nel 2025 solo il 47,6% dei giovani tra 20 e 29 anni risultava occupato, contro una media europea del 65,6%, ultimo posto tra i 27.**

Qualche segnale in controtendenza, però, comincia a intravedersi. Nell'ultimo anno per cui sono disponibili dati ufficiali (maggio 2025-maggio 2026, Istat, dati destagionalizzati), la crescita occupazionale resta trainata dalle persone con 50 anni e oltre (+397.000), ma non riguarda più soltanto questa fascia: anche i 25-34enni registrano un aumento (+79.000). A calare sono soprattutto i 35-49enni (-202.000) e, in misura minore, i 15-24enni (-46.000); **nel complesso, dunque, l'occupazione tra gli under 35 risulta lievemente positiva.**

Il dato risulta meno positivo se letto a partire dal fronte degli inattivi: l'aumento complessivo di questa fascia del mercato del lavoro (+190.000) riguarda in particolare i più giovani (+198.000 tra i 15-24enni, il cui tasso di inattività sale di 3,0 punti al 79,8%) e coinvolge in misura maggiore gli uomini (+143.000, tasso di inattività al 24,9%, +0,8 punti) rispetto alle donne (+46.000, tasso di inattività al 42,5%, +0,4 punti).

20 Secondo stime recenti sono quasi 200.000 gli emigrati nel solo 2024-2025, ci cui un terzo ha tra i 25 e i 34 anni. L'ISTAT stima 130.000 laureati che hanno lasciato l'Italia nel periodo 2013-2022.

In questo quadro, la diffusione di **sentimenti di sfiducia, solitudine sociale e disimpegno civico tra i più giovani** non può essere liquidata come un problema culturale o generazionale. È piuttosto una risposta adattiva a un contesto percepito come instabile, poco inclusivo e scarsamente meritocratico. Quando il futuro appare incerto o inaccessibile, la società si ritrae e l'economia perde slancio.

**Una fiscalità vantaggiosa e adeguate politiche abitative per i giovani potranno concorrere a generare un clima favorevole all'idea di poter costruire qui il proprio futuro e realizzare in Italia le proprie ambizioni.**

Una proposta sostenibile sul versante del fisco è la **"Start Tax"**, che prevede un taglio delle tasse in favore dei lavoratori giovani sia subordinati che parasubordinati e autonomi (sino a 35 anni, 39 per chi ha seguito un percorso universitario o presso un ITS). Si prevede, quindi, di usare la fiscalità come strumento di equità intergenerazionale, oltre che di incentivo alla permanenza in Italia e alla stabilizzazione occupazionale (è prevista cumulabilità con altri strumenti esistenti, come gli esoneri contributivi ZES).

Un'ulteriore leva su cui agire è quella dell'**attrattività**. Oggi persone qualificate, capitali e imprese competono su scala globale. I territori e le organizzazioni che funzionano meglio sono quelli in grado di offrire non solo lavoro, ma qualità complessiva della vita**.** Le nuove generazioni non separano più nettamente sfera professionale e personale: tempi di lavoro, autonomia, relazioni, abitare, servizi e possibilità di crescita fanno parte di un unico pacchetto.

Cresce, quindi, l'attenzione verso una nozione più ampia di **"attrattività sistemica"** che integra competitività economica e qualità sociale, ricomprendente salari adeguati, contrattazione collettiva forte, servizi di welfare, politiche abitative, servizi socio - sanitari diffusi, opportunità formative, conciliazione vita-lavoro, grado di apertura della società, valorizzazione della pluralità dei percorsi di vita.

In questa prospettiva, strumenti come **il lavoro agile, se ben progettato e regolato, la sperimentazione di settimane lavorative più corte o di modelli di flessibilità avanzata** non sono concessioni, ma leve organizzative e produttive. Allo stesso modo, la conciliazione tra vita e lavoro non è un tema "soft", bensì una condizione necessaria per attrarre e trattenere capitale umano qualificato, ridurre turnover e aumentare il senso di appartenenza.

Anche su questo terreno l'Italia, però, parte da una posizione di svantaggio. Secondo l'indicatore elaborato dall'OCSE **"*Talent Attractiveness*"**, che misura quanto un sistema sia in grado di accogliere laureati e dottori di ricerca provenienti dall'estero, l'Italia è valutata a 0,42 su una scala da 0 a 1. Un valore basso tra i Paesi dell'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico. Germania (0,54), Francia (0,52) e Spagna (0,51) ci superano nettamente.

Al fine di migliorare la situazione attuale potrebbe, poi, essere utile promuovere la **Valutazione di Impatto Generazionale (VIG),** rendendola obbligatoria almeno per leggi di bilancio e riforme strutturali. La VIG è un metodo analitico che mette al centro l'equità intergenerazionale, interrogandosi su chi beneficia oggi di una misura, chi ne sostiene i costi nel tempo e quali conseguenze essa produce sulle opportunità delle generazioni future. La valutazione di impatto generazionale consente quindi di rendere visibile ciò che spesso resta implicito: lo spostamento di oneri, debito, rischi o mancate opportunità dalle generazioni presenti a quelle più giovani o non ancora nate.

Dal punto di vista operativo, la VIG può essere integrata nel ciclo delle politiche pubbliche come analisi ex ante, in itinere ed ex post, analogamente a quanto già avviene per la valutazione di impatto regolatorio

o di genere. Può prevedere indicatori specifici (effetti su occupazione giovanile, debito implicito, accesso a istruzione, casa, welfare, sostenibilità del sistema pensionistico), scenari temporali di medio-lungo periodo e una lettura disaggregata per classi di età.

Dentro questo quadro si colloca una questione spesso affrontata in modo riduttivo: **il passaggio generazionale nelle imprese.** Oggi circa il 30% delle imprese familiari italiane è alla terza generazione e una quota del 10% si affaccia alla quarta. Troppo spesso il tema viene trattato come un problema di proprietà o di finanza straordinaria, ma il nodo centrale è la garanzia del lavoro e la continuità aziendale.

Un passaggio generazionale efficace non si misura dalla conservazione di assetti proprietari, ma dalla capacità dell'impresa di rinnovare leadership, modelli organizzativi e competenze, crescendo nel proprio business e nelle opportunità occupazionali generate. Si tratta di una transizione che riguarda la governance partecipativa, la cultura aziendale, l'apertura verso nuovi modelli e la capacità di attrarre nuove professionalità. Senza questo salto, il rischio è la progressiva chiusura difensiva, con effetti negativi su innovazione, produttività e livelli occupazionali.

Va, poi, **de – ideologizzata la questione dell'immigrazione**, gestendo flussi di entrata che siano da un lato funzionali alle esigenze del sistema produttivo, dall'altro bilanciati sia rispetto alla possibilità di integrazione dinamica nella nostra società, sia alle necessità di accoglienza e solidarietà.

Benché l'immigrazione non possa essere la sola soluzione ai problemi correlati al declino demografico, è certamente un tassello fondamentale se fondata su una gestione attiva e durevole del fenomeno e di integrazione di chi proviene da altri Paesi. **Come dimostrano i recenti eventi dell'exclave spagnola di Ceuta, è urgente una politica comunitaria in materia**, che eviti ideologismi e impreparazione di fronte a situazioni che potrebbero riproporsi nel corso del tempo, data la ricorrenza di crisi umanitarie, climatiche e dovute a guerre e tensioni internazionali.

In quest'ottica è necessario **vengano previste quote specifiche per immigrare in Italia riservate a chi si impegna a frequentare corsi di istruzione e formazione professionale validati da Istituzioni e parti sociali e organizzati nei Paesi di origine, miranti allo sviluppo delle competenze richieste** (che non riguardano solo il sistema manifatturiero o dei servizi, ma anche sanità, assistenza sociale ecc.).

Non sono, invece, accettabili sul piano etico e della coesione sociale manifestazioni di odio xenofobico, corrispondenti a una narrazione artatamente falsificata e distorcente il dibattito pubblico, che va contrastata sul piano culturale e della mobilitazione.

È, poi, necessario acquisire consapevolezza che oggi **senza una politica dell'abitare non è possibile parlare di vero welfare, né di crescita**. Se sino a qualche lustro fa la casa era esito dello sviluppo, oggi ne è precondizione. Peraltro gran parte delle retribuzioni e delle pensioni sono destinate al costo dell'abitare (si stima che di tratti di almeno il 50%).

La centralità crescente della politica per la casa deriva da una convergenza di fattori strutturali. L'aumento dei prezzi degli immobili e dei canoni di locazione, il maggiore costo dei mutui, la diffusione del modello degli affitti brevissimi, la stagnazione dei salari reali, la diffusione del lavoro discontinuo e l'erosione del welfare tradizionale hanno trasformato l'abitazione in una delle principali fonti di disuguaglianza. Per giovani, famiglie a basso reddito, lavoratori mobili, anziani soli e nuovi nuclei fragili, l'accesso a una casa dignitosa è diventato un vincolo diretto all'autonomia, alla natalità, alla mobilità lavorativa e alla qualità della vita. La casa non è più solo una politica settoriale, ma una infrastruttura sociale di base,

decisiva per affrontare le transizioni demografiche, occupazionali e territoriali del Paese, nonché una leva di attrattività imprescindibile.

Senza una visione politica a lungo termine non è più possibile parlare di progettazione territoriale, né a livello economico, né a livello sociale. In Italia assistiamo a due crisi dell'abitare diverse e parallele. Nelle grandi città la casa è inaccessibile per i redditi medi, non tanto per l'aumento dei prezzi degli immobili (tra i più contenuti in Europa), ma soprattutto per le cause di cui si è detto. Nella provincia italiana, al contrario, i valori immobiliari sono addirittura recessivi e in oltre 100 centri urbani sopra i 20mila abitanti non conviene nemmeno riqualificare gli immobili, perché il prezzo di vendita non copre l'investimento. **Occorre, quindi, una politica per l'accessibilità dell'abitare nei poli urbani più attrattivi; un'altra per il rilancio degli investimenti laddove il mercato si è "spento".**

In Italia **la spesa pubblica per le politiche abitative** è stata storicamente molto contenuta. Nel confronto europeo, il posizionamento italiano è nettamente arretrato. Paesi come Francia, Austria, Paesi Bassi, Danimarca destinano alle politiche per la casa tra lo 0,4 e oltre lo 0,7% del PIL, con sistemi consolidati di edilizia sociale, affitti calmierati e agenzie pubbliche o semi-pubbliche per l'abitare. Anche la Germania, pur con un modello più decentrato, investe in modo più consistente attraverso Länder e Comuni.

Considerando l'insieme di edilizia residenziale pubblica, contributi all'affitto, agevolazioni fiscali e interventi sociali per l'abitare, l'impegno diretto dello Stato e degli enti territoriali è stimato intorno allo 0,1–0,2% del PIL. Negli ultimi decenni l'Italia ha privilegiato strumenti indiretti (detrazioni fiscali, incentivi alla proprietà, bonus edilizi) più che un investimento strutturale in housing sociale e affitto accessibile.

Il nostro Paese presenta un patrimonio di edilizia residenziale pubblica ridotto e invecchiato, con un'offerta insufficiente rispetto alla domanda sociale, soprattutto nelle grandi aree urbane e nei territori a maggiore pressione abitativa. Migliaia di case popolari risultano inagibili e necessitanti di ristrutturazione.

Serve, quindi, un progetto organico, i cui primi tratti si intravedono nella recente legge 116/2026 (piano casa). È positivo che la norma vari un **Programma straordinario nazionale di recupero e manutenzione del patrimonio ERP e sociale**, benché gli stanziamenti a sostegno siano ancora insufficienti rispetto a ciò che sarebbe necessario fare.

Inoltre, il modello prospettato punta a far confluire immobili pubblici, risorse di coesione, fondi nazionali ed europei e capitali privati in operazioni territoriali di recupero e gestione dell'housing sociale**. In questa logica dovrebbero essere sostenuti tutti gli attori che sostengano il risanamento del patrimonio immobiliare pubblico esistente e la costruzione di nuove case per i lavoratori del territorio (ad es. aziende, fondazioni bancarie, enti bilaterali cooperative tra inquilini ecc.).**

**È, poi, necessario incentivare un approccio flessibile all'accesso alla casa:** non solo proprietà, ma soluzioni quali coabitazione, affitti di lunga durata, formule *rent to buy.* Potrebbe sostenere quest'approccio l'istituzione di un Fondo per la nuda proprietà, finalizzato al riuso programmabile dello stock esistente con finalità sociali, trasformando una dinamica demografica in una leva di politica abitativa.

**PROPOSTE:**

- Introdurre politiche giovanili "di contesto" per rendere più attrattivo il Paese e ridurre gli espatri: non solo misure per la natalità, ma opportunità e condizioni per realizzare qui le proprie aspettative.
- Attivare una fiscalità agevolata per i giovani ("Start Tax"): riduzione delle imposte per lavoratori fino a 35 anni (39 per laureati/ITS), includendo subordinati, parasubordinati e autonomi.
- Costruire un paradigma di "attrattività sistemica" che integri competitività economica e qualità sociale: salari adeguati, contrattazione forte, servizi di welfare, housing, servizi socio-sanitari diffusi, opportunità formative, conciliazione vita-lavoro, apertura sociale e valorizzazione della pluralità dei percorsi di vita.
- Usare strumenti organizzativi come leve produttive (non concessioni): lavoro agile regolato, sperimentazione di settimane più corte/modelli di flessibilità avanzata per attrarre e trattenere capitale umano, ridurre turnover e aumentare appartenenza.
- Introdurre la Valutazione di Impatto Generazionale (VIG) e renderla obbligatoria almeno per: leggi di bilancio; riforme strutturali; includendo analisi ex ante/in itinere/ex post su effetti per fascia d'età.
- Gestire il passaggio generazionale nelle imprese come politica di continuità occupazionale, non solo proprietà/finanza: rinnovare leadership, modelli organizzativi e competenze, con apertura a nuove professionalità e governance più partecipativa.
- Definire una politica comunitaria specifica per gestire i flussi migratori. De-ideologizzare e rendere attiva la politica migratoria, con flussi coerenti con fabbisogni economici e capacità di integrazione, puntando a ridurre differenze sociali/economiche/giuridiche con i nativi. Prevedere quote di ingresso legate a percorsi formativi pre-partenza, validati da istituzioni e parti sociali e organizzati nei Paesi di origine, per sviluppare competenze richieste (manifattura, servizi, sanità, assistenza).
- Adottare una politica dell'abitare come infrastruttura di welfare, riconoscendo la casa come leva centrale contro disuguaglianze e per natalità, mobilità e qualità della vita. Differenziare le politiche abitative: una per l'accessibilità nei poli urbani ad alta pressione; una per riattivare investimenti nelle aree dove il mercato è "spento" (valori recessivi e scarsa convenienza alla riqualificazione). Prevedere soluzioni flessibili, che non di riducano al solo mutuo, anche sostenute da un Fondo per la nuda proprietà.
- Aumentare strutturalmente la spesa pubblica per l'housing (oltre bonus e strumenti indiretti), rafforzando edilizia sociale e affitto accessibile, anche tramite agenzie pubbliche/semi-pubbliche.
- Rimettere in uso il patrimonio ERP invecchiato/inagibile, con misure che incentivino soggetti (es. imprese, fondazioni) a ristrutturare alloggi pubblici per renderli nuovamente abitabili. Sdoganare gli apporti ai fondi territoriali di aziende ed enti bilaterali.

# Età della vita, lavoro e rafforzamento delle reti di welfare

La vita lavorativa non è un percorso lineare e continuo, ma una sequenza di passaggi, interruzioni, soglie, riadattamenti. Non è uno stato stabile, ma una traiettoria attraversata da cambiamenti.

I passaggi da un'occupazione all'altra o alla disoccupazione comportano ristrutturazioni di identità, ridefinizione delle aspettative, apprendimento di nuovi ruoli, rinegoziazione dei legami sociali. Persino i non-eventi hanno il loro peso (N. Schlossberg e M. Savickas): non ottenere una promozione attesa, non riuscire a entrare nel lavoro desiderato, non andare in pensione quando previsto possono generare transizioni profonde.

È, però, importante sottolineare come questi mutamenti non possono e non devono essere considerate solo una questione individuale, dipendendo anche da istituzioni, regole, contesti e reti sociali. Dunque, **nelle società contemporanee, la questione decisiva non è impedire ogni cambiamento, ma costruire transizioni sostenibili**. Le persone non debbono essere lasciate a sé stesse, ma accompagnate e sostenute nei diversi passaggi di vita e di lavoro da specifiche forme di protezione sociale, formazione e riconoscimento delle competenze, valorizzazione delle diversità e istituzioni capaci di non lasciare nessuno indietro.

È, quindi, necessario rafforzare i **diritti di transizione**, opzione che implica **ammortizzatori sociali più intelligenti**, non puramente passivi, capaci di accompagnare i passaggi e non solo di indennizzare la perdita. È necessario evitare che ogni interruzione si traduca in impoverimento irreversibile o in uscita definitiva dal mercato del lavoro. In altre parti del Libro Verde ci si è riferiti a misure quali la formazione permanente, il diritto soggettivo alla formazione lungo tutto l'arco della vita, la riconoscibilità e trasferibilità delle competenze.

Vanno, poi, fortemente rafforzati i **servizi di orientamento**, che devono diventare continuativi e presenti in diversi contesti: nelle scuole, nei centri per l'impiego, nei sistemi territoriali, nei fondi interprofessionali, nei luoghi di lavoro, negli enti di formazione professionale, nelle università. L'orientamento, in questa prospettiva, non è un servizio marginale, ma **un'infrastruttura della cittadinanza professionale**.

Fondamentale è anche **rendere reversibili e non penalizzanti i passaggi tra lavoro e cura**: congedi, part-time reversibile, servizi territoriali, sostegni alla genitorialità, riconoscimento previdenziale dei periodi di cura, organizzazione del lavoro meno rigida. In sostanza, una buona politica del lavoro deve anche essere **una buona politica del corso di vita**.

Tutti gli interventi succitati possono essere posti in campo attraverso interventi e misure specifici della bilateralità tra le parti sociali (ad esempio **patti di solidarietà intergenerazionali**, che integrano la contribuzione per il pensionamento anticipato o finanziano il tutoraggio dei giovani che potranno subentrare; **estensione dei fondi sanitari complementari contrattati collettivamente ai pensionati del comparto specifico**).

È da considerare con attenzione anche la sostenibilità del lavoro nelle diverse età. Secondo l'"*Active Ageing Framework*" (2002) l'**invecchiamento attivo** è un processo di ottimizzazione delle opportunità di salute, partecipazione e sicurezza per migliorare la qualità della vita delle persone che invecchiano. In sintesi: non è restare giovani più a lungo, ma poter restare soggetti sociali a pieno titolo in ogni età della vita. Nel quadro dei regimi di welfare va inteso non come una responsabilità (solo) individuale, ma (anche) come un esito sistemico, fortemente dipende dalla qualità di Istituzioni e regimi regolatori.

Per rendere effettiva questa prospettiva è fondamentale operare su alcune direttrici, che devono essere parte di un quadro organico in materia, ancora da sviluppare nel nostro Paese.

Una prima riguarda **il lavoro nelle età mature, da ripensare non come semplice prolungamento obbligato del lavoro, ma come gestione delle transizioni lungo il corso di vita**. Politiche di invecchiamento attivo dovrebbero prevedere **un lavoro meno usurante fisicamente e cognitivamente nell'arco dell'intero percorso professionale**, **l'adeguamento delle mansioni e delle attività specifiche alle capacità correlate all'età, strumenti di flessibilità in uscita, combinabili con forme di lavoro a tempo ridotto, mentoring intergenerazionale, trasferimento di competenze e ruoli di supporto organizzativo, programmi di accompagnamento alla pensione.** In questo quadro, la formazione continua diventa un diritto strutturale anche per i lavoratori senior, non per "tenerli produttivi a ogni costo", ma per consentire adattamento, salute occupazionale e partecipazione consapevole alle trasformazioni tecnologiche e organizzative.

Una seconda linea di intervento concerne **il rafforzamento della sanità e dei servizi sociali territoriale come infrastrutture chiave dell'invecchiamento attivo, delle reti di welfare**. L'obiettivo non è solo curare la malattia, ma **prevenire la perdita di autonomia**, intercettando precocemente fragilità fisiche, cognitive e sociali. Grande rilievo quindi all'area della prevenzione e maggiore equilibrio tra questa e l'assistenza ospedaliera (da qualificare) e territoriale (da implementare).

Punti unici di accesso alle prestazioni di welfare, case di comunità, medicina di prossimità, assistenza domiciliare integrata e servizi di salute mentale devono essere pensati come dispositivi resi disponibili a tutti e che permettano a ciascuno di restare inserito nella vita sociale e relazionale. In questa prospettiva, l'invecchiamento attivo è strettamente connesso alla continuità delle cure e alla capacità dei territori di costruire reti tra sanità, servizi sociali, del lavoro e comunità locali.

Il tema della **non autosufficienza** e della disabilità rappresenta il banco di prova più delicato. Politiche orientate all'invecchiamento attivo devono riconoscere che la perdita di autonomia non è un fallimento individuale, ma una fase possibile e normale della vita. A cominciare da quelle attinenti la sanità e l'assistenza sociale, valutando prioritariamente, in questa seconda area gli interventi di sostegno alla non autosufficienza e quelli relativi alla lotta alla povertà.

È quindi necessario superare una visione residuale e assistenzialistica, costruendo **un sistema integrato che combini adattamento ragionevole (per rendere possibile il mantenimento sul lavoro delle persone con disabilità o con diverse abilità dovute all'invecchiamento), sostegni economici, servizi domiciliari, sollievo per i caregiver familiari e professionalizzazione del lavoro di cura (che va maggiormente riconosciuto anche sul piano economico e previdenziale)**, come già previsto dalla legge delega in materia, non ancora compiutamente attuata. Ma anche lotta alla vulnerabilità e alla povertà.

In questo quadro, va previsto un vero e proprio **piano nazionale per i caregiver** che preveda interventi quali: misure di *respite care* (assistenza di supporto e sollievo alle famiglie erogata da personale specializzato e debitamente formato che si sostituisce temporaneamente ai caregiver); sviluppo dei centri diurni (la persona assistita viene accolta in una struttura per alcune ore, con attività di socializzazione, riabilitazione e sorveglianza sanitaria, mentre il caregiver mantiene attività lavorativa o si dedica ad altro); meccanismi di coordinamento con i caregiver professionali (fornire assistenza professionale gratuita di persona, online e telefonica ai caregiver non retribuiti); formazione offerta gratuitamente ai caregiver non professionali; misure di sostegno finanziario specifiche e di anticipo del pensionamento.

L'ISTAT ha rilevato come nel 2023 quasi 10 milioni di cittadini (pari al 23,1% delle persone tra 18 e 74

anni) per far fronte a mancanza di liquidità ha dovuto far ricorso all'aiuto economico di familiari e amici o al credito bancario e di società finanziarie. Ciò fa emergere un'area non definibile unicamente ricorrendo alla categoria della povertà, ma a quella più ampia di **vulnerabilità**. Le misure attualmente in campo non sembrano sufficienti a far fronte a un fenomeno che, nella società del rischio, potrebbe dilatarsi.

In particolare, le principali misure oggi vigenti, ADI (Assegno di Inclusione Sociale), Supporto Formazione e Lavoro (SFL) e programma "Dedicata a te", determinano una copertura di welfare (***take up***) molto bassa, riguardando appena un terzo delle persone in condizioni di povertà (5,6 milioni di persone stimate). In particolare, i programmi ADI e SFL funzionano in base al criterio dell'occupabilità, individuato in base a indicatori demografici e relativi ai carichi di cura non sempre sufficienti per selezionare il target su cui intervenire. Si pensi a chi viene da una disoccupazione di lunga durata, con una storia lavorativa discontinua e competenze deboli, che avrebbe bisogno di una fase non solo attivante, ma anche protettiva per provare a ripartire.

Data la **natura multidimensionale di povertà e vulnerabilità** sono necessarie **politiche integrate di sostegno al reddito familiare e di carattere collettivo, relative a misure per la tutela della salute anche mentale delle persone, la diffusione di opportunità di istruzione e formazione, l'attivazione verso il lavoro, la tutela e la promozione dell'infanzia, la riqualificazione urbanistica e la lotta alla criminalità e all'illegalità, attivando specifici patti territoriali.**

Una quarta area riguarda la dimensione intergenerazionale delle politiche. **Collegare invecchiamento attivo e lavoro significa anche promuovere scambi tra generazioni**: tutoraggio, apprendistato intergenerazionale, progetti di utilità sociale che coinvolgano anziani e giovani insieme. Analogamente, nella sanità territoriale e nei servizi di cura, **modelli di coabitazione solidale e di welfare di comunità** possono rafforzare legami sociali oggi indeboliti. In questo modo, l'invecchiamento attivo diventa una leva di coesione sociale, non un fattore di competizione tra età.

Infine, tutte queste politiche richiedono **una regia pubblica integrata**. Come si diceva, l'invecchiamento attivo non può essere affidato a singoli settori o a sole responsabilità individuali, ma deve entrare esplicitamente nella programmazione del lavoro, della sanità e del welfare, con obiettivi misurabili e una valutazione degli impatti generazionali.

**PROPOSTE:**

- Rafforzare i diritti di transizione e rendere reversibili i passaggi tra lavoro e cura.
- Costruire un quadro organico nazionale sull'invecchiamento attivo, trattandolo come esito sistemico (non solo responsabilità individuale) e legandolo a qualità di istituzioni e regimi regolatori.
- Istituire una regia pubblica integrata che inserisca l'invecchiamento attivo nella programmazione di lavoro, sanità e welfare, con: obiettivi misurabili; valutazione degli impatti generazionali (ex ante/in itinere/ex post).
- Ripensare il lavoro nelle età mature come gestione di transizioni lungo il corso di vita, prevedendo: riduzione progressiva del carico fisico e cognitivo lungo l'intera vita lavorativa; adattamento delle mansioni alle capacità correlate all'età; flessibilità in uscita combinabile con part-time/riduzione di orario; ruoli di supporto organizzativo.
- Istituzionalizzare strumenti intergenerazionali in azienda: mentoring, reverse mentoring, trasferimento di competenze e forme di "apprendistato intergenerazionale".
- Progettare attraverso la bilateralità azioni per l'invecchiamento attivo come "i patti di solidarietà generazionali" e l'estensione dei fondi sanitari bilaterali ai pensionati del comparto.
- Rendere la formazione continua un diritto strutturale anche per i senior, finalizzato a adattamento, salute occupazionale e partecipazione consapevole alle trasformazioni tecnologiche e organizzative (non "produttività a ogni costo").
- Rafforzare la sanità territoriale come infrastruttura dell'invecchiamento attivo, con focus su prevenzione della perdita di autonomia e intercettazione precoce delle fragilità (fisiche, cognitive, sociali).
- Potenziare e rendere universalmente accessibili dispositivi di prossimità: case di comunità, medicina territoriale, assistenza domiciliare integrata e servizi di salute mentale.
- Costruire reti territoriali integrate tra sanità, servizi sociali, servizi del lavoro e comunità locali, garantendo continuità delle cure e inclusione sociale.
- Superare l'approccio residuale sulla non autosufficienza e costruire un sistema integrato che includa: "adattamento ragionevole" per mantenere (quando possibile) la permanenza al lavoro di persone con disabilità o abilità ridotte; sostegni economici; servizi domiciliari; misure di sollievo per caregiver familiari. Prevedere un piano nazionale specifico per i caregiver.
- Professionalizzare e riconoscere il lavoro di cura, anche sul piano economico e previdenziale, dando piena attuazione alla legge delega sulla non autosufficienza.
- Sviluppare politiche intergenerazionali nel welfare e nelle comunità, promuovendo: progetti di utilità sociale con anziani e giovani insieme; modelli di coabitazione solidale; welfare di comunità per rafforzare legami sociali.
- Riformare/rafforzare le misure contro povertà e vulnerabilità aumentando il take-up e migliorando il targeting: superare una lettura troppo rigida basata solo su "occupabilità"; recuperare un'impronta universalistica delle misure e includere percorsi anche protettivi per disoccupati di lunga durata e profili fragili.
- Implementare politiche integrate contro vulnerabilità multidimensionale, combinando: sostegno al reddito familiare, salute (anche mentale), istruzione/formazione, attivazione al lavoro, tutela infanzia, riqualificazione urbana, contrasto a criminalità e illegalità, anche attraverso patti territoriali specifici.

# Pensionamento sostenibile

Si tende spesso a dimenticare che il sistema previdenziale si regge sul principio di **solidarietà intergenerazionale**. In Italia, com'è noto, le pensioni operano prevalentemente secondo il modello **a ripartizione**: i contributi versati dagli occupati di oggi finanziano le prestazioni degli anziani di oggi, nella prospettiva che, domani, saranno i lavoratori delle generazioni successive a sostenere le rendite di chi oggi contribuisce.

Questo equilibrio, tuttavia, è stato progressivamente messo sotto pressione dall'**invecchiamento della popolazione**, dalla **debole dinamica demografica** e dalla **crescita economica contenuta**. Tali tendenze hanno imposto aggiustamenti ripetuti per preservare la sostenibilità del sistema, intervenendo soprattutto su tre leve: l'aumento dell'onere contributivo, la riduzione (o il contenimento) delle prestazioni e il progressivo innalzamento dell'età di pensionamento.

Una riforma autentica della previdenza richiede, anzitutto, **stabilità delle regole**. La previdenza è infatti un **patto intergenerazionale di cittadinanza**: un equilibrio costruito nel tempo, che va preservato quanto più possibile. Inoltre, il suo funzionamento si misura su una **scala medio-lunga**, che per definizione esige **prevedibilità** e coerenza. Interventi troppo frequenti su un sistema che affonda le radici nel passato e si proietta nel futuro finiscono per scaricare i costi dell'aggiustamento sui più giovani, producendo una ripartizione intergenerazionale **iniqua e difficilmente sostenibile**.

Un secondo punto, altrettanto decisivo, è che non si può chiedere alle pensioni di compensare tutte le fragilità del welfare. Il sistema previdenziale è stato progettato per un obiettivo specifico: garantire **protezione economica nelle età non lavorative**. Proprio per questo è essenziale distinguere con chiarezza anche sul piano contabile **previdenza** e **assistenza**: così diventa più trasparente la reale ampiezza delle politiche sociali del Paese e si evita che letture parziali o distorsive alterino la comprensione dei dati effettivi.

È, infine, necessario promuovere **un sistema meno iniquo** dell'attuale, sia dal punto di vista della **longevità differenziale**[21], che in relazione alle possibili **scelte di vita** di chi è ancora in attività.

Per conseguire queste finalità è indispensabile **intervenire sul primo pilastro pubblico**, prevedendo condizioni più favorevoli per l'accesso alla pensione anticipata delle categorie più deboli, rendendo strutturale l'Ape sociale e trasformandolo in un diritto soggettivo; abbassando le soglie economiche di accesso alla pensione, che costituiscono una forma indiretta di penalizzazione di genere e di chi ha avuto carriere lavorative discontinue; riconoscendo dodici mesi di anticipo pensionistico per ogni figlio (o, a scelta della lavoratrice, una maggiorazione del coefficiente di trasformazione e, quindi, prestazioni più elevate); valorizzando ai fini pensionistici il lavoro di cura a favore dei figli, di persone disabili o non-autosufficienti[22]; istituendo una specifica contribuzione figurativa a favore di chi partecipa alla formazione e per la maternità al di fuori del rapporto di lavoro; parificando le condizioni di accesso al trattamento di fine rapporto e di fine servizio tra lavoratori del settore pubblico e del settore privato.

21 Per longevità differenziale si intende la disuguaglianza, empiricamente documentata, nella speranza di vita residua alla soglia pensionistica tra gruppi definiti per reddito, istruzione, professione e territorio — disuguaglianza non neutralizzata da un meccanismo di adeguamento dei requisiti anagrafici basato su una speranza di vita media unica.

22 Si potrebbero prevedere contributivi figurativi per il periodo di assistenza e cura effettivamente svolto in costanza di convivenza o l'anticipo del pensionamento a favore del caregiver.

Particolarmente importante è l'istituzione di una **pensione contributiva di garanzia** a favore di chi lavora con retribuzioni o compensi particolarmente limitati o non riesce a lavorare per l'intero anno, cluster all'interno del quale sono presenti molte donne[23]. Come si diceva, nel contributivo la prestazione è conseguenza della storia lavorativa di ciascuno. Il paradosso che si manifesta è che, in presenza di carriere **poco dinamiche**, non basta ritardare il momento della quiescenza per riceve importi pensionistici superiori alle misure assistenziali già garantite a chi è povero. In tal modo si disincentiva il lavoro. È, quindi, necessario introdurre all'interno del contributivo un importo garantito di ammontare crescente in base agli anni di contribuzione e all'età del ritiro, con maggiorazioni previste per i periodi di formazione e di cura. L'ammontare e l'effettiva erogazione della misura dovrebbero essere subordinati a una verifica della condizione economica tramite ISEE.

Per le pensioni in essere è indispensabile verificare, nel tempo, l'efficacia del meccanismo di tutela del **valore reale** delle prestazioni. In tutti i sistemi pensionistici dei Paesi OCSE le rendite vengono infatti adeguate, di norma con cadenza annuale, all'andamento dei **prezzi** o dei **salari**.

In Italia la perequazione automatica è stata introdotta con la legge n. 153/1969; tuttavia, a partire dal 1997, si è progressivamente affermato un approccio più "discrezionale", con interventi ripetuti di riduzione o modulazione dell'indicizzazione. Questa discontinuità ha inciso sul patto di affidamento tra istituzioni e pensionati e ha determinato, in molti casi, una perdita significativa di potere d'acquisto. Per la componente delle pensioni calcolata con il metodo contributivo, la compressione della rivalutazione si traduce di fatto in un prelievo implicito, assimilabile negli effetti a un'imposta.

Per queste ragioni appare necessario definire **regole stabili**, prevedibili e coerenti con la **giurisprudenza della Corte costituzionale** in materia di perequazione. Ciò anche perché l'inflazione non colpisce tutti allo stesso modo: per molti pensionati a reddito medio-basso l'impatto è più severo, poiché una quota più elevata della spesa è assorbita da beni essenziali e ad alta frequenza di acquisto (il cosiddetto **"carrello della spesa"**) che nel tempo ha mostrato dinamiche spesso più sostenute rispetto all'inflazione generale.

Va, poi, affrontata la questione delle **diseguaglianze sistemiche della speranza di vita presenti nella popolazione**, che in buona parte dipendono dalle condizioni di lavoro, prevedendo una riforma strutturale dell'accesso anticipato alla pensione e una revisione dei coefficienti di trasformazione a favore di chi svolge attività particolarmente gravose o usuranti.

È, inoltre, indispensabile attuare quanto già previsto dalla riforma Dini del 1995, che stabiliva l'obbligo da parte dell'INPS di inviare a ogni assicurato un estratto conto, riportante i contributi versati in corso d'anno, la progressione del montante contributivo e la stima della futura rendita pensionistica (la cosiddetta **busta arancione**). Questa misura è necessaria per dare coerente applicazione alla natura contributiva del sistema, non più legato alla retribuzione ricevuta nell'ultimo periodo di lavoro, ma ai contributi versati. La misura è assolutamente indispensabile anche per un orientamento consapevole dei lavoratori al proprio stesso percorso pensionistico, di fatto rendendo ognuno consapevole della necessità di integrare primo e secondo pilastro per avere un futuro sostenibile.

Si rileva, infatti, che secondo i più recenti dati diffusi dall'INPS relativi al 2024, la prestazione pubblica media erogata oggi si aggira attorno ai 1.300 € lordi/mese e la maggior parte delle rendite versate (53%) è al di

23 Studi effettuati dall'economista Michele Raitano dimostrano che un lavoratore o una lavoratrice part time, che ricevesse per l'intera carriera lavorativa un salario lordo attorno ai 16.723 euro lordi/anno (60% della mediana), avrebbe una pensione di 900 euro lordi/mese.

sotto dei 1.000 € lordi/mese. Se si escludessero dalla statistica gli ex dipendenti pubblici, caratterizzati da una maggiore stabilità d'impiego, otterremo una rendita media che si aggira attorno ai 1.143 € lordi/mese.

È, quindi, assolutamente necessario promuovere **un sistema previdenziale a più pilastri per tutti**, che permetta di integrare ripartizione e capitalizzazione, quest'ultima fondata sul risparmio individuale per il futuro, opzione sostenuta dall'UE già dai tempi del Libro bianco della Commissione del 16 febbraio 2012 (*An Agenda for Adequate, Safe and Sustainable Pensions*). Negli anni successivi questa visione è stata trasferita nel quadro del Pilastro europeo dei diritti sociali e nella Raccomandazione del Consiglio 2019/C 387/01, che chiede **accesso alla previdenza complementare anche per lavoratori non standard e autonomi, proprio per evitare "buchi" contributivi nelle transizioni occupazionali.**

Su sollecitazione della CISL, la legge di bilancio 2026 ha previsto il silenzio assenso generalizzato per l'adesione ai fondi previdenziali per i neoassunti, misura che andrebbe accompagnata da una **campagna di "pubblicità progresso"** finalizzata a far comprendere l'importanza di questo strumento.

La stessa manovra, però, contiene norme tendenti a rendere più fragile il sistema e che andrebbero **abrogate**. **In particolare e controproducente la previsione della portabilità della contribuzione del datore di lavoro verso i fondi pensione aperti e i PIP, strumenti for profit, con costi a carico del lavoratore sensibilmente più elevati e non regolamentati dalla contrattazione collettiva, attraverso cui è stata negoziata la quota aziendale**.

Andrebbe, **piuttosto**, definita una regola generale che permetta **l'utilizzo del montante accumulato nel fondo complementare per anticipare la pensione**, dando, così, un certo margine di scelta ai lavoratori e alle lavoratrici. Potrebbe essere possibile coniugare il ricorso a quanto accumulato nei fondi previdenziali per prepensionarsi con forme flessibili quali l'integrazione tra lavoro e quiescenza part time.

**Il secondo pilastro, derivante dalla contrattazione collettiva, in Italia è maltrattato fiscalmente, benché funzioni secondo una logica *non profit* e operi con l'evidente finalità di ridurre povertà e vulnerabilità future, consentendo una certa flessibilità in uscita dal lavoro**.

In Italia è, infatti, previsto un regime fiscale E-T-T, che consiste nell'esenzione sui contributi versati ai fondi entro un determinato plafond; nella tassazione dei rendimenti durante l'accumulo; e nell'ulteriore tassazione in uscita sulle prestazioni (con regole agevolate in alcuni casi).

Molti sistemi europei più favorevoli al secondo pilastro usano invece **una logica più vicina all'EET (niente tassazione sui rendimenti nel fondo durante l'accumulo, ma solo al solo momento della prestazione)**. Infatti se il rendimento del fondo viene tassato ogni anno (come in Italia), l'effetto della capitalizzazione composta è più debole rispetto ai Paesi dove quella tassazione è rinviata all'uscita. Quindi, a parità di contribuzione e orizzonte temporale, il montante finale tende ad essere meno favorito nel regime ETT rispetto a un EET "pieno".

Il costo delle riforme proposte dovrebbe essere affrontato spostando il finanziamento della previdenza dal solo lavoro (massa salari) a basi più aderenti alla ricchezza prodotta dall'impresa, come profitti o fatturato, così da **neutralizzare l'effetto 'risparmio contributivo' indotto dall'automazione e rendere sostenibile la ripartizione anche in presenza di crescita senza occupazione.**

**PROPOSTE:**

- Assicurare stabilità e prevedibilità delle regole previdenziali, riducendo interventi frequenti che scaricano i costi sui giovani e compromettono l'equità intergenerazionale.
- Separare con chiarezza previdenza e assistenza (anche contabilmente) per rendere trasparente la spesa sociale e prevenire letture distorsive.
- Rendere più equo il primo pilastro pubblico, intervenendo su: accesso più favorevole alla pensione anticipata per categorie deboli; stabilizzazione dell'APE sociale e trasformazione in diritto soggettivo; abbassamento delle soglie economiche di accesso (oggi penalizzanti per carriere discontinue e per genere); 12 mesi di anticipo per ogni figlio oppure, in alternativa, maggiorazione del coefficiente di trasformazione; riconoscimento previdenziale del lavoro di cura (figli, disabilità, non autosufficienza); contribuzione figurativa per periodi di formazione e per maternità fuori dal rapporto di lavoro; parificazione TFR/TFS tra settore pubblico e privato.
- Introdurre una pensione contributiva di garanzia per redditi bassi e carriere "a spezzoni", con: importo minimo garantito crescente per anni di contribuzione ed età di ritiro; maggiorazioni per periodi di formazione e cura; erogazione e ammontare subordinati a verifica ISEE.
- Rafforzare la tutela del valore reale delle pensioni in essere, definendo regole stabili di perequazione coerenti con la giurisprudenza costituzionale.
- Riformare l'accesso anticipato e i coefficienti di trasformazione per tener conto della longevità differenziale e delle condizioni di lavoro (attività gravose/usuranti).
- Attuare pienamente la "busta arancione" INPS (estratto conto annuale con contributi, montante e stima rendita) per: rendere trasparente la logica contributiva; favorire orientamento previdenziale consapevole; spingere l'integrazione tra primo e secondo pilastro.
- Promuovere un sistema previdenziale realmente "a più pilastri" per tutti, integrando ripartizione e capitalizzazione e ampliando l'accesso alla previdenza complementare (anche per non standard e autonomi).
- Accompagnare il silenzio-assenso per i neoassunti (LB 2026) con una campagna pubblica di informazione ("pubblicità progresso") sulla previdenza complementare.
- Abrogare norme che indeboliscono la previdenza complementare, in particolare: portabilità della contribuzione datoriale verso fondi aperti/PIP for profit con costi più alti e non governati dalla contrattazione.
- Introdurre una regola generale per usare il montante del secondo pilastro per anticipare la pensione, con margini di scelta e possibilità di combinazione con part-time in uscita (integrazione lavoro–pensione).
- Rivedere il trattamento fiscale del secondo pilastro contrattuale, oggi penalizzante nonostante la natura non profit e la funzione anti-povertà futura: valutare un passaggio da regime ETT a un'impostazione più vicina all'EET, rinviando la tassazione e rafforzando la capitalizzazione composta.
- Finanziare le riforme spostando la base di finanziamento della previdenza dalla sola massa salari a basi più aderenti alla ricchezza prodotta (profitti/fatturato), per neutralizzare il "risparmio contributivo" da automazione.

# Qualità della vita lavorativa e partecipazione

L'obiettivo in una società come quella italiana non può che consistere in un aumento della qualità del lavoro, oggi definibile attraverso il più evoluto costrutto della "qualità della vita lavorativa".

In sintesi, la qualità della vita lavorativa (QWL) è concetto multidimensionale riguardante il rapporto intercorrente tra organizzazione del lavoro, bisogni espressi e inespressi, significati attribuiti al lavoro, aspirazioni, ma anche qualità sociale riferita al contesto in cui si vive.

Il lavoro va ripensato non come punto di arrivo, ma come spazio di transizione e trasformazione continua, in cui sicurezza e dignità non derivano dall'immobilità, bensì dalla possibilità di apprendere, riqualificarsi e partecipare attivamente ai cambiamenti organizzativi, tecnologici e produttivi. La domanda che vediamo emergere è: come ripensare il lavoro come un'esperienza attrattiva?

**La conciliazione tra vita e lavoro diventa una leva strutturale, attraverso strumenti come lavoro agile, flessibilità dei tempi, sperimentazione di settimane lavorative più corte e di servizi di supporto alle scelte di vita.** Il punto fondamentale però è che **l'attrattività non può più essere intesa come solo "pacchetto aziendale" (retribuzione, welfare, benefit), ma come "pacchetto di vita", che richiede una dimensione territoriale: welfare di comunità, servizi sociali e sanitari, mobilità efficiente, qualità dello spazio urbano, abitare accessibile e così via**.

Senza questo ecosistema, né imprese né territori riescono ad attrarre, trattenere e motivare le proprie persone. La partita, con tutta evidenza, non chiama in causa solo il livello delle politiche aziendali, ma la pianificazione di territorio e quindi la dimensione della concertazione.

**La partecipazione dei lavoratori emerge invece come una leva strutturale, capace di incidere in modo trasversale sulle diverse dimensioni della qualità del lavoro**. Non si tratta di un elemento accessorio, ma di un fattore abilitante che consente alle persone di riconoscersi come soggetti attivi dell'organizzazione, contribuendo alla definizione dei significati del lavoro, alla regolazione dei processi e alla costruzione di contesti più equi e sostenibili. **Proprio in ragione di ciò la piena attuazione della legge 76/25 è necessaria per all'accrescimento della qualità della vita lavorativa.**

Sul piano economico, la partecipazione rafforza la qualità del lavoro perché rende più trasparenti e condivisi i criteri di valorizzazione delle prestazioni, della mobilità professionale e della distribuzione dei risultati. Dove esistono spazi di confronto e di contrattazione, retribuzioni, premi e welfare aziendale non sono percepiti come concessioni unilaterali, ma come esiti di un patto riconosciuto. La partecipazione contribuisce così a legare salario, produttività e qualità, riducendo conflittualità latente e senso di iniquità organizzativa.

Nelle dimensioni ergonomiche e di salute, la partecipazione è decisiva perché consente di adattare concretamente il lavoro alla persona. **Il coinvolgimento diretto dei lavoratori e dei loro rappresentanti nell'analisi dei carichi, dei ritmi, degli orari, nella segnalazione dei mancati infortuni e delle condizioni di insicurezza rende più efficace la prevenzione e favorisce soluzioni realistiche, radicate nell'esperienza quotidiana**. In assenza di partecipazione, l'ergonomia resta spesso un principio astratto; con la partecipazione diventa una pratica viva di tutela e miglioramento continuo.

Anche la qualità dell'ambiente sociale di lavoro dipende in larga misura dalla possibilità di partecipare. Clima aziendale, cooperazione, contrasto a discriminazioni, molestie e violenze non possono essere garantiti solo da codici o procedure. La partecipazione crea spazi di parola, di riconoscimento reciproco e di gestione condivisa dei conflitti potenzialmente tossici, rafforzando il senso di appartenenza e la fiducia tra persone e organizzazione.

La dimensione del riconoscimento è strettamente intrecciata alla partecipazione. Essere ascoltati, poter incidere, vedere valorizzato il proprio contributo rafforza l'autostima professionale e il significato sociale del lavoro svolto. In questo senso, la partecipazione non è solo uno strumento decisionale, ma una fonte simbolica di dignità e legittimazione del ruolo lavorativo.

Per quanto riguarda complessità e autonomia, la partecipazione rappresenta la condizione che consente di trasformare la varietà delle attività e la discrezionalità operativa in fattori di crescita, anziché in fonti di stress o responsabilizzazione impropria. Laddove i lavoratori possono contribuire all'organizzazione del lavoro, la complessità diventa apprendimento e l'autonomia si traduce in autodeterminazione sostenibile, non in isolamento individuale.

Il legame tra partecipazione e controllo sul lavoro è diretto: influenzare le decisioni organizzative e le strategie aziendali significa ridurre la distanza tra chi decide e chi realizza. Questo rafforza la qualità democratica del lavoro e aumenta la capacità dell'organizzazione di affrontare il cambiamento, valorizzando intelligenza collettiva ed esperienza diffusa.

La partecipazione incide fortemente anche sulla dimensione di "senso" del lavoro e può essere letta, in linea con la dottrina sociale della Chiesa, come il superamento di quella condizione di estraneità per cui il lavoratore rischia di vivere il cambiamento come qualcosa che subisce e non come un processo a cui concorre. In questa prospettiva, il lavoro non è solo fattore produttivo, ma **espressione della persona e della sua volontà di autorealizzare il nucleo più autentico di sé**; **per questo la dimensione soggettiva deve prevalere su quella meramente oggettiva o tecnica**. Partecipazione, dunque, significa riconoscere il lavoratore come soggetto responsabile, portatore di intelligenza, esperienza e capacità cooperativa, non come semplice terminale. In tempi segnati da transizioni tecnologiche, organizzative ed ecologiche, essa diventa la condizione per evitare che l'innovazione produca sradicamento, passività o paura, e per far sì che il cambiamento sia invece governato come occasione di corresponsabilità, crescita professionale e promozione umana integrale.

**Infine, la partecipazione incide anche sulla conciliazione vita-lavoro e sul rapporto con il contesto sociale**. Solo attraverso processi partecipativi è possibile costruire soluzioni flessibili e condivise sui tempi di lavoro, nonché **dialogare con il territorio per migliorare servizi, trasporti e infrastrutture che condizionano concretamente la qualità della vita lavorativa.** In questa prospettiva, la partecipazione collega il luogo di lavoro alla società, rendendo la qualità del lavoro una questione non solo aziendale, ma pienamente pubblica.

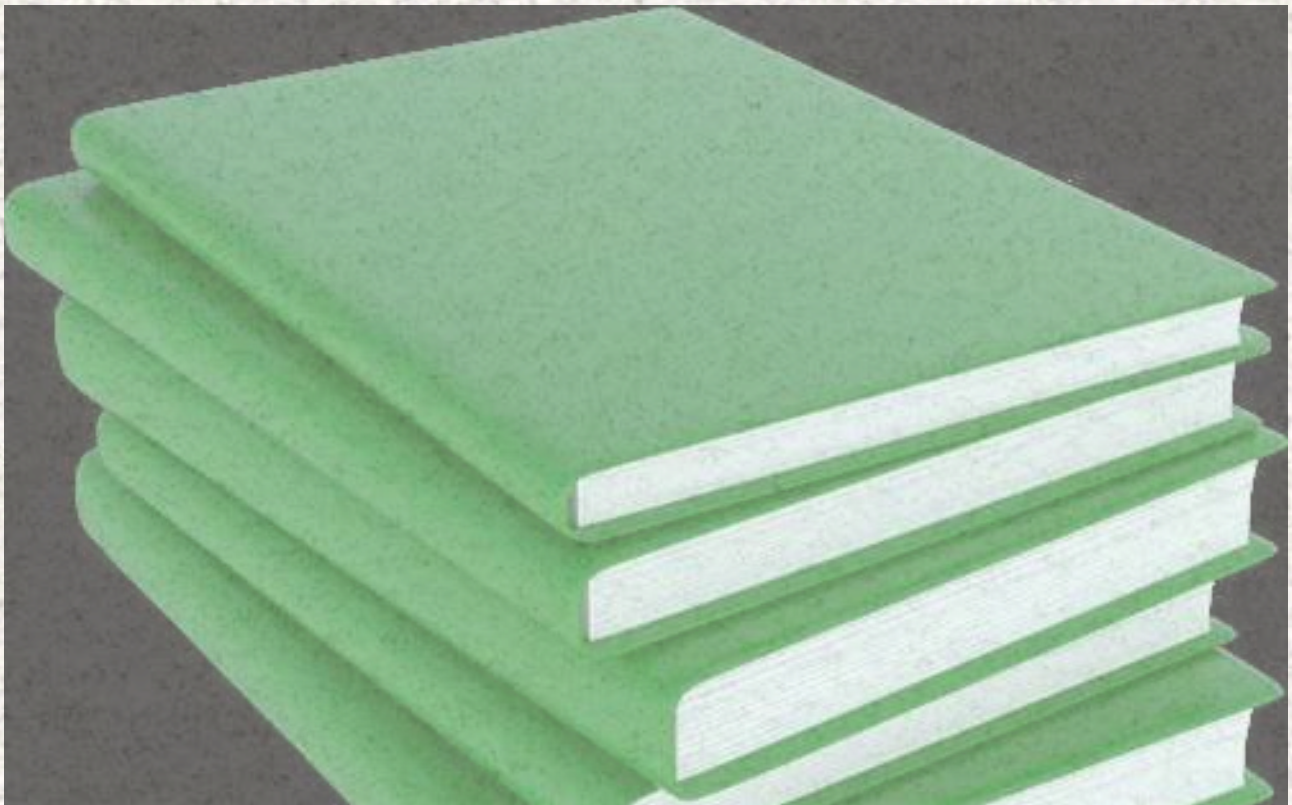
**PROPOSTE:**

- Assumere come obiettivo strategico l'aumento della "qualità della vita lavorativa", adottandola come costrutto guida multidimensionale per valutare e orientare politiche del lavoro.
- Ripensare il lavoro come spazio di transizione e trasformazione continua, in cui sicurezza e dignità derivano da: apprendimento, riqualificazione e partecipazione ai cambiamenti organizzativi/tecnologici/produttivi (non solo dalla "fissità" del posto).
- Fare della conciliazione vita–lavoro una leva strutturale, attraverso: lavoro agile regolato; flessibilità dei tempi; sperimentazione di settimane lavorative più corte a parità di salario; servizi di supporto alle scelte di vita.
- Superare l'idea di attrattività come solo "pacchetto aziendale" e costruire un "pacchetto di vita" con dimensione territoriale, includendo: welfare di comunità, servizi, mobilità efficiente, qualità urbana, abitare accessibile.
- Integrare politiche aziendali e pianificazione territoriale, attivando strumenti di concertazione per rendere attrattivi territori e imprese e trattenere capitale umano.
- Rendere la partecipazione dei lavoratori una leva strutturale della QWL, non accessoria, riconoscendola come fattore abilitante per contesti più equi e sostenibili.
- Dare piena attuazione alla legge 76/25 sulla partecipazione, come condizione per elevare la qualità della vita lavorativa e governare le trasformazioni.
- Rafforzare la trasparenza e la condivisione dei criteri economici tramite partecipazione/contrattazione su: valorizzazione delle prestazioni, mobilità professionale, distribuzione dei risultati (salario–produttività–qualità).
- Usare la partecipazione per rendere effettiva l'ergonomia e la prevenzione: coinvolgimento su carichi, ritmi, orari, segnalazione near-miss e condizioni di rischio, con soluzioni praticabili e radicate nel lavoro reale.
- Costruire un ambiente sociale di lavoro sano attraverso spazi partecipativi per: clima aziendale, cooperazione, contrasto a discriminazioni/molestie/violenze e gestione condivisa dei conflitti.
- Istituzionalizzare pratiche di riconoscimento (ascolto, valorizzazione del contributo, feedback) come componente della dignità professionale e del significato del lavoro.
- Governare complessità e autonomia con partecipazione, trasformando varietà e discrezionalità in apprendimento e crescita, riducendo stress e responsabilizzazioni improprie/isolamento.
- Ridurre la distanza tra decisione ed esecuzione tramite processi partecipativi che incidano su organizzazione del lavoro e scelte strategiche, valorizzando intelligenza collettiva ed esperienza diffusa.
- Co-progettare soluzioni su tempi di lavoro e conciliazione e attivare un dialogo strutturato con il territorio (servizi, trasporti, infrastrutture) per rendere la QWL una questione anche pubblica, non solo aziendale.

CISL LAZIO

# LIBRO VERDE PER IL PATTO SOCIALE

## COSTRUIAMO INSIEME IL LAZIO DI DOMANI



# INDICE

## Libro Verde per il Patto Sociale

*Costruiamo insieme il Lazio di domani*


## 01 — Inclusione e welfare

- Inclusione e demografia
- Piano Casa
- Pari opportunità e famiglia
- Welfare e salute
- Non autosufficienza
-

## 02 — Lavoro, formazione e partecipazione

- Politiche attive del lavoro
- Formazione
- Partecipazione
-

## 03 — Sviluppo economico e lavoro

- Politiche industriali
- Contrattazione e salari

## 04 — Salute e sicurezza

- Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro

# III Libro Verde della CISL
## *"Costruiamo insieme l'Italia di domani"*

Deliberato dal Comitato Esecutivo Confederale del 21 settembre 2026, propone un Patto Sociale per governare le grandi transizioni: demografica, digitale, ecologica e industriale, senza opporsi aprioristicamente ai conseguenti cambiamenti. Transizioni che si compiono in un proscenio ampio, amplissimo, tale da indurci a ragionare sempre più con linee di orizzonte globali.

Il Lazio, come l'intera Nazione, abita, a pieno titolo, l'edificio europeo, pertanto ogni disegno di sviluppo, di innovazione, di avanguardia prospettica, per ricevere validazione, necessita una proiezione strategica oltralpe.
Un'idea di Europa, in cui insiste il sottoinsieme Lazio, non come semplice spazio di mercato o equilibrio tecnico-istituzionale, ma come progetto storico di pace, libertà, democrazia e responsabilità condivisa. La coesione europeista richiede strumenti comuni in grado di trasformare l'interdipendenza in solidarietà concreta.

Pensare l'Europa come comunità di destino e di valori, capace di coniugare libertà e giustizia sociale, integrazione economica e coesione, autonomia strategica e apertura, contro la riduzione del progetto europeo a sola amministrazione dell'esistente. Per declinare e attualizzare questa piattaforma alla realtà economica e sociale del Lazio, occorre tradurre gli 11 punti nazionali in nodi strutturali della regione.

Questo significa, per noi della Cisl, co-progettare un ecosistema funzionale alla pianificazione efficace del territorio, attraverso la concertazione. Dove esistono spazi di confronto e di contrattazione, ambienti di robuste relazioni sindacali, le risultanze collettive non sono percepite come concessioni unilaterali, ma come esiti di un'intesa riconoscibile.

Dunque, per il tramite di un nostro Patto regionale vogliamo delineare l'ergonomia sociale e l'ossatura economica del Lazio.

# Dal piano nazionale alla realtà del Lazio in sintesi

| Libro Verde CISL | Priorità Nazionale CISL | Declinazione Strategica nel Lazio |
|---|---|---|
| **1** **Inclusione, Demografia & Piano Casa. Pari Opportunità & Famiglia. Welfare & Salute. Non autosufficienza** | Occupazione giovanile/ femminile, piano casa e disagio abitativo, denatalità. Conciliazione vita-lavoro e sostegno alla natalità. Reti di welfare, invecchiamento attivo. | Emergenza abitativa nell'area metropolitana di Roma, (Rieti, Frosinone, Viterbo), contrasto allo spopolamento e alle disuguaglianze territoriali delle province. Nidi e conciliazione. Piena copertura degli asili nido 0-3 anni e fondi per la riduzione delle rette. Potenziamento dei trasporti e connettività nei comuni periferici, montani e insulari. Abbattimento liste d'attesa nella sanità laziale, integrazione socio-sanitaria, valorizzazione del caregiver. Fiscalità locale e regionale. |
| **2** **Politiche Attive & Formazione. Partecipazione.** | Diritto soggettivo alla formazione, reskilling, potenziamento Centri per l'Impiego. Applicazione della L. 76/2025. | Riforma del sistema Gol nel Lazio, potenziamento della rete ITS regionali sulle nuove competenze digitali e green. Inserimento dei Rappresentanti dei lavoratori nei consigli di fabbrica, di amministrazione, di gestione, di sorveglianza. |
| **3** **Politiche Industriali. Contrattazione & Salari.** | Transizione ecologica/digitale e sostegno all'economia reale. Contrattazione di II livello, produttività e welfare territoriale e aziendale. | Riconversione dei poli industriali (Cassino/automotive), attrazione investimenti su Life Sciences, Aerospace e Tech a Roma. Contrattazione territoriale e di filiera nei distretti (Pharma a Latina/Frosinone, Automotive a Cassino, ICT a Roma). Politiche energetiche. |
| **4** **Salute e Sicurezza nei luoghi di lavoro.** | Presidi di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. Corretta applicazione del D. Lgs 81/2008 e sorveglianza. | Protocolli sulla sicurezza. Osservatorio regionale. Monitoraggio e vigilanza. Prevenzione. |

# I1. Inclusione, Demografia & Piano Casa. Pari Opportunità & Famiglia. Welfare & Salute. Non autosufficienza.

Il nodo demografico rappresenta uno dei pilastri centrali del Libro Verde Cisl, applicato al Lazio, questo tema assume una dimensione d'urgenza critica: i dati più recenti dell'ISTAT mostrano, infatti, che la denatalità nella regione sta correndo più velocemente rispetto alla media nazionale, con un tasso di fecondità sceso ad appena 1,05 figli per donna e uno spopolamento progressivo delle aree interne - Rieti, Frosinone, Viterbo - a fronte di una forte pressione sociale ed abitativa nell'area metropolitana di Roma.

La prolungata denatalità, combinata con l'invecchiamento legato al progressivo allungamento dell'aspettativa di vita alla nascita, che nel Lazio si attesta in media a 82,8 anni per donne e uomini, determina squilibri generazionali che rischiano di essere insostenibili. La realtà demografica del Lazio richiede una proposta politico-sindacale articolata su due direttrici integrate: da un lato il sostegno alla natalità e alle giovani famiglie, dall'altro la gestione dell'invecchiamento della popolazione e della non autosufficienza.

L'invecchiamento per essere davvero attivo dovrà improntarsi a un processo di ottimizzazione delle opportunità di salute, partecipazione e sicurezza, per migliorare la qualità della vita degli ultrasessantacinquenni.

Nella agenda verde per il Lazio, unitamente alla FNP, andremo a promuovere la Valutazione di Impatto Generazionale (VIG), rendendola obbligatoria almeno per leggi di bilancio e riforme strutturali. La VIG è un metodo analitico che mette al centro l'equità intergenerazionale, interrogandosi su chi beneficia oggi di una misura, chi ne sostiene i costi nel tempo e quali conseguenze essa produce sulle opportunità delle generazioni future.

Non si può chiedere alle pensioni di compensare tutte le fragilità del welfare. Il sistema previdenziale è stato progettato per un obiettivo specifico: garantire protezione economica nelle età non lavorative. Proprio per questo è essenziale distinguere con chiarezza, sul piano contabile, previdenza e assistenza, anche in prospettiva delle fonti di finanziamento. Nella declinazione generazionale è fondamentale costruire transizioni sostenibili, in considerazione del fatto che nella “società del rischio” la vulnerabilità espressa non ha età, non ha genere e non ha etnia, allo stesso modo l’impalcatura della protezione sociale dovrà essere accessibile a ogni categoria di bisogno.

Affianco a ciò, dobbiamo considerare che l'autonomia dei giovani e la loro stabilità lavorativa sono le precondizioni per invertire il calo delle nascite. Attivare una fiscalità agevolata “Start Tax” per lavoratori fino a 35 anni, 39 per laureati/ITS, per favorire la riduzione delle imposte, includendo nella misura anche subordinati, parasubordinati e autonomi, tipologie di lavoratori molto presenti nel target. Altri interventi necessari per favorire il collocamento lavorativo, soprattutto dei giovani e delle giovani famiglie dovrà essere legato a un Piano dell’abitare regionale. A Roma e nei principali poli universitari/produttivi della regione, il costo dell'abitare è il primo ostacolo alla creazione di nuove famiglie, tuttavia, Roma esprime al massimo la vitalità sociale propria della città-contenitore.

La Regione Lazio verrà sollecitata a sfruttare le risorse della normativa nazionale sul Piano Casa per definire un Patto Regionale sull'Abitare. Chiederemo l'utilizzo del patrimonio pubblico sfitto o sottoutilizzato, il recupero degli alloggi pubblici per progetti di social housing a canone concordato, destinati a giovani lavoratori e giovani coppie. Va tenuto conto del fatto che la casa non è più solo una politica settoriale, ma una infrastruttura sociale di base e la riqualificazione urbanistica, insieme alla lotta alla criminalità e all’illegalità, dovranno tradursi in specifici patti territoriali.

Il nostro Paese presenta un patrimonio di edilizia residenziale pubblica ridotto e invecchiato, con un’offerta insufficiente rispetto alla domanda sociale, soprattutto nelle grandi aree urbane e nei territori a maggiore pressione abitativa. Migliaia di case popolari risultano inagibili e necessitanti di ristrutturazione. Serve, quindi, un progetto organico, i cui primi tratti si intravedono nella recente legge 116/2026 (piano casa).

È positivo che la norma vari un Programma straordinario nazionale di recupero e manutenzione del patrimonio ERP e sociale, per questi motivi chiederemo alla Giunta Rocca misure che riescano a drenare risorse ad hoc per implementarle nel bilancio regionale.

Abbiamo contrattato molte misure a favore dei primi 1000 giorni di vita, per potenziare i servizi per la prima infanzia (0-3 anni). Chiederemo alla Regione Lazio la piena copertura finanziaria per l'abbattimento delle liste d'attesa negli asili nido pubblici e/o convenzionati, colmando il forte divario presente tra Roma e i comuni delle altre province, poiché le disparità territoriali si riallineano anche attraverso il potenziale innovativo del modello contrattuale italiano. Il Lazio si colloca all’ottavo posto tra le regioni italiane, con 42.902 posti nido, in oltre 13.000 strutture pubbliche e/o convenzionate, raggiungendo il 30,7% dei bambini e delle bambine, tuttavia vorremmo estendere questa copertura almeno al raggiungimento del 33% medio come LEP (livello essenziale delle prestazioni) nazionale, per iniziare a guardare al target del 45% fissato dall’Unione Europea per il 2030.

Dobbiamo introdurre una elevata, quanto articolata contrattazione per la conciliazione vita/ lavoro e la parità di genere, per inserire anche congedi parentali integrati nei contratti di settore, con orari flessibili e contributi per i servizi di cura dei figli, per perseguire la valorizzazione della pluralità dei percorsi di vita.

Bisogna generare un’attrattività sistemica laziale, tramite una contrattazione collettiva forte, che integra competitività economica e qualità sociale, servizi di welfare, politiche abitative, servizi socio-sanitari diffusi, opportunità formative, conciliazione vita lavoro. Il Lazio registra una delle percentuali di popolazione anziana e ultraottantenne più alte del centro Italia, ma i servizi territoriali sono ancora fortemente sbilanciati sulla rete ospedaliera romana. Il rafforzamento della sanità e dei servizi sociali territoriali agiscono come infrastrutture chiave dell’invecchiamento attivo, delle reti di welfare. L’obiettivo dell’integrazione efficace tra rete ospedaliera (DM 70/2015), medicina territoriale (DM 77/2022 Case di Comunità) e distretti sociali non è solo un architrave per la cura delle malattie, ma un ecosistema per prevenire la perdita di autonomia, intercettando precocemente fragilità fisiche, cognitive e sociali. Dobbiamo coadiuvare la capacità dei territori di costruire reti tra sanità, servizi sociali, del lavoro e comunità locali. Esigere una rapida operatività delle Case della Comunità, attraverso una efficiente implementazione dei servizi e degli Ospedali di Comunità che vanno qualificati con le specialistiche.

Chiederemo il potenziamento dell'Assistenza Domiciliare Integrata (ADI), evitando che la cura dell'anziano rimanga un carico esclusivamente familiare. Solleciteremo l'attuazione delle misure regionali di sostegno ai caregiver con una integrazione al reddito, periodi di sollievo e formazione.

Laddove necessario, bisogna procedere alla riorganizzazione dell'offerta delle strutture residenziali (RSA), garantendo standard di qualità omogenei tra la Capitale e le province di Latina, Frosinone, Viterbo e Rieti, calmierando le rette a carico delle famiglie, con redditi medio-bassi. Aumentare l’offerta di RSA pubbliche aperte.
Dobbiamo, inoltre, discutere con il Presidente Rocca, il Piano Regionale della Prevenzione (PRP) 2026/2031 per trovare insieme nuove strategie di coinvolgimento degli utenti target alle campagne screening, poco frequentate, nonostante le prenotazioni e i richiami. L’adesione alla prevenzione oncologica del cancro alla mammella è la più elevata con il 46,3%, pur essendo la percentuale più bassa in Italia; il 33,2% ha aderito allo screening della cervice uterina, solo in Calabria e in Sicilia si sono avute percentuali inferiori; appena il 24,5% dei laziali ha aderito allo screening del colon retto.

Unitamente alle questioni squisitamente sanitarie vogliamo affrontare i servizi e gli interventi sociali, che completano il cerchio della presa in carico dei cittadini laziali, con i loro bisogni plurimi. Il nostro Capitale sociale, la nostra comunità, è un forziere tanto grande quanto la propensione al sociale del sistema democratico, basato fondamentalmente sui presupposti della democrazia economica, della partecipazione e del welfare. Il Libro Verde Cisl annovera tra i potenziali detrattori della coesione sociale quel capitale sociale di chiusura che non mette in relazione i gruppi di potere forte con l'esterno, determinando un modello sociale impermeabile e refrattario alle positive, quanto essenziali contaminazioni dei diversi gruppi. Come Cisl Lazio avvertiamo, dunque, la necessità, sempre viva, di rigenerare capitale sociale, con l'accesso a nuove e determinanti opportunità per ciascuno, al fine di concepire una virtuosa mobilità sociale, sinonimo di apertura, circolazione di risorse, capacità di fare sistema, di creare produttivi tramagli territoriali e reti tra territori.

Crediamo nel modello di protezione della coesione sociale, un ordito di reti familiari, territoriali e della prossimità che, in forma spesso implicita, ha svolto una funzione sussidiaria dell'azione pubblica, laddove debole o assente. In questa ottica diventa fondamentale la partecipazione e il coinvolgimento di ciascun attore istituzionale, senza escludere il protagonismo del Terzo Settore, peculiarità del sistema italiano di sussidiarietà. Una sussidiarietà esigente, orientata alla corresponsabilità e alla produzione di valore sociale. Cooperative e imprese sociali, volontariato organizzato, associazionismo e mutualità costituiscono un'infrastruttura democratica, capace di concepire coesione, beni comuni, inclusione e innovazione sociale, soprattutto nei territori e nei meandri più cupi, in cui le fragilità si sovrappongono e si addensano.

Un altro aspetto che riguarda la protezione delle fasce più deboli di popolazione su cui stiamo lavorando, in continuità con gli anni precedenti, è la fiscalità regionale. L'Italia si colloca stabilmente tra i Paesi UE con la maggiore pressione fiscale sul lavoro, a carico sia delle imprese che dei lavoratori e dei pensionati.

Occorre superare la logica delle addizionali IRPEF come principale leva di alimentazione della fiscalità locale, per orientarsi verso una compartecipazione regolamentata di Comuni e Regioni al gettito erariale complessivo.

Questo eccessivo carico impositivo rende la fiscalità locale particolarmente regressiva rispetto al potere d'acquisto. Oltre alla riduzione delle addizionali regionali, chiediamo un vigoroso contrasto all'evasione e all'elusione fiscale, anche ricorrendo all'incrocio tra tutte le banche dati esistenti e all'intelligenza artificiale, inoltre, laddove previsto e in sintonia con le proposte Cisl Nazionale, chiediamo di annullare il ricorso ai condoni.

Il Lazio ha le addizionali locali tra le più alte, ma senza il nostro Accordo del dicembre scorso, la pressione fiscale su stipendi e pensioni avrebbe potuto essere persino più pesante. Un accordo raggiunto dal sindacato confederale, con la Regione Lazio che è riuscito a contenere l'incremento delle addizionali regionali, evitando che i redditi fino a 35mila euro fossero interessati da un aumento della pressione fiscale complessiva.

Una misura che, pur non azzerando gli effetti del carico locale, ha salvaguardato le fasce medio-basse. Una risposta concreta per quietare la crescita della rabbia sociale, che non va mai fomentata e aizzata irresponsabilmente, poiché accentuerebbe il clima da "età selvaggia" (Censis, 2025) e noi possiamo porre in essere altri canali di rappresentanza pacifica ed efficace, con la contrattazione sociale.

Adesso puntiamo ad una miniriforma della fiscalità locale, ispirata a criteri di maggiore equità e progressività, con trasparenza nell'uso delle risorse e un collegamento effettivo al miglioramento dei servizi pubblici essenziali, dalla sanità al trasporto, fino all'istruzione e all'assistenza.

I cittadini e le cittadine del Lazio continuano a sostenere un livello di addizionali tra i più elevati del Paese senza registrare un corrispondente miglioramento della qualità e dell'efficienza dei servizi pubblici essenziali.

Per questi motivi la Cisl Lazio chiede alla Regione un Patto sociale per il sostegno alle famiglie, abbassando la pressione fiscale, superando la logica delle addizionali all'Irpef, per rinforzare la capacità di spesa, primo anello della catena di ripresa economica. Infine, trovare delle premialità fiscali da offrire a lavoratori e pensionati, che esprimono la più alta fedeltà fiscale rispetto a ogni altra categoria di contribuenti, attraverso la fiscalizzazione degli oneri sociali. Chiediamo inoltre, l'elevazione del reddito familiare per l'esenzione E01 da € 36.151, 98 a € 38.500.

## 2. Politiche Attive & Formazione. Partecipazione

Il Lazio vive un forte divario tra l'area metropolitana di Roma (forte terziarizzazione, servizi, PA, ICT) e le province manifatturiere (il distretto farmaceutico di Latina-Frosinone, il polo automotive di Cassino, la ceramica di Civita Castellana).
In un contesto segnato da rapide transizioni tecnologiche, ecologiche e demografiche, il Libro Verde della Cisl riconosce nell'investimento sulle Politiche Attive del Lavoro e nel diritto soggettivo all'apprendimento permanente, la vera infrastruttura sociale per garantire l'occupabilità, proteggere le persone nei momenti di transizione e superare lo storico sfasamento (mismatch) tra le competenze richieste dalle imprese e quelle offerte dai lavoratori è indispensabile attivare percorsi formativi che tengano conto dell'analisi dei bisogni del mercato del Lavoro ed evitare formazione a pioggia.

L'elemento da cui partiremo, è l'andamento del Programma GOL (Garanzia Occupabilità dei Lavoratoti) nel Lazio, provando ad analizzare i dati a nostra disposizione.
Nella Regione Lazio, GOL rappresenta la leva principale per il riscatto e la modernizzazione dei Centri per l'Impiego (CPI) e degli enti formativi accreditati.
Il Lazio si inserisce nel quadro delle regioni che rispettano i target prestazionali e di copertura dei LEP (Livelli Essenziali delle Prestazioni), garantendo che la quasi totalità dei centri territoriali eroghi i servizi standardizzati previsti dalla riforma.
L'attuazione regionale vede una forte incidenza dei percorsi di Upskilling (aggiornamento professionale, in particolare sulle competenze digitali e linguistiche) e di Reskilling (riqualificazione mirata per rispondere alla domanda dei distretti industriali regionali come il polo farmaceutico pontino, l'automotive e l'aerospaziale).
Attenzione prioritaria nel Lazio è stata riservata al coinvolgimento dei soggetti fragili, donne, giovani under 30 e lavoratori maturi over 55 in transizione occupazionale, sfruttando la combinazione dei fondi PNRR con la programmazione strutturale del FSE+ (Fondo Sociale Europeo Plus).

L’obiettivo fondamentale per la Regione Lazio è superare la storica frammentazione dei servizi all’impiego e la debolezza tra domanda e offerta, costruendo un ecosistema integrato, basato su prossimità, cooperazione pubblico-privato e governance partecipata.
La CISL Lazio propone di superare l’attuale modello di politiche del lavoro di tipo tradizionale assistenziale, per passare ad un circuito di attivazione completa e promozione della Persona. Nel contesto del territorio laziale — caratterizzato da forte eterogeneità tra la grande area metropolitana di Roma e i distretti industriali e agroalimentari delle province (Latina, Frosinone, Viterbo, Rieti) — la proposta della Cisl Lazio individua quattro linee guida fondamentali.

Il Lazio non è soltanto Roma, si evidenzia il problema di un governo sussidiaro delle province di Frosinone, Latina, Viterbo e Rieti per meglio cogliere le peculiarità territoriali. È una regione plurale, composta da territori con vocazioni diverse e complementari. La ceramica, la pietra, il tessile, l’agroalimentare, la farmaceutica, l’audiovisivo e l’aerospazio esprimono una stessa identità: la capacità di tenere insieme tradizione e innovazione. L’identità laziale è fatta di creatività e adattamento, competenze tecniche, cultura dei mestieri e dei materiali. Nei distretti produttivi questo significa trasformare una storia locale in una prospettiva contemporanea: la lavorazione della pietra può dialogare con il design, la ceramica con la ricerca, il cinema e la televisione con le nuove tecnologie, l’aerospazio con percorsi formativi avanzati.

La nostra sfida è costruire una politica industriale che non concentri tutto nella Capitale. Roma è una grande forza, ma il Lazio sarà competitivo soltanto se saprà valorizzare anche Frosinone, Latina, Rieti e Viterbo, sostenendo infrastrutture, formazione, collegamenti e investimenti. La partecipazione dei lavoratori e il riconoscimento delle vocazioni territoriali devono diventare strumenti concreti di sviluppo. Il Sistema dei collegamenti stradali e il loro potenziamento, strumenti indispensabili per colmare il divario dei vari territori.

## A - Diritto Soggettivo alla Formazione e Libretto delle Competenze

In piena continuità con l'impostazione del Libro Verde Cisl, la Regione Lazio dovrà garantire ad ogni lavoratore (occupato, in cassa integrazione o disoccupato) un credito formativo individuale esigibile e tracciabile.

Fondo Regionale per il Reskilling/Upskilling - Utilizzo strategico del FSE+ (Fondo Sociale Europeo Plus) e delle risorse del Programma GOL (Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori) per finanziare percorsi formativi mirati sulle filiere strategiche del Lazio (Farmaceutico, Aerospaziale, Automotive, ICT/Audiovisivo e Agro- alimentare).

Portafoglio Digitale delle Competenze: unificazione dei sistemi informativi regionali per tracciare, validare e certificare le competenze acquisite nel corso della vita lavorativa.

Osservatorio Regionale dei Fabbisogni Occupazionali - Monitoraggio continuo e in tempo reale del mismatch tra domanda e offerta di lavoro nelle diverse province (Roma, Latina, Frosinone, Viterbo, Rieti).

La naturale evoluzione delle politiche attive del lavoro verso un diritto soggettivo alla formazione lungo tutto l'arco della vita come migliore garanzia per l'occupabilità e lo sviluppo umano. Un prezioso strumento è il Fondo Nuove Competenze, finanziato per circa 2,9 miliardi di euro. Scopo della formazione non è solo quello di "trovare lavoro" ma di rendere la persona occupabile, valorizzando tutte le sue competenze e capacità. Istituire un conto personale di formazione universale, accessibile a tutte le persone lungo l'intera vita attiva. Rendere sistematica la valutazione della formazione erogata, includendo il monitoraggio del transfer sul lavoro e attribuire alla bilateralità e a commissioni paritetiche il monitoraggio dell'impatto della formazione. Prevedere sistemi di valutazione di impatto sulla base di obiettivi misurabili e a monte prevedere la selezione qualitativa tra gli enti che erogano la formazione. Condizionare gli incentivi alle imprese a risultati misurabili, non "a pioggia".

Ill valore non nasce soltanto dalla tecnologia, ma dal modo in cui sappiamo interpretarla: con attenzione alla qualità, alla bellezza, alla sostenibilità e alla relazione con il cliente. Per questo la cultura del lavoro deve essere considerata una componente della competitività.

Le competenze delle Persone sono l'elemento chiave per affrontare le transizioni in atto, in uno scenario incerto e mutevole e che il diritto all'apprendimento lungo tutto l'arco della vita è reso esigibile dalla qualità e dall'accessibilità di opportunità formative plurali. La principale tutela del lavoratore è diventata la padronanza delle proprie competenze, grazie alle avanguardie sindacali, che perimetrano diritti e prerogative, con responsabilità sin dall'inizio del secolo scorso, con segmenti organizzativi strutturati e complessi.

## B - Modernizzazione e Rete Unica dei Centri per l'Impiego (CPI)

I CPI del Lazio necessitano di una profonda riorganizzazione organica, tecnologica e funzionale.

Integrazione Pubblico-Privato Paritetico: rafforzare la sinergia e l'interoperabilità tra i Centri per l'Impiego pubblici, gli enti di formazione accreditati, le Agenzie per il Lavoro (APL) e i Fondi Interprofessionali.

Specializzazione per Distretto Produttivo: creazione di desk specialistici nei CPI strutturati in base alle vocazioni industriali locali (es. Polo Farmaceutico a Latina, Polo Automotive a Frosinone, Logistica e Servizi nell'Area Metropolitana di Roma, Agroalimentare nel Viterbese).

Profilazione con utilizzo della IA Responsabile - Adozione di strumenti di machine learning per l'analisi predittiva dei fabbisogni occupazionali, garantendo la centralità della Persona e l'assenza di discriminazioni di qualsiasi tipo. In questo caso potenziando il modello partecipativo per anticipare e condividere le decisioni aziendali.

## C - Inclusione Sociale, Occupazione Femminile e Giovanile

Rafforzamento mirato dell'occupabilità delle fasce tradizionalmente più fragili del mercato del lavoro.

Patti di Attivazione Comunitaria: integrazione strutturale tra i servizi per il lavoro e i servizi sociali dei Comuni/Distretti Socio-Sanitari per i soggetti a maggior rischio di esclusione marginale.

Piano Lazio Donne & Lavoro: misure regionali integrate di politica attiva e welfare aziendale/territoriale (servizi di conciliazione tempi vita-lavoro, incentivi per l'imprenditoria femminile, incentivi alla formazione STEM per lavoratrici, griglie di inquadramento “gender neutral”, certificazione UNI/PdR 125 L. 162 del 05.11.2021 per la certificazione di genere, rendere reversibili e non penalizzanti i passaggi tra lavoro e cura, congedi, part time reversibile, sostegni alla genitorialità, riconoscimento previdenziale dei periodi di cura, organizzazione del lavoro meno rigida).

Garanzia Giovani 2.0 e Apprendistato: valorizzazione dell'apprendistato e potenziamento degli ITS Academy del Lazio come ponti diretti e qualificati verso l'occupazione. Per gli ITS, si propone di monitorare gi esiti occupazionali al fine di attivare percorsi di orientamento legati alle esigenze del mercato del Lavoro e alla riduzione del mismatch tra formazione e mondo dell’impresa, il riconoscimento dei crediti per l’accesso all’Università, sostegno alla residenzialità per gli student fuori sede.

## D - Governance Partecipata e Osservatorio Regionale delle Competenze

In linea con la centralità della partecipazione dei lavoratori promossa dal Libro Verde:

Cabina di Regia Regionale Semplificata - istituzione di un tavolo permanente di concertazione tra Regione Lazio, Cgil-Cisl-Uil, associazioni datoriali, Università e ITS per monitorare l'efficacia dei bandi e la spesa dei fondi europei.

Ai fini dell'attuazione del modello partecipativo dei lavoratori alla gestione e all'organizzazione delle società controllate dalla Regione, dovranno costituirsi commissioni paritetiche, composte in eguale numero da rappresentanti dell'impresa e dei lavoratori, finalizzate alla predisposizione di proposte di piani di miglioramento e di innovazione dei prodotti, dei processi produttivi, dei servizi e dell'organizzazione del lavoro, in conformità della Legge 5 maggio 2025 n. 76, nonchè della contrattazione collettiva.

Ai fini dello sviluppo delle conoscenze e delle competenze tecniche, specialistiche e trasversali, per i rappresentanti facenti parte delle commissioni paritetiche istituite in base alla richiamata legge, è prevista la formazione, anche in forma congiunta, di durata non inferiore a dieci ore annue.

Osservatorio Regionale per l'applicazione della Legge sulla Partecipazione dei Lavoratori (Legge 76/2025)- Istituzione di un Osservatorio permanente che monitori le pratiche di partecipazione ricadenti nel territorio della Regione Lazio, le divulghi e le valorizzi come elevazione sociale delle lavoratrici, dei lavoratori e delle imprese.

A tali spese si provvede con apposite disposizioni finanziare nel bilancio regionale.

Il sindacato ha contribuito a costruire l’identità italiana perché ha dato voce a persone che, per troppo tempo, erano rimaste fuori dalla cittadinanza sostanziale: lavoratori, donne, giovani, pensionati, famiglie. L’Italia liberale non fu una semplice “Italietta”.

Fu anche il periodo in cui nacquero associazioni, forme di mutualità e prime tutele sociali. Il movimento dei lavoratori contribuì a trasformare il lavoro da rapporto individuale e spesso arbitrario in questione collettiva, politica e democratica. Il sindacato e soprattutto la Cisl ha aiutato l’Italia a diventare più inclusiva: ha conquistato contratti, sicurezza, previdenza, diritti, istruzione e welfare.

Ma la sua funzione non è soltanto difensiva. Deve continuare a rappresentare la Persona nel cambiamento, accompagnando le transizioni tecnologiche e industriali, senza lasciare indietro nessuno.

Per questo la Cisl è un sindacato capace di contrattare nelle imprese e nei territori, di costruire alleanze sociali e di assumersi responsabilità. La Persona deve restare il fine dell’economia, non il mezzo.

## 3. Politiche Industriali. Contrattazione & Salari.

L’innovazione tecnologica e le transizioni dei sistemi attraversano trasversalmente ogni agire umano, dalle relazioni parentali, al lavoro, alla ricerca del benessere collettivo, pertanto esiste un pericolo reale e tangibile di apporre una pericolosa suddivisone sociale tra vincitori e perdenti, da scongiurare attraverso un quadro condiviso di obiettivi e compensazioni adeguate. Torna, dunque, per noi della Cisl, una sottovalutata, ma quanto mai attuale, stagione della concertazione sociale che neutralizzi la battaglia alla intermediazione, mai sopita, da decenni, dai detrattori della rappresentanza plurale. Il ruolo centrale dei corpi intermedi va riaffermato con decisione e vigore, al fine di non erodere le strutture collettive, unico e solo antidoto alla vicariata e opaca re- intermediazione, agita attraverso le glaciali regole dell’algoritmo.

Il pericoloso isolamento sociale trova particolarmente fertile le aree interne, che nel Lazio hanno una loro peculiarità orografica, soprattutto negli ultimi decenni queste zone sono interessate da uno spopolamento progressivo. Le aree montane ed interne del Lazio, dall'Alta Ciociaria al Reatino, fino alla Tuscia, rischiano la desertificazione demografica, con la conseguente perdita di servizi essenziali, scuole, presidi medici, collegamenti reali e virtuali. Proporremo Patti di Rigenerazione Territoriale, non solo alla Regione, ma in ogni territorio, grazie al potere contrattuale delle UST e torneremo ad esigere una ZES Unica, come valido strumento che possa contribuire concretamente a rafforzare la capacità del MedioLatium di attrarre investimenti, accelerare le procedure e creare nuova occupazione.

La sfida ora è consolidare i risultati raggiunti, anche con le innumerevoli progettualità del PNRR, impegnando in tal senso nuove risorse, investendo la Regione come attrattore di fondi FESR e FSE+ europei, con una programmazione che guardi allo sviluppo, piuttosto che alla sola tenuta sociale.

Come Cisl Lazio abbiamo organizzato un dialogo che parte dal territorio di provincia, passa per i circuiti produttivi regionali e si spinge fino ai segmenti istituzionali europei, dal titolo molto evocativo: “Dove va l’umanità”. L’evento, che ha ricevuto l’alto patrocinio del Parlamento Europeo, affronterà la questione delle transizioni economiche e delle Persone, così come anche delineate nel Libro Verde Cisl, dal Glocal regionale all’Europa. La centralità della Persona è una scelta politica, una priorità industriale, è il baricentro di ogni scelta e decisione. Non esiste eccellenza produttiva se non c’è dignità della Persona. La Persona non può essere trattata come un costo o come una variabile aziendale. Formazione, sicurezza, salari adeguati, partecipazione e conciliazione tra vita e lavoro sono parte integrante della qualità del prodotto e dello sviluppo.

Quindi sulla base di tali studi, analisi e proposte e in allineamento con il Libro Verde Cisl, chiederemo la stipula di un "Patto per il Lazio" non solo alla Regione Lazio, ma anche alle associazioni datoriali (Unindustria, Confcommercio, Legacoop, ecc.). Solleciteremo la costituzione di tavoli territoriali, per affrontare criticità e potenzialità delle vocazioni espresse (Roma Città Metropolitana in vista dei poteri speciali, Frosinone-Latina per l'industria, Viterbo-Rieti per agricoltura, turismo e rigenerazione interna). Il Patto sociale è la condizione abilitante per mobilitare risorse pubbliche, sociali e private, coinvolgere i lavoratori nelle transizioni e dare democratica alle scelte di lungo periodo.

## Il "Patto per il Lazio" deve dare indicazioni chiare:

### SULLE POLITICHE ATTIVE

Intervento sulla formazione nel mondo CRM-BPO (call center: Customer Relationship Management e Business Process Outsourcing), settore che per via della tipologia del lavoro è fortemente impattato dall'IA (a differenza delle grandi aziende ICT dove l'occupazione è meno a rischio)

### SULLE POLITICHE INDUSTRIALI

riteniamo strategici investimenti in questi settori nella nostra regione:

- Automotive e filiera della subfornitura
- Infrastrutture e mobilità
- Politiche energetiche (nord della regione Civitavecchia)
- Distretto del PHARMA con particolare riferimento al fenomeno dilagante della trasformazione in terzisti delle nostre industrie Pharma che sul lungo periodo ne mettono a rischio la sopravvivenza (un intervento in questo caso deve essere pensato in stretta collaborazione con il mondo dell'università).

Sulla contrattazione territoriale al fine di garantire forme di ridistribuzione della ricchezza prodotta, alla luce anche della struttura predominante delle imprese del nostro territorio, sia per la dimensione delle stesse che per la scarsa diffusione aziendale della contrattazione di secondo livello.

La contrattazione aziendale e/o territoriale deve altresì prevedere forme di regolazione dell'intelligenza artificiale.

Dobbiamo, inoltre, monitorare l'utilizzo dei Fondi PNRR e FSE, l'avanzamento dei progetti, soprattutto quelli legati alle transizioni green e digitale che interessano l'innovazione della regione. Esiste il rischio di un crollo del livello degli investimenti. L'ISTAT conferma questo scenario, prevedendo che già nel 2027 si determinerà una rilevante decelerazione dell'incidenza degli investimenti dal ridimensionamento degli stimoli pubblici. Dobbiamo proporre un metodo che punti a orientare investimenti, politica industriale, infrastrutture e welfare verso obiettivi di lungo periodo (occupazione di qualità, tenuta reddituale, competenze, riequilibrio territoriale) e non solo a gestire emergenze.

Le situazioni di crisi nella nostra regione, a partire dalle vicende Stellantis di Cassino è il grande malato della nostra regione. Non molti anni fa, discutevamo del fatto che non si doveva e non si poteva scendere sotto i 5000 addetti, ma ad oggi siamo arrivati a 2000 addetti e se facciamo il conto delle giornate effettivamente lavorate, escludendo gli ammortizzatori sociali, non siamo nemmeno a 1000 FTE. Nei primi mesi del 2026 Stellantis ha presentato, con una certa enfasi, indicatori di produzione in crescita, anche a due cifre. Non possiamo e non dobbiamo però farci abbagliare dalle produzioni in crescita, dopo aver chiuso un anno, il 2025, con valori di produzione da anni ‘50 del secolo scorso.

Aspettiamo un piano industriale che, ancora una volta è rinviato. Nell’incontro della settimana scorsa, il 15 ottobre a Roma con le direzioni HR non abbiamo avuto novità. Lo sciopero unitario e la grande manifestazione a Cassino per lo stabilimento Stellantis che si sono tenuti venerdì 20 marzo 2026 sono la misura del declino di un settore strategico per il basso Lazio.

Questa è la vera ‘vertenza del Lazio!’ La desertificazione industriale del territorio di Cassino è molto più che un potenziale rischio. Una parte importante riguarda poi l’indotto e il rifinanziamento della legge regionale 46/2002 per il 2025-2026 che è soprattutto frutto del nostro lavoro, del pressing fatto dalla Cisl con la Regione per ottenere ulteriore linfa. Reputiamo positivo l’accordo franco-tedesco del 16 ottobre scorso, che sicuramente diventerà un accordo a 27, che introduce delle flessibilità sulle emissioni dopo il 2035 con l’apertura ai biocarburanti e accoglie la nostra posizione sulla neutralità tecnologica e che prova a far propria anche l’applicazione del Rapporto Draghi, per la difesa dei prodotti EU dalla concorrenza cinese.

A Latina la vertenza KES (koch Glitsch Italia circa 250 addetti a livello nazionale, azienda impegnata nella costruzione delle torri di raffineria dei petrolchimici) si è risolta brillantemente, in quanto siamo riusciti a limitare gli esuberi entro le 60 unità, tutti volontari.

L’industria della difesa vive un momento di investimenti e crescita. Quello che manca semmai, politica e istituzioni dovrebbero capirlo, è una strategia comune a livello europeo. L’Europa unita si fa anche con la difesa comune. In maniera lucidissima pochi giorni fa nell’aula magna dell’università a Latina il prof. De Caro ci ha ricordato quanto, sempre più, e sempre più velocemente, sarà necessaria la Cybersecurity. E cosa è quella se non industria della difesa? LEONARDO, la nostra maggiore azienda nel settore difesa, sta facendo ingenti investimenti nella Cybersecurity.

All’inizio del 2026 abbiamo cominciato a sentire parlare di esuberi e procedure di licenziamento collettivo nel mondo ICT legate all’IA. Ad oggi crisi vere nel settore ICT per effetto dell’IA non ne stiamo vivendo. Per ora solo allarmi (ad esempio Engineering ad inizio 2026) gli interventi ad oggi sono dovuti alla necessità non tanto di fronteggiare l’IA, ma rendere più efficienti le aziende. Nelle grandi realtà del mondo ICT, come Capgemini, Almaviva, Accenture, HP, da tempo queste aziende si pongono problemi di costi e di efficientamento, ma ad oggi non abbiamo visto il ricorso massiccio a procedure di licenziamento collettivo. Al massimo si arriva ad incentivazioni all’esodo per accompagnare i più adulti verso la quiescenza.

Fenomeno noto con l’acronimo IA Washing (decisione aziendale da attribuire al AI). In questi colossi spesso si fa ricorso al dumping contrattuale, come Capgemini o Accenture, usano CCNL differenti (es. Terziario per abbassare i costi del personale); o peggio cerchino anche quando esiste una contrattazione decentrata di sterilizzarla o eliminarla per abbassare i costi (esempio Almaviva).

Una battaglia silenziosa ed incisiva è quella su strumenti contrattuali diversi che possano far entrare con più facilità il sindacato nelle aziende medio piccole. L’industria italiana è costituita da imprese che sono poco più che artigiani, soprattutto nei territori di Viterbo o di Rieti.

## 4. Salute e Sicurezza nei luoghi di Lavoro

L’industria della difesa vive un momento di investimenti e crescita. Quello che manca semmai, politica e istituzioni dovrebbero capirlo, è una strategia comune a livello europeo. L’Europa unita si fa anche con la difesa comune. In maniera lucidissima pochi giorni fa nell’aula magna dell’università a Latina il prof. De Caro ci ha ricordato quanto, sempre più, e sempre più velocemente, sarà necessaria la Cybersecurity. E cosa è quella se non industria della difesa? LEONARDO, la nostra maggiore azienda nel settore difesa, sta facendo ingenti investimenti nella Cybersecurity.

All’inizio del 2026 abbiamo cominciato a sentire parlare di esuberi e procedure di licenziamento collettivo nel mondo ICT legate all’IA. Ad oggi crisi vere nel settore ICT per effetto dell’IA non ne stiamo vivendo. Per ora solo allarmi (ad esempio Engineering ad inizio 2026) gli interventi ad oggi sono dovuti alla necessità non tanto di fronteggiare l’IA, ma rendere più efficienti le aziende. Nelle grandi realtà del mondo ICT, come Capgemini, Almaviva, Accenture, HP, da tempo queste aziende si pongono problemi di costi e di efficientamento, ma ad oggi non abbiamo visto il ricorso massiccio a procedure di licenziamento collettivo. Al massimo si arriva ad incentivazioni all’esodo per accompagnare i più adulti verso la quiescenza.

Fenomeno noto con l’acronimo IA Washing (decisione aziendale da attribuire al AI). In questi colossi spesso si fa ricorso al dumping contrattuale, come Capgemini o Accenture, usano CCNL differenti (es. Terziario per abbassare i costi del personale); o peggio cerchino anche quando esiste una contrattazione decentrata di sterilizzarla o eliminarla per abbassare i costi (esempio Almaviva).

Una battaglia silenziosa ed incisiva è quella su strumenti contrattuali diversi che possano far entrare con più facilità il sindacato nelle aziende medio piccole. L’industria italiana è costituita da imprese che sono poco più che artigiani, soprattutto nei territori di Viterbo o di Rieti.

# DATI INAIL

| Categoria / Tipologia Denuncia | Gen–Ago 2025 (Dati INAIL) | Gen–Ago 2026 (Dati INAIL) | Variazione Assoluta | Variazione Percentuale |
|---|---|---|---|---|
| Denunce Totali di Infortunio | 28.141 | 30.417 | +2.276 | +8,1% |
| Infortuni in Occasione di Lavoro | 21.712 | 23.767 | +2.055 | +9,5% |
| Infortuni in Itinere (casa-lavoro) | 6.429 | 6.650 | +221 | +3,4% |
| Infortuni Mortali Totali | 53 | 62 | +9 | +17,0% |
| Infortuni Mortali in Occasione di Lavoro | 32 | 39 | +7 | +21,9% |

**Nel corso dell'intero anno 2025, la Regione Lazio ha registrato un trend di crescita sostenuta del fenomeno infortunistico, evidenziando parametri di incremento superiori rispetto alle medie nazionali:**

| Indicatori INAIL Lazio (Intero Anno) | Anno 2024 | Anno 2025 | Variazione % |
|---|---|---|---|
| Totale Denunce Infortunio Lazio | 27.000 | 30.000 | +11,7% |
| Quota Infortuni in Itinere (sul totale) | 25,9% | 27,9% | +2,0 % |

# Evidenze Principali dalle Rilevazioni INAIL

Incremento Superiore alla Media Nazionale: nel Lazio la crescita delle denunce nel periodo 2025-2026 presenta saggi d'incremento superiori al valore medio nazionale, confermando una criticità specifica dell'area regionale.

Impatto Territoriale e Provinciale: la provincia di Roma concentra oltre il 70% del totale regionale dei casi denunciati. Tuttavia, le province di Viterbo (+13%) e Latina registrano i tassi di crescita percentuale più elevati nei primi 8 mesi del 2026.

Incidenza del Rischio Strada: la componente degli infortuni in itinere (avvenuti durante il percorso di andata o ritorno tra la dimora e il luogo di lavoro) costituisce oltre un quarto delle denunce complessive presentate nel Lazio.

Consolidato 2025: Il quadro regionale ha registrato una preoccupante crescita degli infortuni, superando le 24.000 denunce complessive e mettendo in luce criticità strutturali nell'ambito della prevenzione nei cantieri, nelle filiere produttive e nei servizi.

Primi 8 mesi del 2026: I dati provvisori consolidano un trend in ulteriore peggioramento, evidenziando un incremento complessivo delle denunce di infortunio vicino all'8% su scala regionale rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, unitamente ad un drammatico incremento delle morti sul lavoro (particolarmente marcato nei mesi estivi e nei settori a più alto stress termico e ritmo operativo).

Di fronte a questa costante emergenza, la proposta della CISL Lazio muove dalla profonda convinzione che il contrasto agli infortuni richieda una svolta culturale, fondata sul modello partecipativo. Le lavoratrici e i lavoratori non devono essere considerati semplici destinatari passivi delle norme di prevenzione, ma protagonisti attivi e consapevoli della propria sicurezza.

Bisogna programmare ed agire su varie direttrici, il cui scopo ultimo è arrivare ad azzerare gli infortuni sul lavoro, rendere tutti gli ambienti di lavoro più sicuri e salubri per evitare qualsiasi tipo di patologia, sia essa fisica che psicologica.

1. Valorizzazione della Rappresentanza (RLS e RLST)

Rafforzare il ruolo, le prerogative e il tempo a disposizione dei Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza, sia aziendali che territoriali, affinché possano intercettare tempestivamente i rischi nei contesti operativi.

2. Coinvolgimento nei Piani di Prevenzione Aziendali

Promuovere accordi di co-progettazione tra aziende e rappresentanze sindacali sui protocolli di sicurezza, sulla scelta delle dotazioni tecnologiche di protezione e sulla gestione delle emergenze climatiche ed ambientali.

3. Formazione Continua e Paritetica

Far evolvere la formazione sulla sicurezza da semplice obbligo normativo a un percorso formativo continuo, convalidato dagli Enti Bilaterali e certificato dagli enti formativi abilitati, effettivamente incentrato sulle concrete mansioni svolte.

4. Mitigazione dei nuovi rischi emergenziali.

Valutazione dello stress da lavoro correlato dei rischi dell’ignoto rischi intelligenza artificiale e digitalizzazione

Con questa proposta, la CISL del Lazio intende sollecitare la Regione Lazio, gli Organi di Vigilanza e le Associazioni Datoriali a stringere un vero e proprio Patto di Responsabilità per la Sicurezza, mettendo la centralità della Persona e la cultura della partecipazione al centro dell'agenda politica e sociale della nostra Regione.

Bisogna dare centralità alla contrattazione territoriale e alla democrazia partecipativa nei luoghi di lavoro — la presente proposta mira a trasformare la sicurezza da mero adempimento burocratico a leva strategica di sviluppo sostenibile per la Regione Lazio.

La prevenzione moderna non si costruisce unicamente attraverso il sistema sanzionatorio, ma integrando tre direttrici fondamentali:
Partecipazione Attiva: coinvolgimento coordinato di RLS, RLST, rappresentanze datoriali ed enti bilaterali.
Digitalizzazione Collaborativa: integrazione dei flussi informativi e dei dati sulla salute tra istituzioni e aziende.
Cultura del Near Miss: passaggio dall'analisi del danno fisicamente tangibile all'intercettazione predittiva del 'quasi incidente'.

Si propone l'istituzione, presso l'Assessorato al Lavoro, Scuola, Formazione e Ricerca della Regione Lazio (in sinergia con INAIL Lazio, Inps, ASL/SPRESAL, Ispettorato del Lavoro, OO.SS., Comitati Paritetici costituiti tra Organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative sul piano nazionale, Università), dell'Osservatorio Regionale Infortuni e Near Miss (ORINM).
La costituzione del tavolo di Monitoraggio/Osservatorio non andrebbe a sostituire il Comitato Regionale di Coordinamento per la Sicurezza sul Lavoro previsto dall’art. 7 del decreto 81/2008 ma varrebbe da supporto allo scopo ed ai compiti previsti per il Comitato.

La presenza di un numero maggiore di attori sociali, rispetto al Comitato previsto per legge, darebbe un migliore impulso, capace di elaborare proposte ed interventi tempestivi ed innovativi in materia.

Si propone l'istituzione, presso l'Assessorato al Lavoro, Scuola, Formazione e Ricerca della Regione Lazio (in sinergia con INAIL Lazio, Inps, ASL/SPRESAL, Ispettorato del Lavoro, OO.SS., Comitati Paritetici costituiti tra Organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative sul piano nazionale, Università), dell'Osservatorio Regionale Infortuni e Near Miss (ORINM).

La costituzione del tavolo di Monitoraggio/Osservatorio non andrebbe a sostituire il Comitato Regionale di Coordinamento per la Sicurezza sul Lavoro previsto dall’art. 7 del decreto 81/2008 ma varrebbe da supporto allo scopo ed ai compiti previsti per il Comitato.

La presenza di un numero maggiore di attori sociali, rispetto al Comitato previsto per legge, darebbe un migliore impulso, capace di elaborare proposte ed interventi tempestivi ed innovativi in materia.

# Obiettivi Strategici dell'Osservatorio

Mappatura Dinamica dei Rischi: integrazione dei dati storici infortunistici INAIL con i dati predittivi dei Near Miss rilevati sul campo.
Standardizzazione della Segnalazione - Adozione di una tassonomia regionale unica per la classificazione del 'quasi incidente'.
Rete di Monitoraggio Territoriale - Focus prioritario sui comparti a maggior rischio nel Lazio (Edilizia e grandi opere infrastrutturali, Logistica/Trasporti, Agroalimentare e Sanità/Servizi).
La chiave per abbattere l'indice di infortunistica risiede nell'intercettare l'evento prima che trasformi la criticità in danno effettivo.
Riclassificazione: analisi e studio dei dati statistici in base alle categorie dei lavoratori a livello regionale suddivise per età, genere, settore di provenienza, nazionalità.
Prevedere incontri trimestrali di verifica per il monitoraggio dell'efficienza dell'osservatorio al fine di incrementare la cultura della prevenzione in materia di infortuni.
Architettura di una App Regionale da denominare "SicurezzaLazio"
L'App, che deve essere multilingue, servirebbe a facilitare la cultura del reporting attivo e partecipato, riducendo la distanza tra la rilevazione del rischio sul campo e l'intervento organizzativo.
Le sue funzionalità chiave includono:
Rilevazione Multimediale Guidata: possibilità per il lavoratore o il RLS di scattare foto, registrare brevi note vocali o geolocalizzare la criticità/evento privo di danno, o utilizzare il format "scheda di segnalazioni qualificate" di seguito indicato (*).
Tassonomia Standardizzata: selezione da menù a tendina della tipologia di rischio (es. rischio caduta dall'alto, interferenza viabile, malfunzionamento DPI/attrezzatura, stress/fattore organizzativo).
Protocollo "No-Blame" (Assenza di Sanzione): invio delle segnalazioni al database dell'Osservatorio in forma anonima e codificata, impedendo ritorsioni disciplinari nei confronti del lavoratore segnalante o sanzioni automatiche ispettive verso l'azienda che gestisce attivamente la criticità.

Criteri di Premialità per l'accesso agevolato a linee di finanziamento regionali

La compliance applicata dalle imprese, in materia di salute e sicurezza non sarà più rappresentata come un costo, ma potrà diventare un fattore competitivo compensato dal sistema regionale, attraverso specifici punteggi tecnici (riconosciuti alle imprese più virtuose), in grado di facilitare l’accesso a specifici programmi di finanziamento regionale.

Il punteggio riconosciuto alle imprese verrà incrementato per tutti i corsi di lingua italiana somministrati, oltre i corsi previsti per legge, ai lavoratori stranieri; inoltre, il punteggio aumenterà laddove sia verificata e certificata la precisa rispondenza delle segnalazioni che intercorrono tra rls, datore di lavoro ed eventuale ente appaltatore.

Anche in tema di salute e sicurezza risulta determinante una corretta e diffusa applicazione della L. 76/2025. L'approvazione della Legge sulla Partecipazione dei Lavoratori trova nel Lazio un terreno fertile per la sperimentazione. Si registrano tuttavia dati ancora critici sulla sicurezza nel settore delle costruzioni, della logistica e dell'agricoltura (es. Agro Pontino). Avviare progetti pilota per l'ingresso di rappresentanti dei lavoratori nei consigli di sorveglianza/amministrazione delle grandi aziende, partecipate ed enti regionali (es. settore trasporti, utility), facendone non solo uno strumento negoziale, ma una vera cultura delle relazioni industriali, capace di sostenere salubrità aziendale, salari, produttività e qualità del lavoro. Questi possono essere laboratori privilegiati nei quali sperimentare patti territoriali e aziendali per produttività programmata, attraverso la riorganizzazione del lavoro contrattata, secondo principi di impresa innovativa e umanocentrica.

L’idea propria della CISL è che la forza propulsiva dello sviluppo è una società organizzata, capace di trasformare crescita economica in progresso umano e tenuta democratica. Si tratta di recuperare quel tratto di razionalità generativa oggi compresso tra il “vitalismo irrazionale” della crisi permanente (Censis, 2025) e la stasi apparentemente rassicurante, come forze centrifughe che rischiano di condurre la collettività verso la società post-welfare, post-industriale, post-intermediazione

# SCHEDA "SEGNALAZIONI QUALIFICATE"

| INFORMAZIONI GENERALI | | | |
|---|---|---|---|
| Nome azienda | | | |
| Indirizzo del luogo di lavoro | | | |
| Settore | | | |
| Numero dipendenti/addetti (dato "indicativo") | | | |
| RLS/RLST | SI ☐ | NO ☐ | NON SO ☐ |

## SALUTE E SICUREZZA
**(indicare con una X la/le casistiche di sospetta violazione)**

| ORGANIZZAZIONE | SI | NO | NON SO |
|---|---|---|---|
| Manca il dvr? | ☐ | ☐ | ☐ |
| Manca il Piano di emergenza ed evacuazione? | ☐ | ☐ | ☐ |
| Manca la sorveglianza sanitaria? | ☐ | ☐ | ☐ |
| Manca la formazione? | ☐ | ☐ | ☐ |
| Manca l'addestramento? | ☐ | ☐ | ☐ |
| Le visite mediche, prima e durante il rapporto di lavoro, sono effettuate? | ☐ | ☐ | ☐ |

| LUOGO DI LAVORO | SI | NO | NON SO |
|---|---|---|---|
| I lavoratori sono forniti di DPI ? | ☐ | ☐ | ☐ |
| I mezzi di protezione sono adeguati ? | ☐ | ☐ | ☐ |
| Sono state rimosse le protezioni ai macchinari? | ☐ | ☐ | ☐ |
| E' a norma l'impianto elettrico? | ☐ | ☐ | ☐ |
| Sono presenti estintori? | ☐ | ☐ | ☐ |

| MEZZI DI TRASPORTO | SI | NO | NON SO |
|---|---|---|---|
| I mezzi per il trasporto (logistica, ecc…) non sono idonei (es. gomme usurate)? | ☐ | ☐ | ☐ |
| I mezzi per il trasporto (logistica, ecc…) hanno un carico superiore a quello consentito? | ☐ | ☐ | ☐ |

**Altro (indicare la tipologia di sospetta violazione non in elenco):**

| RAPPORTO DI LAVORO (indicare la tipologia di rapporto di lavoro) | SI | NO | NON SO |
|---|---|---|---|
| Rapporto di lavoro irregolare ("in nero") | ☐ | ☐ | ☐ |
| Rapporto di lavoro parzialmente irregolare (full time ma regolarizzato part time) | ☐ | ☐ | ☐ |
| La retribuzione è corrisposta in contanti o tramite bonifico/assegni/ricariche carte bancarie etc. | ☐ | ☐ | ☐ |
| Altre tipologie (es. Partita IVA, ritenuta d'acconto, collaborazione, ecc…): | ☐ | ☐ | ☐ |

| Orario di lavoro impresa (es. turni, centrale, …): | |
|---|---|

**NOTE:**

| Data: | FIRMA: |
|---|---|
| | |

CISL LAZIO

## LIBRO VERDE

# IL FUTURONON SI ATTENDE. SI COSTRUISCE.

**Con il lavoro, la partecipazione e la responsabilità condivisa possiamo trasformare le sfide del presente in opportunità per ogni persona e ogni territorio.**

**Costruiamo insieme il Lazio di domani.**