

# Chi dà forma al lavoro

La Costituzione chiede regole, il presente chiede visione: i corpi intermedi restano decisivi nell'economia che cambia

**Hanno collaborato a questo numero:**

G. Sapelli, R. Giovani, P. Feltrin, M. Tiraboschi, F. Giacomini, A. Payar



# Il 2025 raccontato da Spirito Artigiano. E un ultimo sguardo: la rappresentanza

Di Giulio Sapelli  
19.12.2025



Un anno attraversato da rotte che cambiano, certezze che sembravano granitiche, paradossi che sfidano, fragilità che rivelano nuove forze. In queste pagine abbiamo raccontato Imprese "a valore Artigiano" capaci di navigare le tempeste globali, di leggere le contraddizioni del presente e di trasformarle in opportunità. Abbiamo esplorato la protezione silenziosa della bilateralità, il nuovo lessico culturale del Made in Italy (con il nostro Abbecedario del Made in), la necessità di una legge che riconosca l'artigianato per ciò che è diventato. Abbiamo osservato l'impresa dentro la complessità, la creatività che vince anche quando l'industria imita la bottega, e la magia che nasce dove il cinema incontra il saper fare.

Un anno di storie (circa 180 articoli), visioni e responsabilità: il racconto continuo di uno Spirito Artigiano che, anche nel disordine, trova sempre la direzione.

Concludiamo questo lavoro editoriale di fine d'anno in bellezza. Un tema di natura politico-sindacale. Ma decisivo: quello della "rappresentanza". Firme prestigiose danno anche stavolta corpo e voce al nostro pensiero: la monografia analizza le sfide del mondo del lavoro e delle imprese in un contesto complesso, tra innovazione, produttività e cambiamenti demografici. Evidenzia il ruolo della rappresentanza, della contrattazione e della valorizzazione del capitale umano per uno sviluppo sostenibile e inclusivo. È un viaggio qualitativo in cui si esplora come imprese e lavoro possano crescere in modo sostenibile valorizzando innovazione, capitale umano e coinvolgimento.

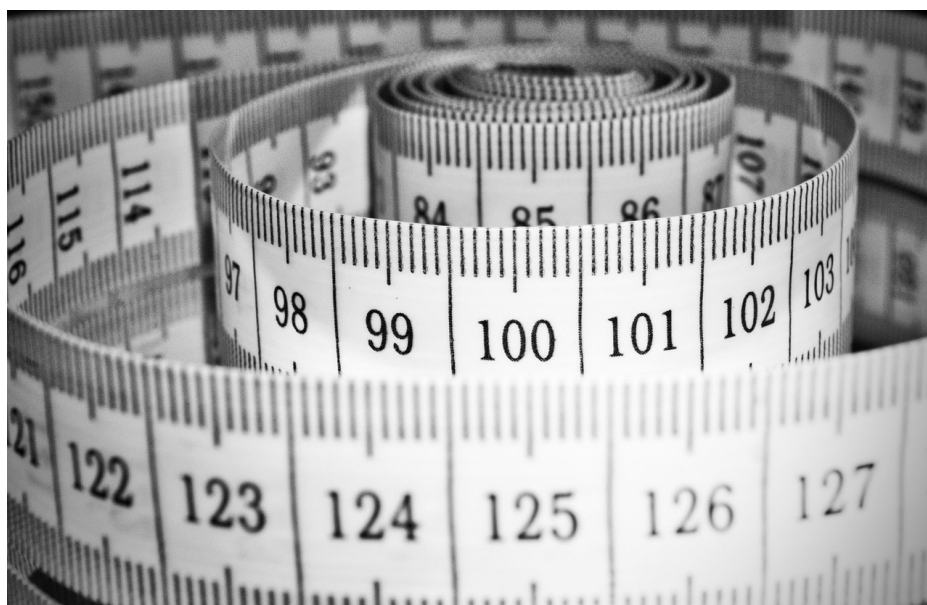
Un particolare ringraziamento, per la redazione di questa monografia, a Confartigianato Imprese Veneto, che ha messo a nostra disposizione gli atti del convegno "Rappresentanza e contrattazione, nuove prospettive per il lavoro di qualità – Giovedì 20 novembre 2025".

*Buona lettura e, ovviamente, gli auguri migliori per un lieto Santo Natale e un formidabile 2026!*

© Spirito Artigiano 2025. Tutti i diritti riservati.

# **La misurazione della rappresentatività: la grande incompiuta della Costituzione**

Di Riccardo Giovani  
19.12.2025



La misurazione della rappresentatività delle organizzazioni sindacali e datoriali che stipulano i contratti collettivi è uno dei temi più complessi e irrisolti del diritto del lavoro italiano. A distanza di oltre settant'anni dall'entrata in vigore della Costituzione, resta ancora privo di un'attuazione

organica l'articolo 39, *nella sua seconda parte*, che immaginava un sistema ordinato di registrazione dei sindacati e di certificazione della loro rappresentatività, così da conferire ai contratti collettivi efficacia generale.

Un disegno ambizioso, pensato per impedire proprio ciò che oggi costituisce la criticità maggiore: la frammentazione estrema della rappresentanza, la proliferazione di sigle senza consistenza reale e la diffusione di contratti collettivi e di enti bilaterali privi di basi effettive nella struttura produttiva e sociale del Paese.

Peraltro, mentre l'articolo 39 resta lettera morta, altre norme costituzionali rimaste inattive per decenni hanno trovato finalmente un'applicazione. È il caso dell'articolo 46, dedicato alla partecipazione dei lavoratori alla gestione e agli utili dell'impresa, che nel 2025 ha ricevuto attuazione grazie alla Legge n. 76/2025, originata da una lodevole proposta di iniziativa popolare promossa dalla CISL, che correttamente prevede la bilateralità quale strumento tipico di partecipazione nelle micro e piccole imprese.

Questo precedente dimostra che anche gli articoli più complessi possono essere attuati quando si crea una convergenza tra attori sociali, sistema politico e opinione pubblica. Per l'articolo 39, invece, questa convergenza non si è ancora formata.

## Negli ultimi trent'anni la frammentazione è esplosa

L'assenza di un sistema affidabile di misurazione della rappresentatività ha prodotto effetti profondi, soprattutto negli ultimi trent'anni.

La rappresentanza, sia sul lato sindacale sia su quello datoriale, si è frantumata in una miriade di soggetti, spesso privi di radicamento territoriale, storia o base associativa concreta.

Il risultato è un panorama contrattuale estremamente disordinato, nel quale convivono:

- CCNL stipulati dalle grandi organizzazioni storiche;

- contratti collettivi firmati da sigle nate di recente e prive di rappresentanza effettiva;
- enti bilaterali improvvisati;
- soggetti che si presentano come "parti sociali" senza alcuna strutturazione reale;
- contratti pirata applicati solo per abbassare i costi del lavoro e le tutele.

La situazione è diventata talmente grave da spingere il CNEL, che gestisce l'archivio nazionale dei contratti collettivi, a introdurre una distinzione interna senza precedenti: da una parte i CCNL applicati ad almeno l'1% dei lavoratori dipendenti di un determinato settore; dall'altra quelli che non raggiungono questa soglia minima di applicabilità.

Questa classificazione non ha valore normativo, ma rappresenta un criterio empirico che indica quali contratti hanno una base reale e quali, invece, sono espressione di sigle marginali, quando non del tutto inesistenti nel tessuto economico.

Un'altra selezione che a nostro parere potrebbe operare il Cnel conformemente alla normativa che regola l'archivio della contrattazione, attiene alla verifica della dimensione territoriale o nazionale del contratto depositato, per certificare se il contratto collettivo si applica solo in determinate località o aziende o in tutto il territorio nazionale.

## Il terreno fertile per contratti di comodo e bilateralità artificiali

In questo contesto si sono moltiplicati episodi che mostrano chiaramente la distorsione del sistema. Molte delle nuove sigle sindacali o datoriali, prive di una base reale, cercano legittimazione attraverso:

- la firma di contratti collettivi a costo e/o tutele ridotte;
- la costituzione di sistemi bilaterali autonomi privi di storia e solidità;
- richieste di convenzioni con enti pubblici, talvolta ottenute nonostante fragilità strutturali evidenti;
- la diffusione di contratti che attraggono imprese solo perché economicamente più "leggeri".

Si tratta di fenomeni che producono concorrenza sleale nei confronti delle organizzazioni realmente rappresentative, che quotidianamente impiegano migliaia di persone e risorse ingenti per offrire servizi reali: formazione, welfare, sicurezza, fondi sanitari e previdenza

integrativa e che svolgono, a livello nazionale e territoriale, un'intensa attività di rappresentanza su numerosi temi di carattere sindacale, economico, sociale, contribuendo non poco allo sviluppo del Paese, alla tenuta della democrazia e della coesione sociale.

## Perché non basta “una regolazione costruita interamente per via legislativa”

Di fronte al caos, periodicamente emergono proposte di legge che, con impostazione dirigista, promettono di risolvere tutto con una norma centralizzata calata dall'alto.

Ma in realtà **una regolazione costruita interamente per via legislativa** si rivelerebbe inadeguata e persino controproducente.

Il nostro sistema delle relazioni industriali è fondato su ciò che Gino Giugni definiva “**ordinamento intersindacale**”: un equilibrio dinamico nel quale le parti sociali — sindacati e associazioni datoriali comparativamente più rappresentative — esercitano un ruolo primario.

La contrattazione collettiva, in Italia, vive di autonomia negoziale, di storicità dei soggetti, di presenza territoriale. Ma soprattutto di equilibri trovati per via pattizia.

Una legge che pretenda unilateralmente di definire chi è rappresentativo e chi non, finirebbe per minare questa architettura, ignorando la complessità dell'ecosistema.

Il legislatore può offrire cornici, strumenti e criteri generali, ma **la misurazione effettiva deve essere costruita con e dalle parti sociali**, attraverso meccanismi condivisi, verificabili e proporzionati.

Solo a valle di questo processo può essere utile una norma di legge che promuova e sostenga la volontà delle parti sociali.

Così come sarebbe del tutto controproducente rispetto agli effetti proposti, una legge sul salario minimo, che avrebbe come certa conseguenza quella di determinare le condizioni per la progressiva disapplicazione dei buoni contratti collettivi di lavoro (quelli che garantiscono, oltre al salario adeguato, tutele e welfare), con un livellamento in basso dei

trattamenti dei lavoratori, senza peraltro incidere minimamente sul contrasto al lavoro nero e irregolare.

## Misurare non basta: bisogna selezionare la qualità della rappresentanza

Un altro aspetto da non trascurare, è che la sola misurazione della rappresentatività, che va fatta utilizzando criteri certi e verificabili, non si esaurisce in un dato numerico o nella semplice diffusione applicativa di un contratto collettivo.

Ecco perché servono ulteriori criteri qualitativi, tra i quali:

- storia dell'organizzazione;
- articolazione territoriale diffusa e verificabile;
- numero e caratteristiche delle imprese e dei lavoratori associati;
- partecipazione ai tavoli istituzionali;
- presenza di sistemi bilaterali consolidati ed efficienti;
- capacità di erogare formazione, prestazioni e servizi;
- governance trasparente.

Solo **integrando quantità e qualità** è possibile distinguere i soggetti realmente rappresentativi da quelli che vivono unicamente della firma di contratti.

## La bilateralità come “modello”: il caso della Legge 92/2012

Se dovessimo interrogarci su quale ulteriore elemento, oggi, è in grado di arricchire una contrattazione di qualità, non potremmo che indicare la Bilateralità. La Bilateralità, in tutta la sua sostanza, è ogni un indicatore fondamentale della rappresentatività di un sistema di contrattazione collettiva.

Gli enti bilaterali veri — non quelli di comodo — erogano prestazioni di welfare ai lavoratori e alle imprese, sanità integrativa, previdenza complementare, sostegno al reddito, formazione e servizi complessi.

Sono sistemi che richiedono strutture solide, governance stabile e capacità amministrativa.

Un esempio emblematico di una legge che ha promosso la rappresentanza "di qualità" è indubbiamente la **Legge 92/2012 (Ministro del Lavoro era Elsa Fornero)**, che per la prima volta ha riconosciuto alle parti sociali dotate di un sistema bilaterale "consolidato", "quale quello dell'artigianato" (v. art. 3, comma 14) la possibilità di gestire autonome forme di ammortizzatori sociali in alternativa al modello generale.

Su questa base è nato **FSBA**, oggi uno dei principali strumenti di integrazione salariale contrattuale, che copre un milione di lavoratori dell'artigianato in tutta Italia e che rappresenta un mirabile esempio di sussidiarietà. Anche per questo la bilateralità, da un certo punto di osservazione, è oggi uno degli elementi in grado di dimostrare, nei fatti, chi è realmente rappresentativo e chi non lo è.

## Un tema ormai ineludibile

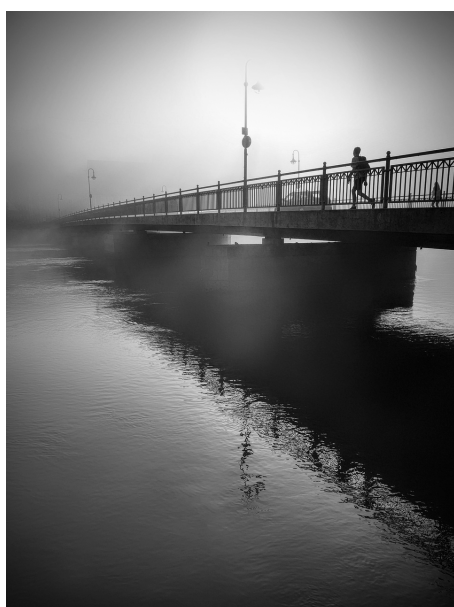
Il tema della rappresentatività è, dunque, ormai ineludibile, e non riguarda solo la selezione corretta del CCNL da applicare o il contrasto ai contratti collettivi ed agli enti bilaterali pirata.

È una sfida più ampia, che incrocia la trasformazione tecnologica, l'evoluzione dei mercati e dei settori produttivi; la necessità di rafforzare il welfare contrattuale; le nuove forme di impresa.

© Spirito Artigiano 2025. Tutti i diritti riservati.

# La rappresentanza degli interessi di fronte alle sfide del XXI secolo

Di Paolo Feltrin  
19.12.2025



Secondo la maggior parte degli osservatori i corpi intermedi, nel nostro caso le associazioni di rappresentanza degli interessi economici, hanno perso parte del peso e del ruolo che avevano avuto in passato. La tesi di fondo di questo modo di vedere è rappresentata dall'idea della diminuita centralità delle relazioni sindacali e dalla constatazione che la disintermediazione riguardi

# tutte le organizzazioni che in qualche modo operano nelle arene della rappresentanza.

La conseguenza sarebbe una ripresa di ruolo delle istituzioni pubbliche che sarebbero capaci di rivolgersi direttamente, in prima persona, tanto ai cittadini quanto ai lavoratori quanto agli imprenditori. A questa dinamica strutturale si aggiunge il fatto che le dinamiche dell'economia nei primi 25 anni del XXI secolo hanno avuto ripercussioni anche sulle associazioni datoriali e sui sindacati, mettendo in difficoltà la tenuta di non poche delle loro strutture.

Tuttavia, per comprendere la realtà dei corpi intermedi e la loro complessità occorre tenere conto di diverse altre dimensioni. Il sistema d'offerta che va dalla rappresentanza ai servizi alle funzioni pubbliche offre ai cittadini una molteplicità di ragioni di adesione. Al di là delle apparenze, le associazioni di rappresentanza – come nel nostro caso Confartigianato – svolgono ancora numerose funzioni di intermediazione:

1. contrattazione nazionale, aziendale, territoriale;
2. enti bilaterali (la vera novità di questo ultimo trentennio);
3. servizi di assistenza individuale e di adempimento, vecchi e nuovi; 4) tutele e welfare locale a base territoriale/comunitaria (via bilateralità).

Vanno dunque valutati in positivo, in particolare per Confartigianato, cinque aspetti che caratterizzano la vita di una associazione:

1. le adesioni volontarie, ancora molto consistenti, che danno vita a una intensa attività associativa interna creando aggregati sociali identitari piuttosto forti;
2. una diffusione territoriale che forse non ha eguali in Europa e che continua a crescere nel tempo a dispetto della contrazione degli iscritti;
3. il numero dei dipendenti e la loro professionalità, oltre al fatto che molte associazioni funzionano ancora come ascensori sociali per non pochi di coloro che militano al loro interno;
4. l'ambiguità del criterio reputazionale che contrasta con una eccezionale fidelizzazione ai servizi e con i riscontri positivi dell'attività contrattuale;
5. le verifiche interne di consenso (rinnovo delle tessere, partecipazione ai momenti congressuali, ecc.) che fanno di questi mondi – pur se a volte anchilosati e vecchi – una

delle poche palestre di "democrazia associativa".

Buona parte dell'attività associativa non ha grande visibilità e non è conosciuta ai più, ma non per questo è meno rilevante. Anche il grado di interlocuzione con le istituzioni a tutti i livelli, pur essendo soggetto alle contingenze politiche e agli stili di leadership, è molto più frequente di quanto si pensi, non fosse altro perché queste organizzazioni hanno un patrimonio di conoscenze tecniche sul lavoro e sulla vita delle imprese che nessun'altra istituzione oggi possiede. Capita così che, pur se non consultate ufficialmente, queste associazioni riescano spesso a indicare quali siano i temi da collocare in via prioritaria nell'agenda politica.

Sono certamente "istituzioni vecchie", che hanno radici molto lontane, ma hanno saputo ridefinire nel tempo le ragioni della loro esistenza spostando il baricentro, oltre che sulla contrattazione, su un caleidoscopio di attività al servizio della loro base associativa. Come tutte le organizzazioni che operano nell'arena istituzionale, hanno anch'esse problemi di qualità della classe dirigente e manifestano una forte tendenza alla conservazione dei loro modi di essere. Però, per il fatto di essere grandi (per numero di iscritti), radicate (per diffusione sul territorio), solide (per numero di dipendenti e dal punto di vista dei bilanci), ciò consente loro di provare a rispondere in modo innovativo alle sfide poste dal nuovo secolo. In fondo rappresentare non significa "rispecchiare" in modo supino le domande della propria base associativa quanto invece, al contrario, "reinterpretare" quelle domande in proposte coerenti, praticabili, perché rielaborate alla luce dei vincoli posti dalla presenza di molteplici istituzioni e attori sociali.

Vi è oramai un consenso molto esteso sulle trasformazioni dovute al cosiddetto "progresso tecnico", i cui effetti sono stati relevantissimi in questi due decenni del XXI secolo. Esse sono riconducibili a due grandi driver di cambiamento:

- le innovazioni tecnologiche che stanno rivoluzionando i vecchi modi di produzione, rendendo obsolete le tradizionali definizioni merceologiche;
- l'ampliamento esponenziale dei mercati di merci e servizi, i quali, superato l'obiettivo del XX secolo della costruzione di grandi aree geografiche omogenee (il mercato unico europeo, il NAFTA, l'Oriente, ecc.), sono oggi diventati mercati globali.

Di qui la necessità di due grandi opzioni strategiche di lungo periodo: a) adeguare il "sistema di offerta" delle associazioni di rappresentanza alle trasformazioni indotte dal progresso tecnico; b) assumere come primo interlocutore negoziale, a tutti i livelli, le istituzioni pubbliche, tanto a livello centrale (governo) quanto a livello decentrato (regioni,

province, comuni) e sovranazionale. Una prima conseguenza è costituita dal progressivo dissolvimento delle distinzioni tra sistema primario, secondario e terziario, come pure della separazione tra le diverse classi di addetti. Un po' alla volta tutte le associazioni hanno cominciato a iscrivere le imprese e gli imprenditori a prescindere dalle loro specificità settoriali e dalle loro dimensioni, tanto che pur mantenendo le denominazioni originarie dell'industria, del commercio, dell'artigianato, oggi "tutti associano tutti". I confini settoriali e merceologici diventano più confusi nella misura in cui il terziario invade gli altri settori attraverso l'accresciuta e trasversale importanza delle tecnologie digitali e della priorità assoluta ricoperta dai canali di vendita via internet, tanto all'ingrosso quanto al dettaglio.

Per tutte le ragioni fin qui descritte, la competizione tra associazioni diviene aperta: scavalca i settori produttivi, i confini merceologici e le segmentazioni tradizionali.

L'intreccio di queste molteplici tendenze appena descritte ha avuto come risultato che:

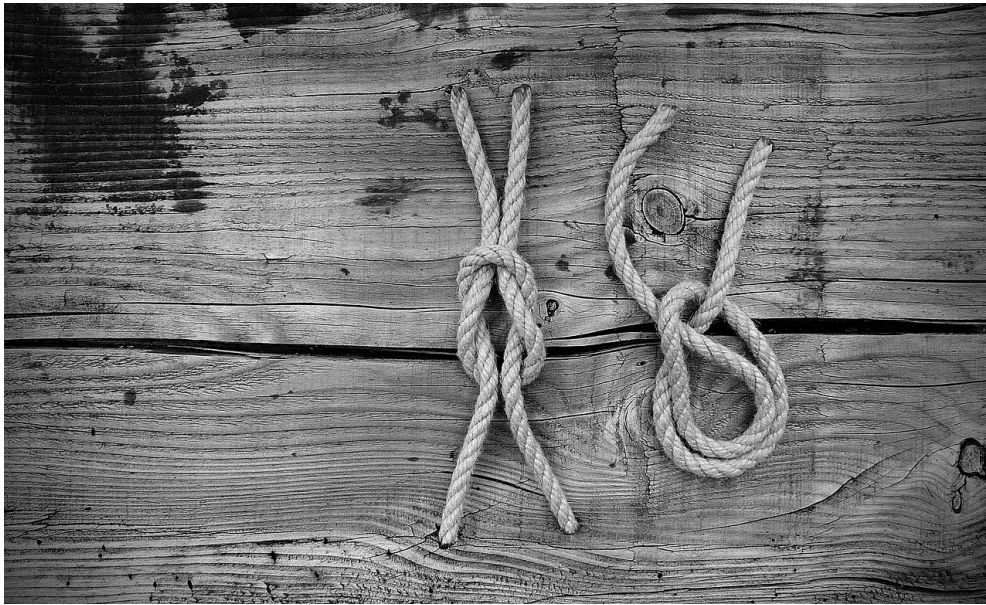
- i bacini dei potenziali utenti sono tendenzialmente sovrapponibili;
- il sistema della rappresentanza è diventato competitivo;
- i criteri di identificazione con l'una o l'altra associazione sono sempre più sfumati, anche se permangono tracce delle antiche appartenenze; d) la competizione si gioca sempre più sulla qualità delle prestazioni offerte agli associati.

Almeno tre sfide possono essere indicate come prioritarie per continuare a mantenere i primati fin qui raggiunti, e tutte e tre hanno a che fare con la capacità di rappresentare/reinterpretare le novità del nuovo secolo. In primo luogo, è necessario adeguare le tecniche di proselitismo e di fidelizzazione alle domande dei giovani imprenditori cresciuti in un ambiente totalmente diverso da quello del secolo scorso. In secondo luogo, andrà ripensata la contrattazione nazionale e territoriale per renderla capace di rispondere a una diversificazione di condizioni lavorative e di risultati economici che va aumentando di giorno in giorno. In terzo luogo, vanno ridefiniti in modo sistematico gli ambiti di operatività degli enti bilaterali, con il duplice obiettivo di aumentarne l'efficienza e di integrare meglio, in modo sussidiario, le attività associative e quelle pubbliche, in particolare in ambito sanitario e formativo.

© Spirito Artigiano 2025. Tutti i diritti riservati.

# Per una contrattazione di qualità

Di Michele Tiraboschi  
19.12.2025



La contrattazione collettiva è l'essenza della rappresentanza? La migliore letteratura sociologica e di relazioni industriali dice di no. Un autorevole studioso come Paolo Feltrin, nell'ambito di un recente evento su "Rappresentanza e contrattazione" promosso da Confartigianato Imprese Veneto, ci ha giustamente ricordato come l'essenza della rappresentanza sia anche e soprattutto altro e cioè: reinterpretare, associare e

coinvolgere, a monte dell'attività di negoziazione collettiva; prossimità, servizio e collaborazione con le istituzioni, a valle del processo contrattuale.

La contrattazione collettiva, quantomeno in Italia, è ancora oggi un fenomeno radicato e centrale per chi guarda ai processi economici e alle dinamiche sociali del lavoro. Tuttavia, essa è semplicemente (ma non semplicisticamente) uno strumento della rappresentanza. È allora la rappresentanza l'essenza della contrattazione collettiva, non il contrario. Una contrattazione senza rappresentanza è un fenomeno incolore che non rileva né sul piano economico né su quello sociale, pur assumendo un (modesto) rilievo formale sul solo piano del dover essere giuridico.

È allora facile comprendere perché in Italia esista un problema di qualità della contrattazione collettiva: la stragrande maggioranza dei contratti depositati al CNEL è infatti un prodotto artificiale, frutto di una pletora di sigle che non agiscono per rappresentare interessi collettivi, di lavoratori e imprese, ma solo per conquistare privilegi e partecipare ai benefici che lo Stato concede al fenomeno collettivo e sindacale.

Come se la contrattazione collettiva non fosse dunque uno strumento della rappresentanza, come indica chiaramente l'articolo 39 della Costituzione, ma un "prodotto" funzionale a conquistare un "mercato della rappresentanza" in ragione di convenienze legate, di regola, all'abbattimento del costo del lavoro (minori salari e minori contribuzioni) e alla creazione di sistemi bilaterali fittizi funzionali a vendere servizi a imprese e lavoratori. Una contrattazione pirata, è stato detto, per segnalare fenomeni distorsivi della leale concorrenza tra imprese. Una contrattazione, in realtà, spesso corsara, perché sostenuta e alimentata dal collateralismo verso questo o quel partito politico.

Bene, dunque, che la rappresentanza genuina intenda riappropriarsi di questo strumento, la contrattazione collettiva, e delle reti di protezione che da questo nascono, in primis gli enti bilaterali, che sono una delle caratteristiche salienti della contrattazione di settori nobili della nostra economia come l'artigianato. Per riappropriarsi dello strumento non serve tuttavia, come molti suggeriscono, una legge sindacale: è sufficiente che la rappresentanza genuina di interessi continui a fare il suo mestiere, magari con modalità nuove e in linea coi tempi, ma sempre insistendo sulle fondamenta e cioè rappresentazione, associazionismo e coinvolgimento (prima della contrattazione) e prossimità e servizio, cioè bilateralità (dopo la contrattazione). Il punto, semmai, è quello di avviare una nuova stagione di rapporti con la politica e le istituzioni, anche questa funzione essenziale della rappresentanza, che metta ai margini e smetta di legittimare le tante sigle datoriali e sindacali che non rappresentano nessuno e che pure continuano a firmare contratti collettivi per ottenere presunte patenti di rappresentatività e un posto ai tavoli politici della concertazione e del dialogo sociale, tanto a livello nazionale quanto locale.

**In questa prospettiva, centrale è la collaborazione con le istituzioni, perché è qui che si può riqualificare lo spazio pubblico dei corpi intermedi e la funzione storica del contratto collettivo di lavoro, in coerenza con le diverse tipologie di imprese e le peculiarità di ciascun territorio e settore produttivo.**

Che sia così lo dimostra il lavoro svolto negli scorsi mesi, a fari spenti, dagli attori più rappresentativi del nostro sistema di relazioni industriali, che hanno condiviso, in sede di Commissione dell'informazione del CNEL, nuove direttive per l'archivio nazionale dei contratti e degli accordi collettivi di lavoro.

L'archivio è attualmente noto, anche ai non addetti ai lavori, soprattutto per l'impressionante numero di contratti collettivi nazionali di lavoro in esso depositati, oltre mille per il solo settore privato. Un segno, a detta di molti – e per usare una terminologia cara a Ezio Tarantelli – dello "sfascio" del nostro sistema di relazioni industriali e della progressiva frammentazione e perdita di rilevanza della rappresentanza, tanto sul versante datoriale quanto su quello dei lavoratori. La realtà, tuttavia, è molto diversa e lo

stesso CNEL si è recentemente fatto carico di documentare, attraverso una intensa attività di studio e analisi del prezioso patrimonio informativo e documentale presente in archivio, un quadro completamente diverso, caratterizzato da una estesissima applicazione dei contratti collettivi di lavoro, pur in assenza di una legge sull'erga omnes, e da una persistente centralità dei contratti sottoscritti, lato lavoratori, dalle tre confederazioni storiche. Basti pensare che i 99 contratti collettivi nazionali di lavoro di maggiore applicazione, sottoscritti da federazioni di categoria di CGIL, CISL e UIL, riguardano il 97% dei 14.628.361 lavoratori tracciati con i flussi Uniemens. Esistono indubbiamente centinaia di altri contratti minori, sottoscritti da oltre 250 associazioni datoriali e quasi 200 associazioni sindacali non rappresentate in seno al CNEL, che trovano però applicazione in un numero davvero limitato di aziende e lavoratori. Ben 438 contratti nazionali presenti in archivio sono applicati in meno di 50 aziende ciascuno e ben 343 coprono meno di 100 dipendenti ciascuno.

Da qui la già ricordata nuova organizzazione dell'archivio dei contratti, che contribuirà a dare una migliore e più corretta informazione a imprese, lavoratori e istituzioni.

Delle molte novità (alla portata di tutti tramite l'accesso libero all'archivio, collocato in bella evidenza sul sito istituzionale del CNEL) può essere sufficiente richiamarne due.

La prima novità è che i mille e passa contratti sono ora collocati in archivio in ragione del loro effettivo radicamento, cioè della loro applicazione da parte di imprese e lavoratori, come documentata dai flussi Uniemens. Per essere collocato tra i contratti di un determinato settore (meccanica, gomma-plastica o pubblici esercizi), il contratto collettivo deve segnalare un sia pur limitato radicamento statistico (in un intervallo che può variare, secondo le specificità dei settori o sotto-settori, dall'1 al 5%) rispetto al totale dei lavoratori del settore ovvero dei sotto-settori di riferimento. I contratti collettivi che non raggiungono detta soglia minima sono invece collocati in una diversa sezione perché, a livello statico, hanno una applicazione nulla nel settore a cui pure il campo di applicazione intende riferirsi.

La seconda novità, di estrema importanza per l'applicazione del Codice dei contratti pubblici, è relativa al passaggio alla nomenclatura Ateco. I testi contrattuali sono infatti collocati in archivio secondo una tassonomia articolata per macro-settori e sotto-settori ovvero gruppi di sotto-settori corrispondenti alle 22 sezioni e agli 87 divisori Ateco, così da rendere di immediata percezione la corrispondenza tra il dato giuridico (il campo di applicazione del contratto collettivo) e il dato economico (cioè il settore o sotto-settore economico di riferimento secondo lo schema di lettura dei codici Ateco).

Entrando nell'archivio dei contratti è dunque già ora possibile orientarsi con facilità tra i contratti effettivamente in uso nei diversi settori economici e produttivi, senza per questo cancellare dall'archivio stesso contratti che, formalmente, sono efficaci e che però non sono applicati da un numero minimo di imprese e lavoratori. Contratti che verranno dunque collocati in una distinta sezione dell'archivio. Per fare un solo esempio: dei 51 contratti nazionali della metalmeccanica ne troveremo 5 sotto la voce "contratti settore metalmeccanico" (che sono poi i contratti dei 5 sistemi più rappresentativi a livello comparato, tra cui quello delle imprese artigiane) e gli altri 46 nella voce "altri contratti", unitamente a tutti gli altri contratti che non trovano reale applicazione nella prassi. Saranno poi gli uffici del CNEL a predisporre schede contratto dettagliate (secondo i parametri di analisi previsti dal Codice degli appalti pubblici) per i soli contratti imputati a ciascun settore o sottosettore, mentre è compito della Commissione dell'informazione del CNEL (con azioni già avviate su terziario di mercato ed edilizia) avviare verifiche comparative rispetto agli assetti normativi e retributivi dei diversi contratti presenti in archivio e in uso nella prassi.

Un'operazione di totale trasparenza che, come è nella finalità della legge 936 del 1986, dovrebbe contribuire non solo alla conservazione dei testi contrattuali ma anche alla qualità ed efficienza del nostro sistema di relazioni industriali, oltre che a facilitare – da parte delle istituzioni pubbliche, dei decisori politici e degli stessi attori della rappresentanza – l'opera di monitoraggio delle dinamiche retributive e contrattuali, che sono allo stato ancora parziali e lacunose nel nostro Paese.

**© Spirito Artigiano 2025. Tutti i diritti riservati.**

# L'artigianato al centro della nuova economia: la riforma secondo Luca De Carlo

Di Fondazione Germozzi  
19.12.2025



Dopo quarant'anni, l'artigianato italiano si prepara a voltare pagina. La Commissione Industria del Senato ha approvato nei giorni scorsi l'emendamento che delega al Governo la riforma della legge quadro del 1985, aprendo la strada a una revisione profonda delle regole che definiscono l'identità e l'operatività delle imprese artigiane. Primo firmatario del provvedimento è il senatore

Luca De Carlo\*, presidente della stessa Commissione, che da tempo sottolinea la necessità di una normativa più coerente con la realtà produttiva di oggi: un tessuto fatto di imprese evolute, tecnologiche, aperte alla collaborazione e sempre più presenti sui mercati globali.

Senatore De Carlo, con l'emendamento al DDL PMI – del quale Lei è primo firmatario – si dà mandato al Governo di avviare una riforma della normativa quadro sull'artigianato dopo quasi 40 anni. Qual è, secondo Lei, l'elemento chiave che rende oggi indispensabile questa riforma?

*«Il tempo: negli ultimi quarant'anni è cambiato il mondo, l'evoluzione tecnologica ha fatto passi da gigante, il mercato del lavoro ha subito una rivoluzione e gli stessi scenari di mercato hanno cambiato volto. L'artigianato è tradizione, storia, cultura, identità, certamente; ma è anche continua innovazione, ricerca, novità. È anche – e soprattutto – economia, e per stare dentro al mercato di oggi bisogna essere non solo al passo con i tempi, ma soprattutto essere pronti alle sfide del futuro.»*

Lei ha dichiarato: "con questo emendamento riportiamo l'artigianato nel presente e siamo pronti a proiettarlo nel futuro". Quale "presente" e quale "futuro" ha in mente per le imprese artigiane italiane?

*«Il presente lo abbiamo davanti agli occhi tutti quanti: siamo in un mercato globale dove l'eccellenza è valore aggiunto. Le sfide energetiche e occupazionali colpiscono trasversalmente tutti i settori produttivi, e l'artigianato ha quella capacità del "saper fare" – e fare bene – che è indispensabile per affrontare la situazione attuale; gli artigiani però non possono essere lasciati da soli, ecco quindi la necessità di una nuova legge che dia loro una "cassetta degli attrezzi" normativa al passo con i tempi. "Il futuro è un'ipotesi", cantava un grande interista come Enrico Ruggeri, ma è chiaro che anche l'artigianato dovrà fare i conti con il ricambio generazionale, con la*

*crescita dei sistemi tecnologici, con l'intelligenza artificiale. Questi sono i temi che i nostri artigiani dovranno essere in grado di affrontare nei prossimi anni.»*

**Nella riforma si è parlato anche di un fondo biennale per l'accesso al credito degli artigiani, poi saltato per mancanza di coperture: ce la faremo già nella prossima Legge di Bilancio?**

*«Il problema dell'accesso al credito è una difficoltà che le nostre imprese affrontano da tempo ed è fondamentale risolverla se vogliamo garantire loro vere prospettive di crescita. Nel DDL PMI, recentemente approvato dal Senato e sul quale abbiamo lavorato in Commissione, sono già previste misure importanti per assicurare alle piccole e medie imprese un più facile accesso al credito. Gli interventi si muovono su diversi fronti, come la riforma dei confidi e la valorizzazione dei beni in magazzino, con l'obiettivo di ampliare le opportunità di finanziamento e sostenere la liquidità delle aziende. Questi provvedimenti rappresentano solo l'inizio: stiamo già lavorando a ulteriori misure mirate per sostenere il settore artigiano e le piccole imprese, che rappresentano l'essenza più autentica del Made in Italy e sono la nostra punta di diamante per la competitività internazionale.»*

**Spesso nelle riforme dell'artigianato entrano in gioco vincoli societari, requisiti che molti artigiani e micro imprese considerano anacronistici. Quali sono, secondo Lei, i principali "vincoli anacronistici" che questa riforma punta a superare?**

*«Il mandato al Governo è chiaro: sarà necessario sedersi attorno al tavolo con tutti i protagonisti dell'artigianato nazionale, associazioni di categoria in primis, per capire assieme a loro quali sono le proposte, le idee, le innovazioni da inserire nella nuova legge sull'artigianato e quali invece le "storture" e gli anacronismi da non ripetere. Sarà una legge condivisa, non una proposta calata dall'alto, proprio per dare al mondo artigiano la cassetta degli attrezzi di cui a bisogno.»*

**Il percorso di modernizzazione non può prescindere dal ruolo della rappresentanza. Quanto importante è per lei che questo legame, tra politica e associazioni del territorio venga mantenuto e rafforzato?**

*«Il rapporto con le associazioni e con i territori è fondamentale: la politica non può più restare chiusa nei suoi palazzi, producendo burocrazia e restando sorda alle richieste di chi produce. Questo Governo ha scelto di stare dalla parte di chi fa economia e di chi crea posti di lavoro; io stesso, da presidente della Nona*

*Commissione al Senato, in questi anni ho avuto modo di ospitare e confrontarmi nelle audizioni con decine e decine di realtà, da quelle del settore primario al commercio, dal piccolo artigianato alle industrie multinazionali. È solo con il confronto continuo con loro che si possono costruire quelle norme che fanno del bene alla nostra economia.»*

**Lei è primo firmatario anche del DDL sul pane fresco, stoppato però dall'Europa, come si può garantire la tutela del valore delle produzioni alimentari artigiane?**

*«Siamo la Nazione con più DOP e IGP al mondo, e il Veneto è la regione che ne vanta il maggior numero in Italia: sono un'eccellenza che va difesa e tutelata. L'abbiamo fatto contrastando l'italian sounding, che pesa per 120 miliardi di euro all'anno sull'economia italiana; lo stiamo facendo con la proposta di legge sul pane fresco: anche in questo caso, vogliamo ammodernare una legge che ha alle spalle diversi anni. Vogliamo quindi tutelare il vero "pane fresco" e quello tradizionale, rendendo facilmente riconoscibile quello precotto e – soprattutto – quello veramente Made in Italy. A situazioni nuove servono risposte attuali e moderne che sappiano conservare il valore della tradizione artigianale aggiungendo quel pizzico di innovazione che da sempre contraddistingue l'artigianato italiano. Siamo invidiati e ammirati nel mondo non solo per la qualità delle nostre produzioni, ma anche per la sicurezza alimentare che questi rappresentano: sono valori unici che dobbiamo assolutamente difendere.»*

**© Spirito Artigiano 2025. Tutti i diritti riservati.**

*(Grazie a Confartigianato Veneto per aver reso disponibile a Spirito Artigiano l'intervista al senatore Luca De Carlo).*

---

*(\*Luca De Carlo è senatore della Repubblica per Fratelli d'Italia dalle elezioni suppletive del 20-21 settembre 2020 (riconfermato poi con il voto del 25 settembre 2022); è stato Deputato alla Camera dal 23 marzo 2018 al 5 agosto 2020, primo parlamentare a sedere nei due rami del Parlamento nell'arco della stessa legislatura. Nasce nel 1972 a Pieve di Cadore, nel Bellunese; nel 2004 viene eletto consigliere comunale a Calalzo di Cadore, di cui diventa primo cittadino nel 2009, ruolo che ricopre per tre mandati, fino al 2024. Nel 2020 è nominato coordinatore regionale di Fratelli d'Italia in Veneto. Dal 2022 ricopre la carica di presidente della 9ª Commissione permanente "Industria, commercio, turismo,*

*agricoltura e produzione agroalimentare” al Senato. Fa parte anche della Commissione di inchiesta sul ciclo dei rifiuti e sugli illeciti ambientali e agroalimentari).*

# Agire nella Complessità oggi, intraprendendo un viaggio con l' indefinito

Di Antonio Payar  
19.12.2025



A fine ottobre scorso, nel talk “La voce in mezz’ora”, è intervenuta la prof.ssa Raffaella Sadun, docente di gestione aziendale alla Harvard Business School, su un tema così titolato: Piccolo è davvero bello?. Il sito Lavoce.info spiegava che si era scelto di trattare “una peculiarità italiana: il nanismo d’impresa”. Secondo il sito, questa sarebbe “una caratteristica storica che oggi pone limiti alla

crescita, alla produttività e alla capacità di innovazione del Paese”. Poi la domanda: “quale ruolo possono avere le politiche pubbliche e i cambiamenti organizzativi nel favorire lo sviluppo di imprese più solide e competitive?”

La prima impressione è che il titolo sia stato un po' buttato là dagli organizzatori: si cavalca uno slogan che non circola più neanche negli ambiti della rappresentanza delle piccole imprese da almeno vent'anni.

In ogni caso la prof.ssa Sadun comincia il discorso già ben oltre quando comincio ad affermarsi il mito. Infatti Piccolo è bello è il titolo del libro di Schumacher del 1973, scritto contro il gigantismo (cosa lì per lì neanche percepita al nostro interno; ci accorgiamo di chi siamo quando gli altri parlano di noi).

L'inizio dell'intervento della Sadun è comunque un po' tranchant: afferma, per esempio, che “il fatto che le imprese più grandi siano più produttive e paghino di più” (!) viene messo in secondo piano dalle piccole, che farebbero un discorso culturale, cioè la butterebbero sulla narrazione a loro favore perché, si lascia intendere, dietro c'è poco. La Sadun esordisce dicendo con sicurezza che produttività e salari non crescono perché l'Italia ha una moltitudine di “impresine” nane, che per loro natura – sostiene – non possono certo essere produttive. Se solo queste piccole raddoppiassero la dimensione, immediatamente – afferma – raddoppierebbero produttività e ricchezza del Paese (sic!). Quindi, secondo la docente, non si crescerebbe a causa dei piccoli: essi non possono permettersi investimenti negli intangibles, in R&S, marketing, digitalizzazione, valorizzazione delle persone, ecc., come invece sarebbe richiesto dal sistema industriale.

Dalla metà dell'intervista le risposte si fanno più articolate e sofisticate, perché non si parla più di “quale” impresa, ma delle azioni manageriali da sviluppare: per esempio nelle imprese familiari scindere la proprietà = soldi, dalla gestione = competenze.

Dispiace, fra l'altro, che mentre il management di un'impresa viene chiamato management, gli organici e le persone vengano chiamati “forza lavoro”, come stessimo parlando di un cavallo da tiro o di una forgiatura di metalli nell'antro di Sigfrido all'alba del capitalismo.

Quindi il lavoro sarebbe un residuo della manodopera, mentre se si dicesse che anche un manager lavora sarebbe quasi offensivo: "ma per chi mi ha preso? Lavorerà lei, io dirigo!".

Sarebbe troppo facile rispondere al punto interrogativo della frase "piccolo è davvero bello", che comunque – come abbiamo detto all'inizio – è un'affermazione finita in soffitta da tempo fra gli addetti ai lavori e anche nella letteratura manageriale.

Per carità, le dimensioni nei fenomeni – e un'impresa è un fatto fenomenologico – esistono. Ma la loro descrizione è qualcosa che si modifica in continuazione, comprese quelle spaziali di "grande" e "piccolo". La questione è l'adeguatezza dei lessici per cogliere la complessità. O forse, più semplicemente, per esplorarla, poiché – come diceva il compianto Richard Normann in *Ridisegnare l'impresa*. Quando la mappa cambia il paesaggio – quest'ultimo "sarà" il concept e lo strategic intent che ha, perché tutto il resto non lo decide lei. O meglio, per rispondere alla Sadun: può contribuire a deciderlo se si dota di una mappa in cui rinomina il paesaggio in cui opera, e rinominandolo lo cambia e lo rigenera. E questo potrebbe essere un concetto del "fare" proprio delle piccole imprese, quella "coscienza di luogo" su cui si spese molto un grande, Giacomo Becattini.

**Comunque è intanto evidente che se ci sono tante imprese "nane" ci sono anche tanti consulenti che non riescono a uscire dagli stereotipi con cui da sempre si agghindano. Salvo poi doversi ricredere.**

Aveva ragione il grande Henry Mintzberg, che a chi gli chiese una volta quale fosse per lui una definizione di "esperto" rispose: "nella mia lunga carriera mi sono imbattuto in diverse definizioni di esperto... ebbene, quella che preferisco è la seguente: l'esperto è colui che evita tutti i trabocchetti e marcia diritto verso il grande errore". Cioè, alla fine: boom!, arriva il botto micidiale.

Aggiunse: "casomai non si fosse capito come stanno le cose: ... mentre agli ultimi piani le Alte Direzioni, in ovattati uffici fra moquette e quadri d'autore, vanno proclamando 'La qualità è il nostro primo obiettivo', giù in basso i direttori di stabilimento vanno in giro cercando di salvare il salvabile".

© Spirito Artigiano 2025. Tutti i diritti riservati.

# Il contratto che nasce prima del contratto

Di Francesco Giacomini

19.12.2025



Gli spunti offerti da Riccardo Giovani, Gianpiero Dalla Zuanna, Paolo Feltrin e Michele Tiraboschi, nel convegno su rappresentanza e contrattazione promosso da Confartigianato Imprese Veneto – e ora raccolti in questa monografia di *Spirito Artigiano Magazine* interamente dedicata al tema – mi riportano a quattro parole chiave. Quattro parole che si intrecciano e si rafforzano a vicenda:

# relazioni sindacali, relazione, prossimità, rappresentatività.

Il termine *relazioni industriali* nasce nel contesto dell'esperienza anglosassone per regolare il conflitto tra capitale e lavoro. L'aggettivo *industriali*, che traduce in modo lineare il termine *industry*, e che ha il significato più ampio di impresa, resta tuttora preferito a *relazioni sindacali*.

Industriali o sindacali che siano, ciò che attrae è l'utilizzo del termine relazione, mutuato dalla società civile e che non implica un rapporto di potere ma una comunicazione continuativa arricchita da scambi. Le relazioni sindacali non si formano nei seminari, pur importanti quali luogo di confronto, ma riguardano la creazione costante e sistematica di norme relative al rapporto di lavoro e alle controversie che ne possono derivare. La gestione è affidata in prevalenza a soggetti collettivi rappresentanti dei diversi interessi e attori in campo. È la contrattazione collettiva e l'output è il contratto collettivo. Verrebbe subito da chiederci se e come siano cambiate le relazioni sindacali, la contrattazione e i contratti nell'epoca che stiamo attraversando, ma in questa sede ritengo più coerente parlare di relazioni, prossimità e rappresentatività, termini meno frequenti ma utili per valorizzare ciò che consente e prepara un contratto e ciò che auspicabilmente lo segue.

La relazione ha tanti significati. È modalità per avviare un rapporto associativo, per ascoltare, per produrre riconoscimento reciproco, per dare valore aggiunto alla composizione tra interessi diversi, per ricavare indicazioni utili, vorrei dire necessarie, a chi deve agire la rappresentanza.

È una fase che precede l'atto contrattuale e che lo segue affinché il risultato "serva a qualcosa", come auspica Paolo Feltrin. La contrattazione si alimenta della costante connessione con le realtà aziendali e le loro dinamiche, cercando di produrre sintesi di

valore. Cerca di portare a risultato positivo gli interessi e le identità in gioco, facendosi carico delle aspettative e dei valori emergenti dei e nei soggetti destinatari. La relazione contrattuale è parte fondamentale della qualità del contratto, come sottolinea Riccardo Giovani. Diversamente, il contratto è un elaborato scritto, forse realizzato con l'utilizzo dell'intelligenza artificiale, azzerando consultazione, democrazia, confronto costruttivo, rapporto con i datori e con i destinatari. La buona relazione sindacale non ammette scorciatoie, tipiche delle finte associazioni. È ciò che vorrebbero alcune rappresentanze che, evitando di farsi misurare e di mostrare se agiscono con statuti a base democratica, si richiamano con singolare ipocrisia al mantra della qualità del prodotto contrattuale, spesso tacendo o ignorando il valore complessivo della retribuzione, fatto di tabelle, di prestazioni di welfare, di coperture assicurative, di orari effettivamente retribuiti, di rappresentanza vera che include l'esigibilità dei diritti del lavoratore.

I risultati delle negoziazioni contrattuali sono tanto più validi quanto più producono conseguenze utili e sostenibili. La rappresentanza vera, fatta di soci, sedi, relazioni e luoghi di relazione e consultazione, è in grado di valorizzare la ricchezza dei contenuti sui diversi versanti di cui si compone e di scaricarla a terra.

**Al valore delle relazioni si aggiunge l'importanza della prossimità. Le associazioni, certamente quelle rappresentative, assicurano prossimità fisica quando necessario e prossimità digitale, che la completa e la integra, dentro un percorso associativo.**

Non impedisce quindi l'immediatezza che viene agita all'interno del percorso di relazione. La prossimità, anche nei momenti apparentemente solo amministrativi, come possono essere la compilazione di una busta paga o la richiesta di prestazioni all'INPS o a un ente bilaterale, consente di comunicare contenuti e di dare senso all'appartenenza, spiegando che si sta dando applicazione a un'intesa negoziata grazie anche alla tua associazione.

La prossimità recupera valutazioni di impatto e suggerimenti necessari a concretizzare risposte ai bisogni, anche adottando soluzioni su misura. La consapevolezza del valore della prossimità porta con sé una rivisitazione profonda dei contenuti della rappresentanza

e delle modalità della sua erogazione. Conferma l'utilità dell'intermediazione che offre vantaggio reale e potenziale; chi la evita perde, poco o tanto, ma perde.

**Vale la pena ripetere che la prossimità fa leva sull'appartenenza e consente di alimentare il circuito virtuoso che va dall'espressione del bisogno alla sua soddisfazione.**

E l'appartenenza poggia sulla rappresentatività e, quindi, sulla rappresentanza effettiva. È prezioso il lavoro di Michele Tiraboschi, anche quale consigliere tecnico del CNEL, nell'individuare associazioni che non dimostrano chi rappresentano e che stipulano accordi evidentemente strumentali ad altri interessi. Centoventitré contratti collettivi nazionali, depositati al CNEL, si applicano a settori con meno di dieci dipendenti ciascuno. Quasi seicento contratti si applicano a lavoratori dipendenti di ambiti economici che non raggiungono cinquecento lavoratori ciascuno. Trecentocinquanta dei 1.017 contratti, sempre depositati al CNEL, sono stati sottoscritti da soggetti che hanno dichiarato di essere rappresentati al CNEL (che già di suo è di manica larga) senza minimamente esserlo. L'obbligo di ottenere una codifica del contratto da parte dell'INPS, anche se andrebbe disciplinato quanto l'obbligo del CNEL di registrare un nuovo contratto, per evitare che l'atto amministrativo diventi di fatto una certificazione di rappresentatività, ha consentito di far luce sulla realtà appena descritta. È una realtà nota da tempo e ora puntualmente individuata, che rappresenta un vulnus cui va posto rimedio quanto prima. È una realtà che offende e disattende il valore delle relazioni sindacali e l'importanza delle relazioni, oltre che minare il presupposto della rappresentatività. Rappresentatività porta con sé il valore dell'adesione associativa.

Il fare soci, cosa non facile ma decisamente possibile e con aspetti di positiva ripagata sociale, incontra continui cambiamenti, a partire dai contenuti degli interessi per continuare con il superamento dei confini tradizionali, sia di mestiere che di categoria e settore; fa i conti con l'andamento demografico nelle sfaccettature che ha mostrato il demografo Dalla Zuanna; con la crisi della partecipazione, la difficoltà di parlare più lingue associative, in relazione a fasce d'età e aspettative, e tanto altro. Si avvale, e occorre esserne più consapevoli, della reputazione dell'associazione. Di certo occorre adeguare

approcci, lenti di osservazione, strumenti, argomenti, ma la visita al socio, da convincere o fidelizzare, e l'empatia con cui prendersi carico di problemi e aspettative rimangono mezzi del tutto attuali ed efficaci. I bisogni, vecchi e nuovi, continuano a premere e a manifestare la loro domanda quotidiana. Le relazioni sindacali e la contrattazione, a maggior ragione quella decentrata e — in un futuro che non vedo lontano — anche quella aziendale con formule adatte alla micro e piccola impresa, sono e restano una importante occasione per dare risposte utili. Il "lavoro di qualità", obiettivo inserito tra i temi del convegno promosso da Confartigianato Imprese del Veneto d'intesa con Confartigianato Imprese, è e sarà anche il risultato di un confronto più largo, che si fa carico dei cambiamenti nel mercato del lavoro, promuovendo competenze adeguate e soluzioni conciliabili con le aspettative dei lavoratori. Il dibattito sul salario minimo ha mostrato che la rappresentanza sa traguardare l'interesse generale componendo interessi di parte. Il punto di forza, gli argomenti che hanno tenuto e convinto, sono stati ancora una volta la buona miscela tra rappresentatività, prossimità e capacità di relazione.

© Spirito Artigiano 2025. Tutti i diritti riservati.

# L'inverno demografico e il futuro del lavoro in Italia: sfide e opportunità per la crescita occupazionale

Di Fondazione Germozzi  
19.12.2025



Lo squilibrio demografico sta minacciando seriamente il presente e il futuro dello sviluppo economico e sociale del Paese. È quindi necessario esserne pienamente consapevoli, così da

## predisporre politiche efficaci sia da parte del sistema produttivo sia in ambito istituzionale.

In assenza di consistenti flussi migratori, la popolazione in età lavorativa si ridurrà sensibilmente nei prossimi decenni, mentre aumenterà in modo continuo il numero degli over 65: a inizio 2025 saranno circa 14,5 milioni, pari al 24,7% della popolazione totale. Nei prossimi dieci anni, molti nuovi pensionati avranno un basso livello di istruzione, mentre circa l'80% dei nuovi lavoratori sarà diplomato o laureato. Sostituire i lavoratori più istruiti sarà possibile; rimpiazzare quelli meno qualificati, molto meno. Allo stesso tempo, continuerà l'emorragia di giovani diplomati e laureati verso l'estero o verso regioni percepite come più dinamiche.

Questi fenomeni interesseranno l'intero Paese, ma avranno un impatto più marcato nelle aree economicamente fragili e nelle zone rurali, montane o periferiche, già caratterizzate da una popolazione più anziana.

Cambiamenti così profondi e repentini non hanno precedenti recenti né remoti. Durante il boom produttivo del 1970-2010, molte regioni italiane hanno potuto contare su un'abbondanza di nuovi lavoratori autoctoni, integrati da flussi significativi di manodopera straniera. Oggi, invece, il sistema produttivo italiano — manifatturiero, agricoltura ad alta intensità di lavoro, turismo e servizi — è già in drammatica carenza di personale e difficilmente sarà in grado di assorbire ulteriori riduzioni.

Come affrontare questa carenza di capitale umano, evitando un calo del reddito e della ricchezza? È illusorio pensare che automazione e intelligenza artificiale possano sostituire i lavoratori mancanti. Questo potrà avvenire in alcuni settori, ma in altri — come i servizi alla persona — il lavoro umano resta insostituibile.

Occorre valorizzare sacche di lavoro inutilizzato o mal utilizzato, in particolare lavoro femminile, giovanile e dei pensionati attivi. Tuttavia, anche un maggiore impegno della popolazione già residente non basterà: molte donne adulte e anziani in buona salute svolgono già lavori di cura non retribuiti, che andrebbero comunque sostituiti se entrassero nel mercato del lavoro.

Di conseguenza, l'attrazione verso nuovi arrivi, in particolare per lavori manuali e per tutti i settori essenziali, sarà nei prossimi due decenni irresistibile. Sarà quindi necessario agire

su tre fronti: trattenere i giovani, mitigare le conseguenze dell'invecchiamento e favorire ingressi migratori ordinati.

Parallelamente, occorre sostenere le famiglie affinché possano avere i figli desiderati. Nel 2024 sono nati appena 369.944 bambini, con un tasso di fecondità di 1,18 figli per donna, ai minimi storici rispetto ai 576.000 del 2009. Interventi di conciliazione tra lavoro e vita familiare sono quindi fondamentali per invertire questa tendenza.

Il futuro demografico e occupazionale dell'Italia non è scritto: le sfide sono complesse e profonde, ma affrontabili. Richiedono visione strategica, scelte coraggiose e un impegno condiviso tra istituzioni, imprese e cittadini, con la consapevolezza che le decisioni di oggi determineranno la vitalità economica, sociale e umana del Paese di domani.

(Estratto dell'intervento del prof. Gianpiero Dalla Zuanna (Università di Padova e Accademia dei Lincei) al convegno "Rappresentanza e contrattazione", H-FARM – giovedì 20 novembre 2025 – *L'inverno demografico e il futuro del lavoro in Italia: sfide e opportunità per la crescita occupazionale*)

© Spirito Artigiano 2025. Tutti i diritti riservati.

---

(\*Gianpiero Dalla Zuanna (23.9.1960), professore di Demografia a Padova, ha insegnato anche a Roma "La Sapienza" e a Messina. Ha pubblicato oltre 200 articoli, capitoli e libri, collaborando con economisti, sociologi, statistici, storici, geografi e archeologi. Ha coordinato indagini sul comportamento riproduttivo, la prima indagine italiana sugli immigrati di seconda generazione e il progetto CHILD sulla demografia storica. Ha trascorso periodi di ricerca a Tokyo, Mosca, Canberra, Melbourne, Irvine e Losanna. È stato membro di commissioni centrali del MIUR e consulente del Ministero per le politiche della famiglia. Tra il 2013 e il 2018 è stato Senatore della Repubblica, partecipando alle Commissioni Salute e Ambiente e alle Conferenze ONU sul clima di Lima e Varsavia. È editorialista per quotidiani nazionali e membro del comitato editoriale di Neodemos.)