



NAZIONE FUTURA

Dossier n. 19 / giugno 2026

IL RICAMBIO GENERAZIONALE NEL MERCATO DEL LAVORO

*Proposte per la Pubblica
Amministrazione
e il mondo delle imprese*

nazionefutura.it

SINOSI

Il seguente dossier analizza le implicazioni di un possibile e auspicabile cambio generazionale sul fronte di Pubblica Amministrazione e settore privato imprenditoriale: dalla distribuzione delle cariche apicali al confronto con i partner dell'eurozona; dalla fuga dei cervelli agli organi amministrativi della PA; dalle dinamiche legate alla forza lavoro dell'Italia fino al fabbisogno occupazionale. Sullo sfondo le proposte per invertire la rotta, per una battaglia esistenziale che valorizzi un capitale umano di inestimabile valore e faccia da contraltare alle sfide demografiche del presente.

INDICE

1. L'INVECCHIAMENTO DEL SISTEMA IMPRENDITORIALE ITALIANO	3
2. UNA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE CHE INVECCHIA	7
3. DINAMICHE DEMOGRAFICHE E OCCUPAZIONALI DELLA FORZA LAVORO IN ITALIA	10
4. LA NUOVA FASE DEMOGRAFICA DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE INTRODotta DALLA LEGGE DI BILANCIO 2025	13
5. IL FABBISOGNO OCCUPAZIONALE	16
6. RETRIBUZIONI ITALIANE E DIVARIO EUROPEO: UN DECENNIO DI STAGNAZIONE SALARIALE E PERDITA DI CAPITALE UMANO	18
7. VIGILARE SUL FUTURO: LA VIG E CRITERI DI IMPATTO GENERAZIONALE	22
8. PROPOSTE	25

Dossier n. 19 / 2026

Il ricambio generazionale nel mercato del lavoro:

proposte per la Pubblica Amministrazione e il mondo delle imprese

© Historica / Nazione Futura

Con il contributo della Camera di Commercio di Roma

1. L'INVECCHIAMENTO DEL SISTEMA IMPRENDITORIALE ITALIANO

Premessa

L'evoluzione anagrafica della classe dirigente delle imprese italiane nell'ultimo decennio (2015-2025) si riscontra dai dati forniti da InfoCamere¹, da cui emergono le principali dinamiche demografiche che interessano amministratori, soci e titolari, con particolare attenzione al ricambio generazionale e alle differenze territoriali.

Quadro generale

Il sistema imprenditoriale italiano mostra un progressivo invecchiamento. Su un totale di 8,7 milioni di persone che ricoprono cariche apicali nelle imprese, il 15% ha oggi più di 70 anni. Rispetto al 2015, i manager over 70 sono aumentati del 23%, mentre dieci anni fa rappresentavano l'11,6%.

Parallelamente, si registra una significativa contrazione della presenza giovanile: le cariche affidate a soggetti con meno di 30 anni sono 340mila, con una riduzione del 23,8% rispetto ai 446.570 giovani amministratori, soci e titolari censiti nel Registro delle imprese nel 2015.

Tipologia delle cariche considerate

L'analisi comprende:

- Incarichi apicali: amministratori unici, consiglieri, componenti dei consigli di amministrazione e dei direttivi.
- Cariche minori: sindaci, procuratori, revisori e figure assimilate.

Questa distinzione consente di cogliere l'evoluzione dell'intera struttura di governance delle imprese, non solo dei vertici.

Analisi delle cariche apicali per fasce d'età

La distribuzione anagrafica², nel periodo 2015-2025, evidenzia un chiaro processo di invecchiamento:

- La fascia 50-69 anni rappresenta il 50% delle cariche apicali, confermandosi il nucleo centrale del sistema economico.
- I 30-49enni registrano un calo marcato pari al -30,5%.

1. M. Finizio, *Società, vertici ai raggi X: il 15% è sopra i 70 anni, under 30 in calo del 24%*, in "IlSole24 Ore", 27 aprile 2026.

2. Ibidem.

- Gli over 70 crescono del 23% e raggiungono il 15% del totale, segnalando una continuità nella gestione delle imprese che spesso non si accompagna a un passaggio generazionale ordinato.
- Gli under 30 è la fascia più debole con il 3,9% delle cariche.

In sintesi, la partecipazione dei giovani nei ruoli di responsabilità e di governo societario non è cresciuta in misura sufficiente a compensare il naturale turnover.

Differenze territoriali

Il quadro territoriale³ in Italia conferma una persistente eterogeneità:

- Le quote più elevate di manager under 30 si concentrano nel Mezzogiorno, dove il ricambio generazionale appare relativamente più vivace.
- Le incidenze maggiori di over 50 e over 70 si riscontrano invece nelle regioni del Centro-Nord - e in particolare nei territori a più alta densità industriale e manifatturiera - caratterizzate da una forte presenza di imprese consolidate e a conduzione familiare, spesso radicate da generazioni.

Confronto internazionale

Il fenomeno non è esclusivamente italiano, ma presenta intensità diverse:

- Francia: i top manager over 70 rappresentano il 18-19%.
- Germania: la quota si attesta intorno al 10%.

L'Italia si colloca dunque in una posizione intermedia, ma con una dinamica di crescita degli over 70 più marcata rispetto ad altri Paesi europei.

La fuga dei cervelli e l'attrattività del sistema lavorativo italiano

Come sottolineato in precedenza le dinamiche demografiche del sistema imprenditoriale e lavorativo italiano riflettono gli stessi paradigmi demografici della società del Belpaese.

Come mostra la piramide delle età⁴, sviluppata su "populationpyramid.net", l'Italia vive un processo di progressiva "rettangolarizzazione" del grafico, arrivando nel 2050 a contare come fasce d'età più rilevanti quelle comprese tra i 45 e i 74 anni.

Il fenomeno in esame mostra anche una contemporanea riduzione delle fasce di età giovanili, con la base del grafico che si contrae.

L'impatto socio-economico in termini di "invecchiamento imprenditoriale" può avere effetti catastrofici.

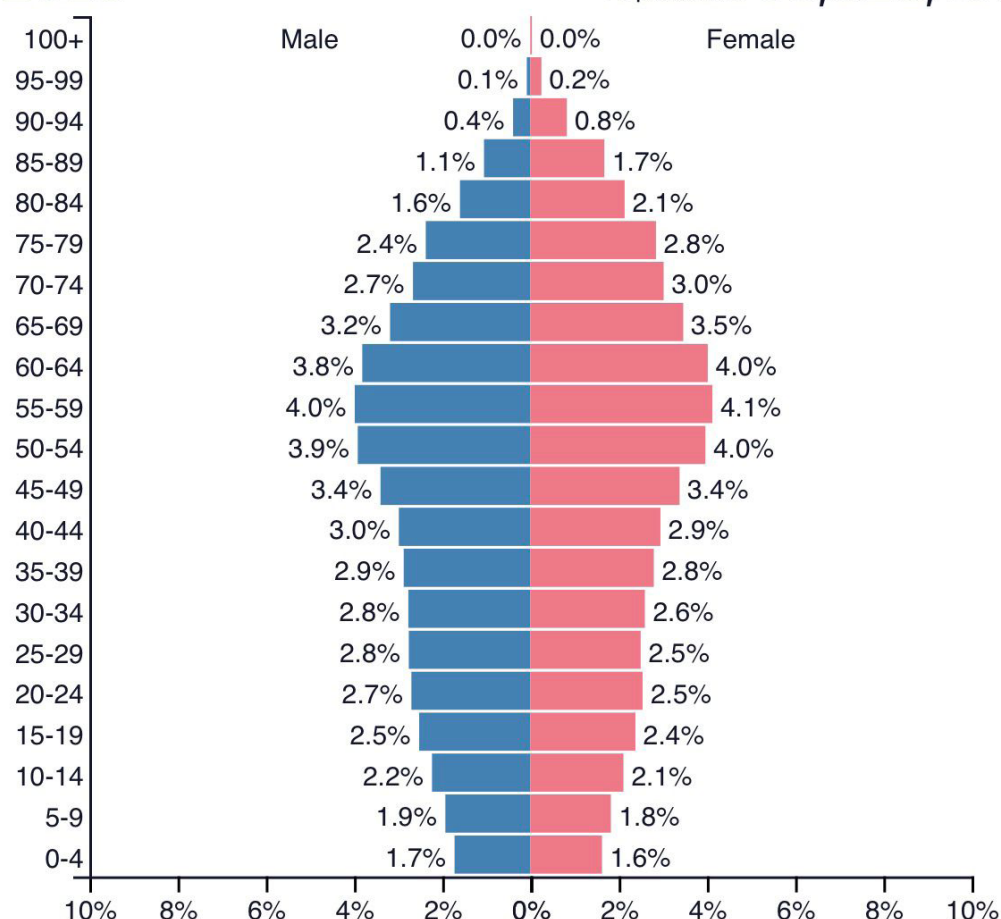
3. Ibidem.

4. Rappresentazione grafica e visiva utilizzata nell'ambito della statistica demografica per analizzare la distribuzione per fasce d'età predefinite della popolazione vivente, spesso in una determinata area geografica.

Italy ▼

2026

Population: 58,926,166



L'innalzamento della vita media e quella dell'età media avrà un diretto riflesso anche su settore pubblico e privato, PA e sistema imprenditoriale italiano.

L'Italia è infatti uno dei Paesi più colpiti dal fenomeno della cd. "fuga dei cervelli", per cui sempre più giovani lasciano il Paese senza un effettivo cambio generazionale.

L'insieme delle motivazioni⁵ di tale fenomeno, evidenziato a partire dagli anni '90, può essere racchiusa in alcuni aspetti rilevanti che spesso sono comuni sia al settore pubblico che al settore privato:

- Competitività salariale in calo rispetto ad altre realtà europee ed extracontinentali.
- Mercati del lavoro incapaci di suturare il trade-off tra domanda e offerta in alcuni settori.
- Burocrazie elefantiache e spesso soffocanti che rendono il lavoro pubblico poco attrattivo e quello privato soggiogato da vincoli stringenti.

L'allarme che unisce (dis)equilibrio demografico e mercato del lavoro esporrebbe l'Italia a una crisi che potrebbe divenire da endemica strutturale.

5. A. Perrelli, *La fuga dei cervelli italiani*, in "Euroborsa" online, 11 ottobre 2025.

Uno studio condotto dagli autori Gaetano Basso (Banca d'Italia), Giuseppe Ippedico e Giovanni Peri (Università della California) identifica un nesso tra emigrazione e imprenditorialità. Si stima che per ogni mille italiani emigrati si siano registrate per oltre un decennio perdite pari a 36 imprese all'anno dal 2008 e il 2015⁶.

Numerosi studi sottolineano infatti come l'esportazione del capitale intellettuale sia un doppio costo passivo quanto pesante per il Paese che lo sopporta.

Sottolinea la penna Claudia Di Giorgio per l'Università Bocconi "Le innovazioni prodotte all'estero dai cervelli in fuga saranno proprietà dei Paesi in cui sono state realizzate, da cui il Paese d'origine dovrà in qualche modo ricomprarle: tanto che un'altra delle definizioni di brain drain è quella di trasferimento tecnologico inverso (...) il passivo è drammatico"⁷.

Considerazioni conclusive

L'analisi evidenzia un sistema imprenditoriale che fatica a rinnovarsi. L'aumento degli over 70 e la contestuale riduzione dei giovani nelle cariche di responsabilità indicano un ricambio generazionale insufficiente, con potenziali ripercussioni sulla competitività, sulla capacità di innovazione e sulla continuità aziendale. Un intervento mirato a favorire l'ingresso delle nuove generazioni nei ruoli decisionali appare necessario per garantire un equilibrio più sostenibile nel medio-lungo periodo, anche in virtù del pesante passivo a cui è sottoposto il sistema Paese a causa della "fuga dei cervelli" e della perdita di capitale umano.

6. M. Anelli, *Dalla fuga dei cervelli alla circolazione, un passo per lo sviluppo del Paese*, in "Il Sole24Ore", 15 febbraio 2023.

7. C. Di Giorgio, *Una generazione perduta? La fuga dei cervelli dall'Italia*, in "matematica.unibocconi.eu".

2. UNA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE CHE INVECCHIA

Quadro Generale

Negli ultimi anni la Pubblica Amministrazione italiana ha visto crescere in modo costante l'età dei propri dipendenti, fino a raggiungere una media che oggi sfiora i 50 anni. È quanto emerge dagli ultimi dati ARAN, l'Agenzia per la Rappresentanza Negoziata delle Pubbliche Amministrazioni, che fotografano la composizione anagrafica del personale in servizio nel 2022.

La distribuzione per fasce d'età⁸ racconta con chiarezza la trasformazione in atto:

- quasi quattro dipendenti pubblici su dieci (38%) hanno tra i 50 e i 59 anni;
- il 26% rientra nella fascia 40-49 anni;
- il 17% ha superato i 60 anni;
- solo il 14% si colloca tra i 30 e i 39 anni;
- appena il 6% ha meno di 30 anni.

Il quadro che ne deriva è quello di un'amministrazione che invecchia e che fatica a rinnovarsi, rendendo sempre più urgente un intervento strutturale sul ricambio generazionale.

La struttura anagrafica della Pubblica Amministrazione per comparto e fascia d'età

L'analisi della distribuzione anagrafica⁹ dei dipendenti pubblici, secondo le rilevazioni ARAN relativi all'organico 2022, evidenzia differenze significative tra i vari comparti della Pubblica Amministrazione:

- Nel comparto delle Funzioni Locali, il 3% del personale ha un'età compresa tra 18 e 29 anni, il 10% tra 30 e 39 anni, il 24% tra 40 e 49 anni, il 45% tra 50 e 59 anni e il 18% ha più di 60 anni. Si tratta di uno dei comparti più anziani, caratterizzato da un lungo blocco del turnover.
- Nel comparto delle Funzioni Centrali, il 4% dei dipendenti rientra nella fascia 18-29 anni, il 12% in quella 30-39, il 26% in quella 40-49, il 43% in quella 50-59 e il 15% supera i 60 anni. Anche in questo caso l'età media è elevata, con carriere interne lente e un ricambio generazionale insufficiente.
- Il comparto Autonomo/Fuori Comparto presenta la struttura più anziana dell'intera PA: il 2% del personale ha tra 18 e 29 anni, l'8% tra 30 e 39, il 22% tra 40 e 49, il 48% tra 50 e 59 e il 20% oltre i 60 anni.
- Nel settore Istruzione e Ricerca - Scuola, il 2% dei dipendenti ha tra 18 e 29 anni, il 10% tra 30 e 39, il 25% tra 40 e 49, il 50% tra 50 e 59 e il 13% più di 60 anni. L'età media dei

8. Dati consultabili al seguente link: <https://www.aranagenzia.it/pubblicazioni-e-statistiche/dati-statistici/>

9. Ibidem.

docenti supera i 52 anni.

- Nel comparto Istruzione e Ricerca - Università, l'1% del personale ha tra 18 e 29 anni, l'8% tra 30 e 39, il 23% tra 40 e 49, il 52% tra 50 e 59 e il 16% oltre i 60 anni. I professori universitari presentano un'età media prossima ai 55 anni.
- Negli Enti Pubblici di Ricerca, il 3% del personale ha tra 18 e 29 anni, il 12% tra 30 e 39, il 28% tra 40 e 49, il 45% tra 50 e 59 e il 12% oltre i 60 anni. Anche qui l'età media è intorno ai 52 anni.
- Nel comparto Sanità, il 7% dei dipendenti ha tra 18 e 29 anni, il 18% tra 30 e 39, il 30% tra 40 e 49, il 35% tra 50 e 59 e il 10% oltre i 60 anni. Si tratta di un comparto maturo ma meno critico rispetto ad altri settori amministrativi.

Per un'adeguata riforma legata al cambio generazionale all'interno delle pubbliche amministrazioni, le fasce privilegiate dovrebbero essere le seguenti:

- 40< per le fasce dei giovani.
- 40-60 per le fasce medie.
- 61-67 per le fasce di anzianità maggiori.
- oltre 67 per le fasce dei gerontocrati.

I ruoli di responsabilità nella PA

I dati illustrati dimostrano che i giovani restano fortemente sottorappresentati, soprattutto nei livelli apicali. Un segnale evidente di quanto il sistema faticchi a valorizzare nuove competenze e a garantire un passaggio generazionale ordinato.

Il confronto con gli altri Stati membri

L'aumento dell'età media non è un fenomeno isolato: la stessa tendenza si osserva anche in molti Paesi OCSE. Sulla base delle evidenze di "Government at a Glance 2025", nel 2023 il 27,1% dei dipendenti pubblici dei Paesi membri aveva 55 anni o più, mentre soltanto il 19,1% apparteneva alla fascia 18-34 anni.

L'Italia, tuttavia, si colloca tra i Paesi con la situazione più critica, insieme a Grecia, Spagna e Portogallo: in queste realtà oltre il 40% del personale pubblico appartiene alle fasce anagrafiche più mature.

Considerazioni conclusive

- Le assunzioni ripartono, ma troppo lentamente.
- Le dimissioni nei Comuni crescono a ritmi superiori.
- Il personale della PA invecchia e si avvicina a un'ondata di pensionamenti.
- I vincoli di bilancio, hanno limitato la capacità di reclutamento.

- Nei prossimi mesi saranno valutati gli effetti della nuova Legge di Bilancio 2026, che ha eliminato per le Amministrazioni pubbliche, a partire da quest'anno, il limite assunzionale pari al 75% del personale cessato, senza dover attendere il 2027 per raggiungere la piena capacità assunzionale del 100%. Gli Enti saranno pertanto spinti a programmare concorsi o bandi con maggiore frequenza, così da colmare rapidamente i posti vacanti potendo fare affidamento su una capacità assunzionale più ampia.

3. DINAMICHE DEMOGRAFICHE E OCCUPAZIONALI DELLA FORZA LAVORO IN ITALIA

Quadro generale

Negli ultimi vent'anni la struttura della forza lavoro italiana ha subito trasformazioni profonde, determinate principalmente dall'invecchiamento demografico e dalle modifiche normative in materia pensionistica. I dati diffusi dall'Istat confermano un progressivo spostamento dell'occupazione verso le fasce d'età più mature, con un aumento significativo della presenza degli over 50 nel mercato del lavoro.

Crescita degli occupati e mutamento della composizione per età

Se confrontiamo i dati Istat relativi al periodo gennaio 2006 - gennaio 2026, la crescita degli occupati non è stata omogenea tra le diverse fasce d'età.

La fascia di età over 50

Il gruppo di età compreso tra i 50 e più¹⁰ è il nuovo baricentro del mercato del lavoro in Italia mostrando la crescita più marcata:

- gennaio 2006: gli occupati di età 50 anni e oltre erano quasi 4 milioni e 700 mila.
- gennaio 2026: sono diventati oltre 10 milioni e 300 mila, più del doppio, e la sola fascia di età 50-64 anni rappresenta 9 milioni e 380 mila occupati.

Il tasso di occupazione della fascia 50-64 anni è passato dal 43,8% al 67,1%, con un incremento di quasi 24 punti percentuali, favorito sia dalla maggiore partecipazione femminile sia dalle restrizioni all'uscita anticipata dal lavoro.

Le fasce centrali: 35-49 anni e 25-34 anni

La fascia 35-49 anni¹¹, tradizionalmente la più numerosa, ha subito una contrazione dovuta al calo demografico:

- gennaio 2006: 10 milioni e 100 mila occupati;
- gennaio 2026: 8 milioni e 620 mila (-1,48 milioni).

Pur mantenendo un tasso di occupazione elevato (77,6%), l'incremento rispetto al 2026 è

10. Istat, Serie Storiche, link consultabile qui: https://www.istat.it/wp-content/uploads/2026/03/202601_serie-storiche.xlsx.

11. Ibidem.

stato modesto (+2,1 punti).

La fascia 25-34 anni¹² presenta invece un tasso di occupazione del 68,7%, inferiore ai 35-49enni. Il numero degli occupati è passato da:

- gennaio 2006: 5 milioni e 820 mila;
- gennaio 2026: 4 milioni e 240 mila (una riduzione di 1 milione e 580 mila).

L'occupazione femminile

Nel periodo considerato, l'occupazione delle donne¹³ ha registrato un miglioramento, pur rimanendo tra i livelli più bassi dell'Unione Europea:

- il tasso di occupazione femminile (15-64 anni) è salito dal 45,6% al 53,9% (+8,3 punti);
- per gli uomini (15-64 anni) l'aumento è stato più contenuto: dal 69,8% al 71,3% (+1,5 punti).

Le dinamiche post-pandemiche

Il mercato del lavoro ha mostrato una forte ripresa dopo la crisi sanitaria del 2020:

- gennaio 2020: gli occupati erano 23,072 milioni;
- gennaio 2026: gli occupati sono saliti a 24,181 milioni, con un aumento di 1,109 milioni.

Il tasso di occupazione complessivo (15-64 anni)¹⁴ è passato dal 59,1% al 62,6% (+3,5 punti), con un'accelerazione evidente nel quinquennio successivo alla pandemia.

Una trasformazione senza precedenti

Le più recenti previsioni Eurostat¹⁵ indicano che, la popolazione in età attiva tra i 55 e i 64 anni raggiungerà in Italia il suo massimo intorno al 2028, sfiorando i 9,5 milioni. Da quel momento inizierà una fase di riduzione progressiva e irreversibile.

Le generazioni del Baby boom e della Generazione X lasceranno progressivamente il mercato del lavoro e verranno rimpiazzate dalle generazioni nate dalla metà degli anni Ottanta in poi, quando la natalità ha iniziato a diminuire in modo significativo.

Il cambiamento atteso nei prossimi 10-15 anni è di portata inedita¹⁶:

- tutta la popolazione sotto i 65 anni sarà in diminuzione;
- l'unica fascia in crescita sarà quella considerata "anziana";

12. Ibidem.

13. Ibidem.

14. Ibidem.

15. A. Rosina, "L'Italia diventa over 65: una sfida su lavoro e partecipazione sociale", in "IlSole24Ore", 23 aprile 2026.

16. Ibidem.

- la classe 65-74 anni, oggi pari a circa 7 milioni di persone, salirà fino a 8,9 milioni nel 2038, diventando la fascia demografica più numerosa.
- L'“italiano tipo”, cioè l'età modale della popolazione, diventerà quindi un over 65.

Implicazioni economiche e sociali

Questo scenario viene spesso interpretato in chiave di rischio, con tre principali aree di criticità:

- carenza di forza lavoro, dovuta alla riduzione della popolazione in età attiva;
- aumento della spesa previdenziale, legato all'espansione della popolazione anziana;
- pressione crescente sui sistemi di welfare, chiamati a sostenere un numero maggiore di persone non attive.

Considerazioni conclusive

L'Italia, si trova di fronte a una trasformazione demografica profonda e irreversibile. L'attuale equilibrio del mercato del lavoro è sostenuto da generazioni numerose che stanno progressivamente uscendo dalla scena produttiva. Senza adeguate strategie il rischio è un indebolimento strutturale della capacità produttiva e della sostenibilità dei sistemi di welfare.

4. LA NUOVA FASE GERONTOCRATICA DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE INTRODOTTA DALLA LEGGE DI BILANCIO 2025

Premessa

Nel settore pubblico italiano si è ormai consolidata una dinamica che molti osservatori definiscono una vera e propria torsione gerontocratica dell'apparato amministrativo. Negli ultimi anni, infatti, si è progressivamente ampliata la possibilità - su base volontaria - di proseguire l'attività lavorativa fino ai 70 anni, alimentando un sistema che favorisce la permanenza prolungata dei lavoratori più anziani e rallenta il ricambio generazionale. Si parla apertamente di norme "gerontocratiche", capaci di cristallizzare assetti apicali anziani e ostacolare l'ingresso di nuove competenze.

La legge di Bilancio 2025: l'equiparazione dei limiti, la fine del pensionamento d'ufficio a 65 anni e il nuovo trattenimento in servizio

Con la legge n. 207 del 30 dicembre 2024 (legge di Bilancio 2025), il legislatore interviene in modo radicale sul sistema dei limiti di età nel pubblico impiego, eliminando la distinzione tra limite ordinamentale e limite previdenziale e uniformando entrambi ai 67 anni, cioè al requisito anagrafico per la pensione di vecchiaia.

Il nuovo limite ordinamentale a 67 anni

L'art. 1, comma 162, della legge di Bilancio 2025 modifica l'art. 24, comma 4, del D.L. 201/2011, relativo ai trattamenti pensionistici, stabilendo che dal 1° gennaio 2025 il limite ordinamentale previsto dai settori di appartenenza dei lavoratori pubblici non può essere inferiore ai 67 anni.

Nel sistema previgente del pubblico impiego, ai fini del pensionamento, coesistevano:

- un limite ordinamentale (generalmente 65 anni), che determinava il collocamento a riposo d'ufficio;
- un limite previdenziale (67 anni), legato alla pensione di vecchiaia con almeno 20 anni di contributi.

Dal 2025 questo impianto viene superato: il collocamento a riposo d'ufficio a 65 anni non opera più per chi ha maturato i requisiti per la pensione anticipata e, il nuovo limite ordinamentale, è uniformato a 67 anni, in linea con il regime generale della vecchiaia.

Abolizione del collocamento a riposo d'ufficio

I commi 163 e 164 della stessa legge abrogano:

- l'art. 2, comma 5, del D.L. 101/2013 (collocamento d'ufficio al raggiungimento del limite ordinamentale anche in caso di pensione anticipata);

l'art. 72, comma 11, del D.L. 112/2008 (risoluzione d'ufficio al solo raggiungimento dell'anzianità contributiva, indipendentemente dall'età).

Le amministrazioni pubbliche pertanto non possono più procedere automaticamente alla cessazione dal servizio, anche in presenza di maturazione del diritto alla pensione. Il dipendente che raggiunge tali requisiti prima dei 67 anni può chiedere la cessazione volontaria, ma non è più obbligato a farlo.

Il nuovo trattenimento in servizio fino a 70 anni

La legge di Bilancio 2025 introduce una disciplina completamente rinnovata del trattenimento in servizio, che consente la prosecuzione dell'attività lavorativa oltre i 67 anni e fino ai 70, entro un limite quantitativo pari al 10% delle facoltà assunzionali ordinarie.

Sono esclusi:

- magistrature ordinaria, amministrativa, contabile e tributaria;
- Forze armate;
- Forze di polizia;

Corpo nazionale dei vigili del fuoco.

La norma giustifica il trattenimento con due obiettivi:

- garantire tutoraggio e affiancamento ai neoassunti;
- rispondere a esigenze funzionali non altrimenti risolvibili, che richiedono competenze ed esperienza maturate.

Il personale può essere trattenuto solo sulla base di:

- necessità organizzative dell'amministrazione;
- merito, attestato da valutazioni di performance "ottime" o "eccellenti".

Il trattenimento richiede il consenso dell'interessato, ma non costituisce un diritto soggettivo: la decisione spetta all'amministrazione, previa programmazione nei Piani Integrati di Attività e Organizzazione (PIAO). La durata non può essere inferiore a un anno, secondo la direttiva ministeriale del gennaio 2025.

Il modello del 2014: il D.L. 90/2014 e l'abrogazione del trattenimento in servizio

Per comprendere la portata della svolta introdotta nel 2025, è necessario richiamare il decreto legge 90/2014, convertito dalla legge 114/2014. Quel provvedimento rifletteva un'impostazione normativa distinta rispetto a quella introdotta dall'attuale disciplina: favorire il ricambio generazionale e ridurre in modo strutturale le permanenze oltre età nella Pubblica Amministrazione.

Il cuore della riforma era l'articolo 1, che abrogava l'istituto del trattenimento in servizio, ponendo fine alla possibilità per i dipendenti pubblici di cui all'art. 1, comma 2, del D.Lgs. 165/2001, di rimanere in servizio oltre i limiti ordinari di età previsti per il collocamento a riposo. Con quell'intervento, il legislatore intendeva chiudere una stagione caratterizzata da proroghe, deroghe e permanenze prolungate, che nel tempo avevano rallentato l'ingresso di nuove competenze e contribuito all'innalzamento dell'età media del personale.

L'impostazione di fondo era evidente: ringiovanire la P.A., riequilibrare la piramide demografica, favorire l'innovazione organizzativa. L'eliminazione del trattenimento in servizio veniva accompagnata da una disciplina transitoria rigorosa, che consentiva la prosecuzione solo dei trattenimenti già in essere fino alla loro scadenza naturale, mentre quelli autorizzati ma non ancora efficaci venivano revocati. Per alcune categorie - magistrati, avvocati dello Stato e personale delle giurisdizioni speciali - era prevista una limitata proroga fino al 31 dicembre 2015, a conferma del carattere eccezionale e residuale delle permanenze oltre età.

Il D.L. 90/2014 puntava a ristabilire un normale ricambio del personale e a superare pratiche che, pur legittime, avevano rallentato la capacità della P.A. di rinnovarsi. Per questo, l'abrogazione del trattenimento in servizio rappresentava un passaggio importante per ristabilire un equilibrio generazionale più sostenibile e in linea con le esigenze di modernizzazione.

Considerazioni conclusive e proposte normative

La legge di Bilancio 2025 interviene in modo significativo sulla durata delle carriere pubbliche: innalza il limite ordinamentale a 67 anni, consente - attraverso il trattenimento in servizio - la permanenza fino a 70 anni e rimuove gli obblighi di uscita anticipata. Il risultato è un ulteriore prolungamento della presenza delle fasce più anziane, in un sistema che già oggi presenta un'età media tra le più elevate d'Europa e un turn over strutturalmente insufficiente.

Le finalità dichiarate riguardano il tutoraggio e la continuità gestionale, ma nella pratica queste misure rischiano di rallentare ancora il ricambio generazionale, rafforzando una dinamica di gerontocrazia che da anni limita la capacità della Pubblica Amministrazione di rinnovarsi.

A tal proposito, e vista la direttiva Zangrillo, che ha fornito un ulteriore indirizzo esplicativo all'art. 1 comma 165 della L. 207/2024, di trattenere in servizio dipendenti non oltre il compimento del settantesimo anno di età e nel limite massimo del 10% delle facoltà assunzionali disponibili, è necessario promuovere un emendamento che preveda che il trattenimento in servizio, di suddetta forza lavoro, abbia una mera funzione di tutoraggio e accompagnamento delle fasce giovanili all'interno della pubblica amministrazione di riferimento. Questa misura favorirebbe una trasmissione del "Know How" utile a un effettivo ricambio generazionale.

5. IL FABBISOGNO OCCUPAZIONALE

Premessa

Le previsioni dei fabbisogni occupazionali e professionali elaborate da Unioncamere per il periodo 2025-2029 delineano gli scenari evolutivi del mercato del lavoro italiano nel prossimo quinquennio, offrendo elementi di particolare interesse per le finalità del dossier e fornendo a cittadini, imprese e istituzioni un quadro aggiornato delle dinamiche occupazionali attese.

Il fabbisogno complessivo di occupati

Secondo le previsioni¹⁷, tra il 2025 e il 2029 il mercato del lavoro italiano esprimerà un fabbisogno compreso tra 3,3 e 3,7 milioni di occupati, a seconda dello scenario considerato, negativo o positivo.

Le componenti del fabbisogno

- La necessità di sostituzione dei lavoratori in uscita dal mercato del lavoro, rappresenterà la quota largamente prevalente nella determinazione del fabbisogno occupazionale, superando gli 80% del totale nello scenario positivo e arrivando fino al 93% in quello negativo.
- Lo stock occupazionale¹⁸ potrebbe crescere da un minimo di +237mila unità nello scenario meno favorevole a +679mila nello scenario più dinamico.

La composizione per tipologia di lavoratore e settore

Il fabbisogno occupazionale¹⁹ previsto sarà rappresentato principalmente da:

- Dipendenti del settore privato: 58% del totale medio previsto nei due scenari.
- Dipendenti pubblici: 22%.
- Lavoratori indipendenti: 20%.

Circa tre quarti del fabbisogno complessivo si concentrerà nei Servizi, inclusa la Pubblica Amministrazione:

17. Unioncamere, Rapporto “Previsioni dei fabbisogni occupazionali e professionali in Italia a medio termine (2025-2029)”, realizzato in collaborazione con il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e cofinanziato dall’Unione Europea, anno 2024, p. 11.

18. Ivi, p. 10.

19. Ivi, p. 12.

- Fabbisogno stimato: 2,4 - 2,7 milioni di unità (2025-2029).
- Peso sul totale: circa 75%.

Industria

- Fabbisogno stimato: 755mila - 870mila unità.
- Incidenza: 23% (media dei due scenari).

Agricoltura

- Fabbisogno: 101mila - 108mila unità.
- Incidenza: < 4%.

Analisi territoriale del fabbisogno

La domanda di lavoro (2025-2029) si distribuisce in modo eterogeneo sul territorio nazionale²⁰.

Aree con maggiore domanda:

- Sud e Isole: quasi 30% del totale
- 980mila - 1,1 milioni di unità.
- Nord-Ovest: 28%
- 913mila - 1 milione di unità.

Aree con domanda intermedia:

- Nord-Est: 22%
- 720mila - 820mila unità.
- Centro Italia: poco oltre 20%
- 668mila - 760mila unità.

Considerazioni conclusive

Il mercato del lavoro è caratterizzato da:

- una fortissima domanda di sostituzione, legata all'invecchiamento della forza lavoro;
- una crescita occupazionale moderata e differenziata per settori;
- un fabbisogno particolarmente elevato nel settore dei servizi e della Pubblica Amministrazione;
- una forte eterogeneità territoriale.

20. Ivi, p. 45.

6. RETRIBUZIONI ITALIANE E DIVARIO EUROPEO: UN DECENNIO DI STAGNAZIONE SALARIALE E PERDITA DI CAPITALE UMANO

Premessa

Negli ultimi dieci anni il tema delle retribuzioni in Italia è diventato uno dei principali indicatori della fragilità strutturale del nostro sistema economico. Nonostante un recente recupero nominale, il quadro complessivo mostra un Paese che fatica a tenere il passo delle altre economie avanzate, con effetti profondi non solo sul potere d'acquisto delle famiglie, ma anche sulla capacità dell'Italia di trattenere i propri giovani e di attrarre capitale umano qualificato.

Salari 2025: crescita reale, ma divario decennale persistente

Nel 2025 la Retribuzione Annua Lorda (RAL, che include solo le retribuzioni fisse) media raggiunge 32.991 euro²¹, con un incremento del 3,6% sull'anno precedente. Le differenze tra categorie²² restano marcate:

- Dirigenti: 106.556 € (RAL media invariata)
- Quadri: 58.551 € (+ 3,2%)
- Impiegati: 34.635 € (+3,8%)
- Operai: 27.909 € (+2,4%)

Come evidenziato, nel 2025 i salari recuperano potere d'acquisto (+3,6% a fronte di un'inflazione dell'1,5%)²³. Ma il quadro di lungo periodo resta negativo²⁴: dal 2015 i salari sono cresciuti del 15%, contro un'inflazione del 22,6%, con una perdita di quasi 8 punti di potere d'acquisto. Il picco inflazionistico del 2022 (8,2%) e del 2023 (5,6%) ha inciso in modo decisivo su questo divario.

Accelerazione della dinamica salariale nel 2026

Un indicatore particolarmente significativo dell'evoluzione delle retribuzioni in Italia è l'aumento della retribuzione oraria media contrattuale, che nel solo periodo gennaio-marzo 2026²⁵ registra la crescita del 2,6% rispetto allo stesso trimestre del 2025.

Si tratta di segnali di miglioramento rilevanti, che indicano una progressiva riattivazione della dinamica salariale dopo anni di stagnazione.

21. Report dell'Osservatorio JobPricing: "Salary Outlook, l'analisi delle retribuzioni italiane, anno 2026", p. 22.

22. Ibidem.

23. Ivi, p. 3.

24. Ivi, p. 4.

25. Istat: Contratti collettivi e retribuzioni contrattuali, Gennaio-Marzo 2026, p. 1.

Il nodo dei rinnovi contrattuali

Accanto alla dinamica salariale, un fattore determinante è rappresentato dallo stato dei rinnovi dei contratti collettivi nazionali. A fine marzo 2026 risultano attivi 46 contratti²⁶, che coprono circa 9 milioni di lavoratori, pari al 68,8% del totale. Tale percentuale deriva da una copertura quasi totale nel settore privato (87,9%), mentre nella pubblica amministrazione la quota è nulla, poiché tutti i contratti risultano scaduti e gli ultimi rinnovi riguardavano il triennio 2022-2024.

Nel complesso, a fine marzo 2026 risultano ancora 29 contratti in attesa di rinnovo²⁷, che coinvolgono circa 4,1 milioni di lavoratori:

- 1,2 milioni nel settore privato;
- 2,8 milioni nella pubblica amministrazione.

Per quanto riguarda il settore pubblico, al momento possiamo segnalare che il 9 giugno 2026 è stato sottoscritto all'ARAN l'accordo per il rinnovo del contratto del comparto "Funzioni centrali" relativo al triennio 2025-2027. L'intesa diventerà efficace dopo i controlli della Ragioneria generale dello Stato e della Corte dei conti e il successivo via libera del Consiglio dei ministri. Restano invece ancora aperti i tavoli negoziali all'ARAN per i comparti "Sanità" ed "Enti locali".

Il progressivo avanzamento dei rinnovi, e in particolare la riduzione dei tempi di contrattazione, può contribuire a rafforzare il reddito disponibile dei lavoratori pubblici e, di conseguenza, sostenere i consumi delle famiglie.

Età e retribuzioni: un percorso che cresce lentamente

La relazione tra età e retribuzione conferma un andamento lineare ma poco dinamico: i salari crescono con l'esperienza, ma la progressione resta contenuta.

La RAL media per fascia d'età (2025)²⁸:

- 15-24 anni: 27.115 €
- 25-34 anni: 29.928 €
- 35-44 anni: 32.961 €
- 45-54 anni: 34.774 €
- 55-64 anni: 35.893 €

Negli ultimi anni (2015-2025) gli under 35 sono la fascia che ha registrato la crescita più elevata delle retribuzioni²⁹ (i giovani sotto i 24 anni il 28% e la fascia 25-34 anni intorno al 20%), ma partendo da livelli molto bassi.

26. Ivi, p. 5.

27. Ivi, p. 1.

28. Report dell'Osservatorio JobPricing: "Salary Outlook, l'analisi delle retribuzioni italiane, anno 2026", p. 94.

29. Ivi, p. 95.

Quanto pesa la gerontocrazia

Per comprendere gli effetti dannosi della gerontocrazia anche in termini di riflessi salariali sulle giovani generazioni è possibile ricorrere al confronto tra salario medio annuo lordo (RAL) degli over 60 rispetto agli under 35.

Il risultato, definito analiticamente grazie ai dati ISTAT sulla struttura delle retribuzioni, individua il divario generazionale salariale in Italia.

Si stima che negli anni questo rapporto sia raddoppiato complice anche una forma mentis del mercato del lavoro italiana che tende spesso a premiare aumenti retributivi in base all'anzianità di servizio più che sui risultati ottenuti.

Il motivo di un divario ormai divenuto quasi "endemico" nel mercato del lavoro italiano è esplicabile attraverso due motivazioni³⁰:

- La natura dei contratti, che riconosce ampie tutele ai dipendenti più anziani.
- La saturazione delle posizioni apicali che, come già sottolineato, tende a escludere i giovani.

Rispetto agli under 35, gli over 60 possono raggiungere una forbice salariale più alta che va da un minimo del 20% ad oltre il 50% in più.

Salari e risorse che potrebbero essere impiegate per favorire il ricambio generazionale.

Il divario di genere: un problema che resiste

La Direttiva UE 2023/970, recepita dall'Italia nel mese di febbraio 2026, introduce un meccanismo di valutazione congiunta tra impresa e sindacato, quando il divario retributivo medio per inquadramento e genere nella RAL supera il 5%. Ancora oggi, il gender pay gap resta significativo, soprattutto nel settore privato.

Per settore³¹:

- Pubblico impiego: divario quasi nullo (0,2%)
- Privato: -16,7%

Per inquadramento³²:

- Dirigenti: 7,1%
- Quadri: 4,3%
- Impiegati: 9,3%
- Operai: 9,5%

Poiché impiegati e operai rappresentano oltre il 94% della forza lavoro, il divario compless-

30. Numeri e aspetti sociali del divario sono stati sviscerati in una ricerca pubblicata da "Will Italia".

31. Ivi, p. 87.

32. Ivi., p. 90.

sivo resta ampio e strutturale.

Retribuzioni europee: il divario dell'Italia rispetto alla media UE

Per comprendere le diverse dinamiche retributive che caratterizzano i Paesi europei, i dati Eurostat per l'anno 2023 relativi a individui senza figli che percepiscono il 100% della retribuzione media annua lorda, offrono un quadro molto chiaro. Le retribuzioni più elevate³³ si registrano in Svizzera, Germania, Lussemburgo, Paesi Bassi, Austria, Belgio e Norvegia: in tutti questi Stati il reddito lordo supera la soglia dei 50 mila euro annui. All'estremo opposto si colloca la Slovacchia, che presenta il livello più basso sia in termini lordi sia netti, con un reddito che non raggiunge i 20 mila euro. La media europea si attesta intorno ai 40 mila euro lordi, mentre l'Italia si posiziona al di sotto di tale valore, confermando un divario strutturale rispetto alla media dell'Unione.

Salari bassi e fuga dei giovani: un legame ormai evidente

Nel periodo 2015-2024 l'Italia ha registrato un progressivo deterioramento del proprio saldo migratorio³⁴, con gli espatri passati da circa 102 mila a oltre 141 mila unità annue, a fronte di rientri stabilmente fermi intorno alle 55 mila unità. Il risultato è una perdita netta di circa 590 mila residenti italiani, un'emorragia demografica che incide in modo selettivo sulle fasce più dinamiche della popolazione. Il saldo migratorio degli italiani risulta infatti fortemente negativo tra i 25-34enni (-275 mila), ma coinvolge anche i 15-24enni (-93 mila) e i 35-49enni (-137 mila), delineando un fenomeno che sottrae al Paese sia capitale umano in formazione sia lavoratori già inseriti nel sistema produttivo. Questa dinamica, oltre a comprimere il potenziale di crescita, amplifica gli squilibri demografici e riduce la capacità competitiva del tessuto economico nazionale.

Se guardiamo poi al fenomeno nella sua componente più qualificata, il quadro diventa ancora più critico. Nel solo anno 2024³⁵, tra gli italiani di 25-34 anni in possesso di una laurea, gli espatri (25 mila) hanno superato di oltre sei volte i rimpatri (poco più di 4 mila), determinando una perdita netta di quasi 21 mila giovani ad alta qualificazione. È un segnale evidente della difficoltà del Paese nel trattenere il proprio capitale umano più strategico, che tende a orientarsi verso Paesi che garantiscono stipendi più elevati, percorsi di carriera più rapidi e sistemi di welfare più solidi. È un'emorragia silenziosa che impoverisce il Paese di energie, competenze e futuro.

33. Osservatorio delle Libere Professioni, Bollettino n. 3 - giugno 2024, p. 22.

34. ISTAT, Rapporto annuale 2026, p. 71.

35. Ivi, p. 74.

7. VIGILARE SUL FUTURO: LA VIG E I CRITERI DI IMPATTO GENERAZIONALE

Di fondamentale importanza, anche alla luce di una volontà costruttiva di promuovere un rapido e costante ricambio generazionale tra pubblica amministrazione e, di converso, anche nel settore privato, vi è senza ombra di dubbio la “Valutazione di impatto generazionale” (VIG).

La VIG promuove l’equità intergenerazionale mediante l’analisi di:

- 1) *Misure generazionali* che impattano sul fronte dei beneficiari di età compresa tra 14 e 35 anni (come, per esempio, i contributi per l’imprenditorialità giovanile)
- 2) *Misure “potenzialmente” generazionali* che impattano indirettamente sul target giovanile con progetti di prospetto (che comprendono incentivi e forme di nudging come i sussidi per i lavoratori autonomi)
- 3) *Misure prive di impatto generazionale* che rispondono alle prerogative “gerontocratiche” che la riforma del pubblico impiego dovrebbe abbattere.

Particolarmente virtuoso in termine di VIG è l’esempio del modello della Camera di Commercio di Roma che dando applicazione alla Legge 167/2025 mira a favorire lo svecchiamento imperante nelle PA.

La Camera già in sede di programmazione strategico-gestionale pone significativa attenzione al tema del ricambio generazionale, valorizzando i sette requisiti proposti nelle linee guida Covige (risorse commisurate agli obiettivi; criteri di valutazione di impatto giovanile; sostenibilità e prolungabilità delle misure; innovazioni nelle misure; punto di vista dei beneficiari; piani di comunicazione efficaci; trasparenza del processo).

La Camera mira quindi a lavorare maggiormente in tal senso sulle generazioni tra 18 e 35 anni, valutando se le misure introdotte interessino uno o più dei seguenti campi:

- a) Formazione (livello di accesso, efficacia dei percorsi, formazione e ricerca sul fronte della transizione scuola-università)
- b) Lavoro (accesso, partecipazione d’impiego dei giovani)
- c) Inclusione (Agenda 2030, miglioramenti legati al programma “Youth Check” dell’UE)
- d) Benessere (condizione psico-fisica dei giovani)

Tra gli indicatori di impatto di riferimento svetta il rapporto tra la percentuale di giovani destinatari della misura e il totale dei destinatari della misura, al fine di una rilevazione dell’impatto generazionale che possa fornire una percentuale di riferimento.

Tale percentuale “fotografa” il grado di impatto della misura fornendo un livello:

- a) Basso quando la misura impatta fino al 10%.
- b) Medio quando la misura impatta tra il 10,01% e il 50%.
- c) Elevato se compreso tra il 50,01% e il 75%.

d) Eccellente se compreso tra il 75,01% e il 100%.

La valutazione d'impatto consentirebbe in tal senso di acquisire una base conoscitiva utile a definire sempre meglio gli ambiti di intervento e le strategie da porre in essere a favore dei giovani e del ricambio generazionale con tre fasi distinte della valutazione:

- a) Ex-ante: come stima della proposta presentata in ordine ai possibili destinatari fino a 35 anni di età
- b) Ex-post: come valutazione degli effetti in concreto prodotti dalla misura
- c) In itinere: nel processo

L'obiettivo, oltre a valutare il possibile innalzamento della fascia di età giovani dai 35 ai 40 anni (per una questione di trasferimento del "Know How" tenendo conto delle specificità demografiche italiane) sarebbe quello di proporre di introdurre un obbligo normativo delle pratiche VIG al fine di sottoporre le amministrazioni a un vaglio che escluda gerontocrazia.

A tal proposito, anche alla luce della presenza dell'Osservatorio nazionale previsto ex art. 5 della legge 167/2025, è necessario che tutte le amministrazioni pubbliche dispongano di tale organo affinché si possa poi esprimere un giudizio sulla virtuosità delle amministrazioni stesse in ragione della distribuzione del personale nelle fasce di età delineate. L'obiettivo è quello di una sinergia tra prospettive di medio e lungo periodo che influenzino il settore pubblico e privato.

Una nuova sinergia tra pubblico e privato

Gli effetti di un netto ricambio generazionale nella Pubblica Amministrazione possono influenzare positivamente anche il settore privato e viceversa. La cooperazione tra le due sfere fu alla base anche del boom del Secondo dopoguerra, alimentando una profonda integrazione tra settore pubblico e burocrazie istituzionali e i grandi pionieri dell'Imprenditoria italiana e del "Made in Italy".

Ad oggi una maggiore sinergia tra pubblico e privato rafforzerebbe la competitività del sistema Paese con i maggiori riflessi che si ramificherebbero tra:

1. Valorizzazione del "Know How", attirando competenze, promuovendo il capitale umano presente nel Paese e attirando talenti dall'estero (e invertendo così la già menzionata "fuga dei cervelli").
2. Aumento della capacità assunzionale, attraverso la creazione di percorsi mirati, collaborazioni e partnership che mettano in relazione capitali pubblici e privati, investitori e manager.
3. Aumento della competitività rispetto ai partner dell'eurozona e sui mercati globali.
4. Creazione di carriere lavorative più flessibili e in grado di permettere una cooperazione "meno impermeabile" tra il dinamismo del privato e l'ordine del pubblico.

Creazione di maggiori competenze nei campi legati alla digitalizzazione, all'utilizzo delle intelligenze artificiali e dei sistemi operativi high-tech, su cui l'Italia registra un netto ritardo rispetto ai competitor. Ben utilizzate nel settore privato potrebbero divenire strumenti imprescindibili anche per il settore pubblico³⁶.

36. Decisiva in tal senso è la potenziale modifica alla L. 150/2000 per potenziare metodi di "comunicazione integrata" nella PA. Le modifiche andrebbero a colmare numerose lacune "giuridiche" subentrate a seguito della diffusione capillare dei social media.

PROPOSTE

I prossimi anni saranno dunque segnati da una sfida cruciale: garantire un adeguato ricambio generazionale e professionale in un contesto di trasformazioni demografiche e produttive profonde.

Il ricambio generazionale dovrà costituire una delle sfide più rilevanti per l'Italia, tanto nel tessuto produttivo quanto nella Pubblica Amministrazione. Non si tratta di una trasformazione da subire passivamente, ma di un percorso da guidare con lungimiranza, trasformandolo in un ponte tra memoria e futuro, tra esperienza consolidata e capacità innovativa.

Non intervenire significa accettare che il Paese scivoli lentamente in un declino silenzioso, perdendo la capacità di generare valore economico e istituzionale. È una rinuncia che si consuma giorno dopo giorno, mentre competenze preziose si assottigliano e interi settori rischiano di rimanere senza eredi.

Obiettivi strategici:

- Favorire una transizione generazionale strutturata e programmata, tanto nella Pubblica Amministrazione quanto nel sistema produttivo.
- Incrementare la presenza delle nuove generazioni nei ruoli di vertice e nelle funzioni manageriali.
- Attenuare gli squilibri settoriali nella distribuzione delle responsabilità.
- Valorizzare il “Know How” delle nuove generazioni, ponendo proprio al centro del rinnovamento il giovane portatore sano di innovazione.
- Promuovere nell'ambito del processo di ringiovanimento una nuova e ritrovata sinergia tra settore delle pubbliche amministrazioni e settore privato.
- Promuovere un nuovo tipo di dialettica sulla PA, valorizzandone l'importanza storica e culturale attraverso percorsi di formazione mirata fin dall'Università.
- Accrescere il capitale umano all'interno della Pubblica Amministrazione.
- Rinnovare i contratti collettivi nel settore privato e nella Pubblica Amministrazione.
- Contrastare le norme gerontocratiche.
- Rimodulare le fasce di età di riferimento per distinguere i gradi di anzianità all'interno delle pubbliche amministrazioni.
- Promuovere nelle PA il tema della valutazione di impatto generazionale.
- Fare in modo che il ringiovanimento nelle PA inneschi un processo sinergico di valorizzazione del capitale umano che influenzi positivamente anche la sfera privata.

Indirizzi Operativi:

- Promuovere una proposta di emendamento alla L. 207/2024 che sottolinei come il trattamento in servizio degli over 67 debba prevedere esclusivamente un'attività di tutoraggio e accompagnamento dei giovani nella pubblica amministrazione di riferimento.
- Misure fiscali a sostegno dei trasferimenti d'azienda a giovani under 40.
- Strumento finanziario nazionale per sostenere il rinnovamento delle classi dirigenti d'impresa, basato su partnership pubblico-private.
- Meccanismi contrattuali per favorire l'ingresso delle nuove generazioni e l'uscita gradua-

le dei senior.

- Agevolazioni per l'inserimento di manager under 40 nelle PMI.
- Piano straordinario di assunzioni under 35 nella PA per il ringiovanimento degli organici.
- Meccanismi di avanzamento professionale dedicati, per valorizzare e trattenere nella PA competenze tecniche e digitali.
- Misure di accompagnamento all'uscita per i dipendenti prossimi al pensionamento, finalizzate ad accelerare il ricambio generazionale.
- Soppressione delle norme derogatorie che consentono la permanenza in servizio fino ai 70 anni, al fine di ristabilire un equilibrio generazionale negli organici della PA.
- Aumentare i salari per allinearli agli standard europei e azzerare il divario retributivo di genere.
- Promuovere il work-life balance e valorizzare il capitale umano femminile, senza svalutazioni o penalizzazioni legate alla maternità.
- Rafforzamento dei programmi di scambio internazionale ed europeo anche nelle ramificazioni dei percorsi SNA.
- Rafforzamento nella stessa SNA delle sinergie pubblico-private sul modello francese.
- Adeguamento del welfare aziendale alla media dell'eurozona.
- Supportare l'azione dell'Osservatorio con strumenti di incentivo all'assunzione giovanile e disincentivo al trattenimento in servizio degli over 67.
- Favorire l'obbligo che le pubbliche amministrazioni si dotino di un piano per favorire il cambio generazionale.
- Dotarsi di misure di ricambio generazionale con urgenza.

Proposte normative:

- Presentazione di un emendamento alla L. 207/2024 art.1 comma 165 (a cui la direttiva Zangrillo ha fornito un ulteriore indirizzo esplicativo) che preveda che il trattenimento in servizio degli over 67 abbia esclusivamente un'attività di tutoraggio e accompagnamento del "Know How" nelle giovani generazioni senza alcuna funzione di amministrazione attiva.
- Valorizzazione dell'Osservatorio Permanente sulla VIG con obblighi normativi che si traducano in disincentivi di natura economica e fiscale al mantenimento in servizio degli over 67 e il diretto commissariamento per le pubbliche amministrazioni a rischio gerontocrazia.

NAZIONE FUTURA



Dossier n. 19 / giugno 2026