

Società, vertici ai raggi X: il 15% è sopra i 70 anni, under 30 in calo del 24%

I dati InfoCamere. Nel decennio 2015-2025 su 8,7 milioni di amministratori e titolari gli anziani crescono del 23% mentre l'età media sale di 2,6 anni

Pagine a cura di
Michela Finizio

Nell'ultimo decennio il sistema imprenditoriale italiano è invecchiato. Su 8,7 milioni di persone che ricoprono cariche apicali nelle società italiane, il 15% oggi ha più di 70 anni e i manager over 70 sono aumentati del 23% rispetto al 2015, quando erano l'11,6 per cento. Di contro solo 340 mila cariche sociali sono ricoperte da giovani con meno di 30 anni, il 23,8% in meno rispetto ai 446.570 amministratori, soci, titolari censiti dal Registro delle imprese dieci anni fa.

A dirlo sono i dati di InfoCamere elaborati dal Sole 24 Ore del Lunedì sulle cariche sociali nelle imprese iscritte al Registro al 31 dicembre 2025. Nel decennio 2015-2025 emerge l'evoluzione per tipologia e per fascia di età: pesano i trend demografici (rispetto al 2015 l'età media è aumentata di 2,6 anni, fonte Istat), ma anche il difficile passaggio generazionale ai vertici, e la fatica nell'attrarre e inserire in posizioni di governance i giovani. L'invecchia-

mento del sistema produttivo ostacola così la capacità delle imprese di generare innovazione. «Una base imprenditoriale sempre più anziana, con una partecipazione giovanile non più sufficiente a bilanciare il naturale turnover, richiede attenzione costante e un mix di politiche mirate, capaci di sostenere lo sviluppo del sistema economico», afferma il presidente di InfoCamere, Antonio Santocono.

A livello nazionale le cariche apicali sono scese da 9,26 milioni nel 2015 a circa 8,72 milioni nel 2025 (-5,8%). Nel decennio il perimetro dell'imprenditoria individuale e delle società di persone si è progressivamente ridotto, mentre si è assistito alla crescita delle società di capitali. In pratica, il sistema imprenditoriale si è numericamente ristretto, "concentrandosi" su ruoli più strutturati: crescono gli amministratori (unica

categoria in aumento significativo, da 3,76 milioni a 3,86 milioni), mentre diminuisce il numero di soci che partecipano alla co-gestione di realtà legate a specifici servizi (cooperative) e di titolari di ditte individuali. L'analisi include gli incarichi top (ad esempio amministratori unici, consiglieri, membri dei CdA e dei consigli direttivi) ma anche altre cariche minori (sindaci, procuratori, revisori e così via).

L'analisi per fasce d'età evidenzia l'invecchiamento della base imprenditoriale e delle persone con cariche apicali. La fascia 50-69 anni continua a rappresentare il "cuore" del sistema economico (il 50% delle cariche). I 30-49enni segnano un vero tracollo (-30,5 per cento). Gli over 70 invece crescono del 22,9%, segno di una continuità nella gestione delle imprese che, in molti casi, non trova un passaggio generazionale fluido. «Il dato risulta in linea con quelli dei nostri report», commenta Fabio Quarato, docente dell'Università Bocconi che ha curato l'ultima edizione dell'Osservatorio Aub, promosso da Aidaf (Italian family business) che monitora tutte le aziende italiane con un fatturato di almeno 20 milioni, cioè 23.578, di cui 15.568 (il 66%) a controllo familiare. «Nelle società del nostro campione i manager over 70 sono oltre il 25% e presto ci sarà il rischio che spariscano gli under 40».

In sintesi, la partecipazione dei giovani in ruoli di responsabilità (amministratori) o di governo (soci) non ha mostrato una crescita in grado di compensare il turnover naturale. «Nelle aziende a controllo familiare si tende a rimanere al proprio posto, nonostante l'avanzare dell'età, e questo crea un

grande problema di ricambio generazionale», aggiunge Quarato. In un mondo che va sempre più veloce e che richiede di presidiare lo sviluppo delle tecnologie, «ad una certa età non si può avere le stesse skill, la stessa energia imprenditoriale e la stessa voglia di viaggiare di quando si è giovani».

Dagli studi dell'osservatorio Aub sui più grandi gruppi familiari emerge anche il divario rispetto ai nostri competitor europei: in Francia i top manager over 70 sono a quota 18-19%, in Germania sono il 10 per cento. «Soffriamo di un gap culturale più forte: in Italia l'età significa esperienza. E non c'è nessun incentivo per agevolare il ricambio delle figure apicali: gli incentivi sono legati solo alle nuove assunzioni, la defiscalizzazione si applica solo dal basso».

A livello territoriale il quadro conferma un'Italia divisa. Le quote più alte di manager under 30 si concentrano nel Mezzogiorno e in alcune aree a minore densità imprenditoriale: guidano la classifica Vibo Valentia (5,21%), Nuoro (5,13%) e Sondrio (4,84%), seguite da province come Crotone e Caserta. Si tratta spesso di contesti dove il peso delle piccole attività e dell'autoimprenditorialità favorisce un ingresso più precoce nelle cariche sociali.

All'opposto, le incidenze più elevate di over 70 si registrano in territori con una forte presenza di imprese consolidate e a guida familiare: Viterbo (20,66%), Genova (20,24%) e Massa Carrara (19,06%), ma anche grandi realtà come Milano (18,1%) mostrano una quota significativa di manager anziani. Ancora più marcate sono le dinamiche nel tempo: gli under 30 crescono solo in poche aree - ad esempio a Bolzano (+21,5%) e Trieste (+13%) -, mentre nella quasi totalità delle province la loro presenza arretra, con cali superiori al 40% in molti territori del Sud (come Reggio Calabria e Catanzaro) dove pesa la fuga dei giovani.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Governance nelle mani delle fasce più mature: senza ricambio generazionale innovazione a rischio

Donne alla guida: tre su dieci

Aumento dello 0,5% sul 2015

Quote rosa

L'incidenza è elevata tra proprietà e azionisti, al 25% tra gli amministratori

Le donne avanzano nelle imprese italiane, ma a piccoli passi. Nel 2025 le manager e titolari con cariche societarie sono 2,43 milioni, pari al 27,9% del totale, in lieve crescita rispetto al 27,4% del 2015. Un progresso reale, ma ancora lento, che racconta un riequilibrio di genere ancora incompiuto nei vertici aziendali.

Dai dati di InfoCamere sulla suddivisione di genere delle cariche sociali nelle imprese italiane emerge un aumento delle "quote rosa" di appena 0,5 punti percentuali negli ultimi dieci anni. «Il dato è in linea con quello delle donne che ricoprono funzioni manageriali: dalle nostre banche dati emerge che sono il 25% del totale», commenta

Paola Profeta, professoressa ordinaria di Scienza delle Finanze all'Università Bocconi, direttrice dell'Axa research Lab on gender equality e prorettrice per Diversità inclusione e sostenibilità.

In pratica, il quadro nel tempo resta stabile: il tasso di occupazione femminile continua lentamente a salire, ma le donne faticano a entrare nella catena decisionale. Tra gli amministratori la quota rosa è salita al 25,3% (dal 24,7% del 2015); tra i titolari è arrivata al 27% (dal 26,1%); ma il dato più alto si registra tra i soci, dove le donne rappresentano il 42,8%, confermando come la partecipazione al capitale sia più equilibrata rispetto ai ruoli gestionali. In pratica, più si sale nella catena, più la presenza femminile tende a ridursi: segnale di un soffitto di cristallo ancora presente.

Dietro a questi numeri ci sono imprese sia piccole sia grandi. Nelle società quotate o a controllo pubblico la legge 120/2011 ha imposto l'obbligo delle quote rosa negli organi di amministrazione e controllo: nel 2010 le donne ricoprivano il 6-7% delle poltrone, oggi il target del 40% è stato

raggiunto ovunque. I dati di InfoCamere, però, includono tutte le cariche, anche le titolari di piccole imprese femminili (ad esempio, la ditta individuale di una parrucchiera): «Negli anni c'è stato un lieve aumento dell'imprenditoria femminile, ma molte realtà fanno fatica a sopravvivere. In pratica, dove non è richiesto per legge, la presenza femminile nel sistema economico resta sostanzialmente contenuta e stabile».

La crescita delle donne manager si inserisce, infine, nel più generale contesto demografico. Il risultato è che le cariche apicali al femminile sono più frequenti tra i giovani (oltre il 30% è sotto i 30 anni) e tra i soci, dove superano il 40 per cento. Ma nel frattempo il sistema nel suo complesso invecchia: crollano le quote rosa nella fascia 30-49 anni (-30,5%) e aumentano tra gli over 70 (+22,9%). Il rischio è che l'avanzata femminile si sviluppi tra le fasce d'età più "mature", scontrandosi anch'essa con le difficoltà di ricambio generazionale.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

La quota di lavoratori sessantenni raddoppiata nell'ultimo decennio

I dati Inps

Passati dal 4,2 all'8,7% del totale: pesa lo squilibrio rispetto ai più giovani

In Italia la forza lavoro invecchia e perde la capacità di rinnovarsi. In base ai dati Inps sui lavoratori dipendenti del privato, tra il 2015 e il 2024 (ultimo aggiornamento) gli occupati sono aumentati del 25,4%, arrivando a sfiorare i 15 milioni, ma cambia profondamente la composizione generazionale: esplodono gli over 60 (+141% tra 60-64 anni e +231% oltre i 65), mentre si assottiglia il cuore del mercato del lavoro, quello tra i 30 e i 44 anni.

«Assistiamo a un progressivo spostamento verso le classi di età più mature, mentre si svuotano quelle centrali», afferma Pietro Checcucci, responsabile Inapp del gruppo di ricerca «Dinamiche demografiche e invecchiamento attivo». Il dato più evidente, in linea con il progressivo invecchiamento della popolazione, è l'allungamento dell'età lavorativa: i 60-64enni passano da 422 mila a oltre un milione; gli over 65 sono più che triplicati; la quota complessiva degli over 60 sale dall'4,2% all'8,7 per cento. Il trend riflette sia la dinamica demografica, sia l'effetto delle riforme pensionistiche, che hanno progressivamente spostato in avanti l'uscita dal lavoro. Mentre gli estremi crescono, la fa-

scia centrale si svuota: i lavoratori 35-39enni calano (-2,3%); i 40-44enni scendono ancora di più (-9,2%); anche i 30-34 anni crescono poco (+13,1%) e perdono peso sul totale. Il crollo dei 30-49enni è il segnale più critico perché riguarda il segmento più produttivo e stabile del mercato.

E infine i più giovani cercano di invertire la rotta (+63,5% tra 20 e 24 anni, +31% tra 25 e 29 anni) - segno di un ingresso sempre più dinamico nel mercato del lavoro, anche grazie agli incentivi sulle assunzioni - ma il trend non basta per riequilibrare il sistema: gli under 30 restano minoritari nella forza lavoro, rappresentano il 18,1% del totale, e il loro aumento è insufficiente rispetto all'invecchiamento complessivo (il 20,8% ha più di 55 anni). «Gli under 30 sono sottorappresentati - aggiunge Checcucci - sia perché sono ancora nel sistema formativo, sia perché continuano a esserci barriere all'ingresso». I Neet, ad esempio, restano un numero rilevante e i bollettini Uniocamere-Excelsior mettono in luce il mismatch tra domanda e offerta nell'accesso al mercato del lavoro.

Il rapporto 2025 dell'Istat (capitolo 4) si sofferma sulle organizzazioni pubbliche e private in sofferenza sul piano generazionale: nel 30% delle realtà censite dall'istituto gli over 55

sono più della metà. «Alcuni settori della Pa, come sanità e istruzione, sono particolarmente invecchiati negli ultimi anni - sottolinea il primo ricercatore Inapp -. Le imprese più piccole e quelle nel settore dei servizi registrano le maggiori criticità generazionali, mentre i più grandi riescono a dotarsi di una strategia. La desertificazione produttiva colpisce soprattutto i settori dove manca il cosiddetto "trasferimento d'impresa", come l'artigianato o la manutenzione». Istat, nel suo rapporto annuale, rileva anche una correlazione tra l'età più elevata dei lavoratori e quella degli imprenditori: «Più è anziana la leadership, più l'impresa tende a invecchiare», dice Checcucci.

I giovani si concentrano maggiormente nel turismo e nella ristorazione (dove rappresentano il 34,7% dei lavoratori), nelle attività artistiche e intrattenimento (27,4%) e nei servizi alle imprese e commercio. Settori più flessibili, ma dove sono più diffusi contratti meno stabili. Gli anziani over 60 prevalgono nel lavoro domestico (36,6% del totale), nelle utilities (acqua, energia) e nel comparto della finanza e delle assicurazioni.

Il risultato è un mercato del lavoro più ampio, rispetto al 2015, ma sempre meno capace di innovare: «Le imprese con maggiori criticità sul piano generazionale - aggiunge Checcucci citando ancora il rapporto Istat - presentano indicatori peggiori legati alla capacità di innovare o investire in digitalizzazione».

6 È under 30 il 18,1% degli occupati, over 55 il 21 per cento. Intanto si svuota la fascia centrale più produttiva

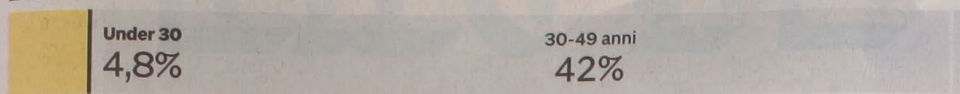
© RIPRODUZIONE RISERVATA

Manager e lavoratori nelle imprese italiane

CARICHE APICALI PER FASCIA DI ETÀ

persone che ricoprono cariche societarie nel periodo 2015-2025 per classe di età, sesso e tipologia di carica

2015

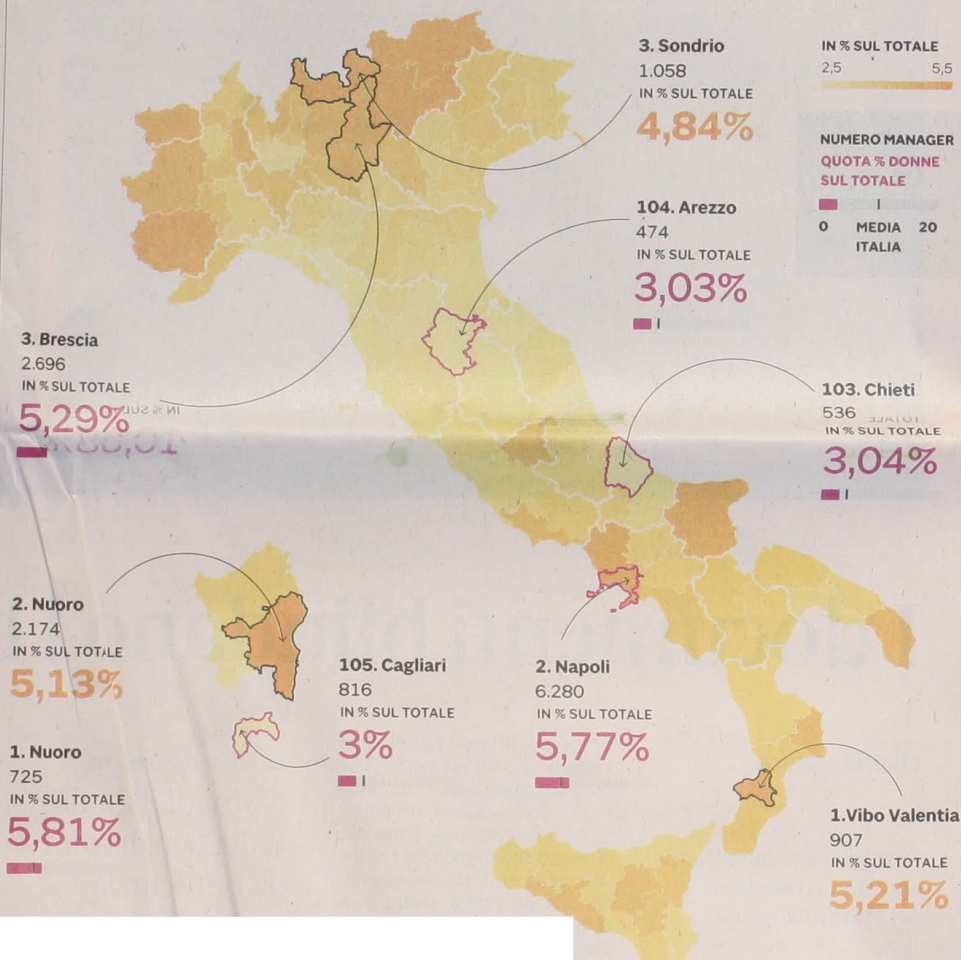


2025



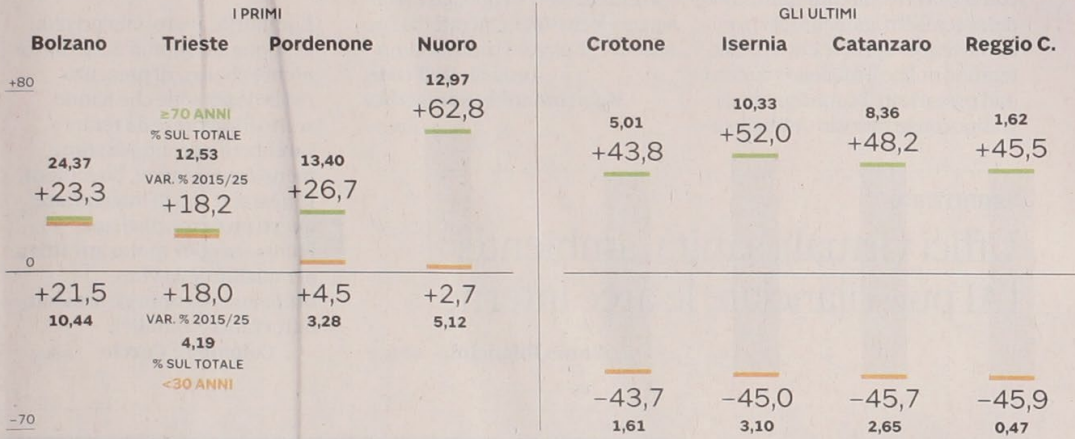
MANAGER UNDER 30 PER PROVINCIA

Le province con la maggiore incidenza di cariche sociali ricoperte da under 30 e da donne



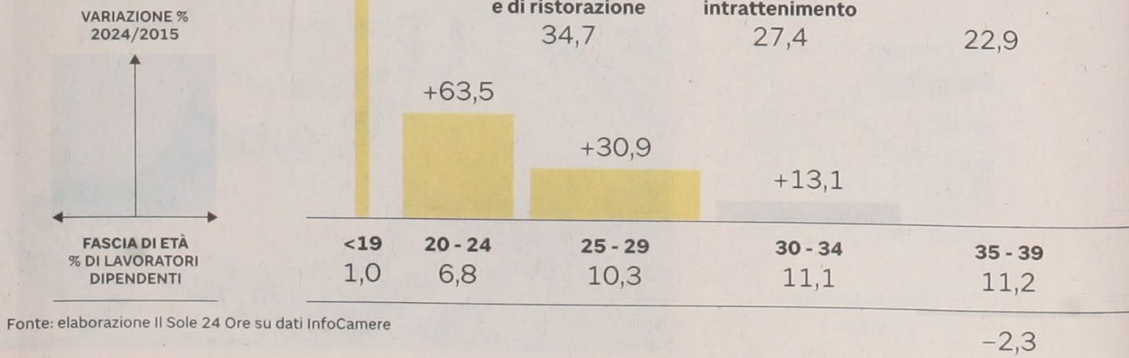
IL TREND IN 10 ANNI DEGLI UNDER 30

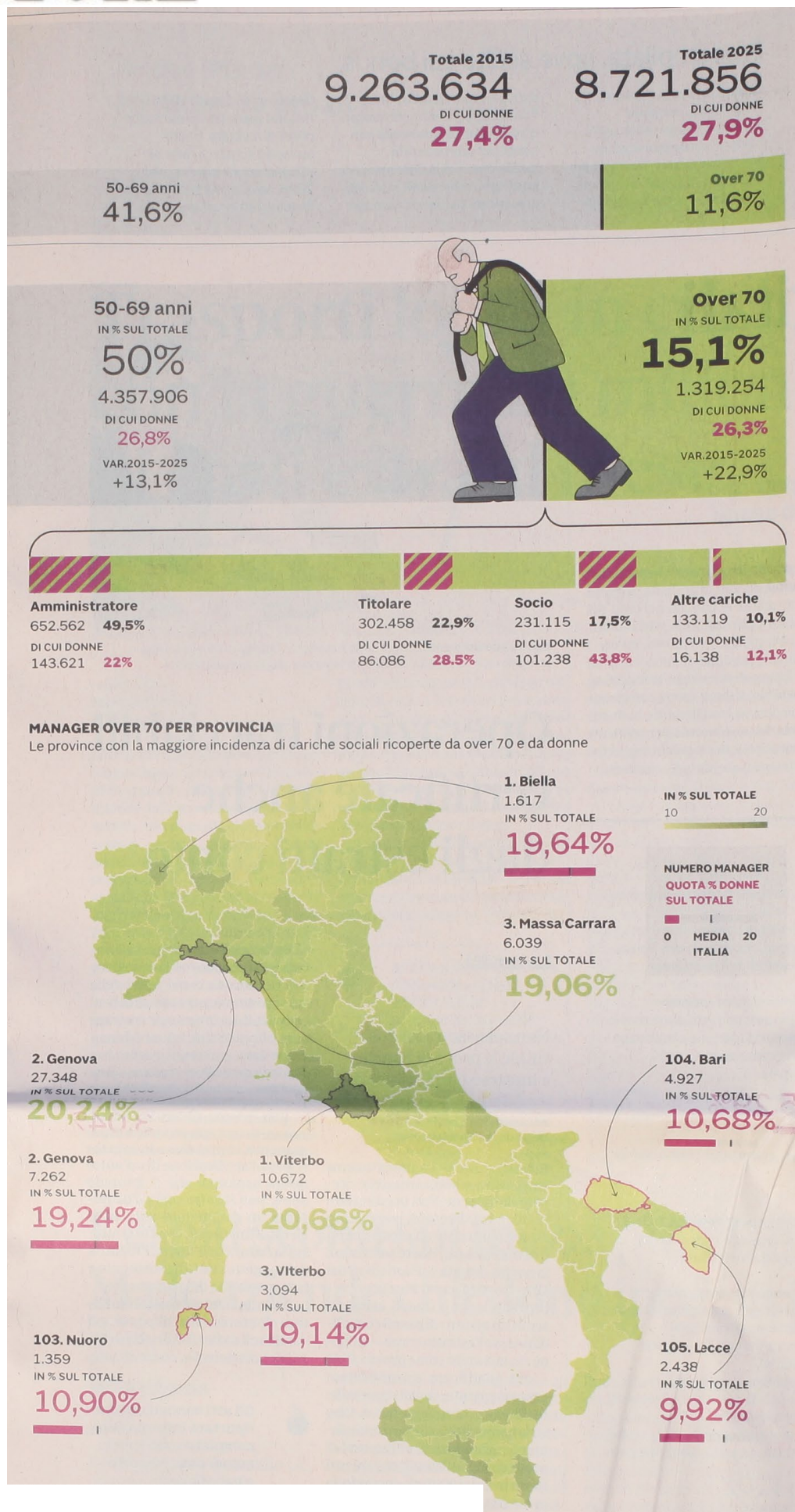
Le province dove l'andamento delle cariche è più marcato. In % sul 2015



OCCUPATI PER FASCIA DI ETÀ E SETTORE

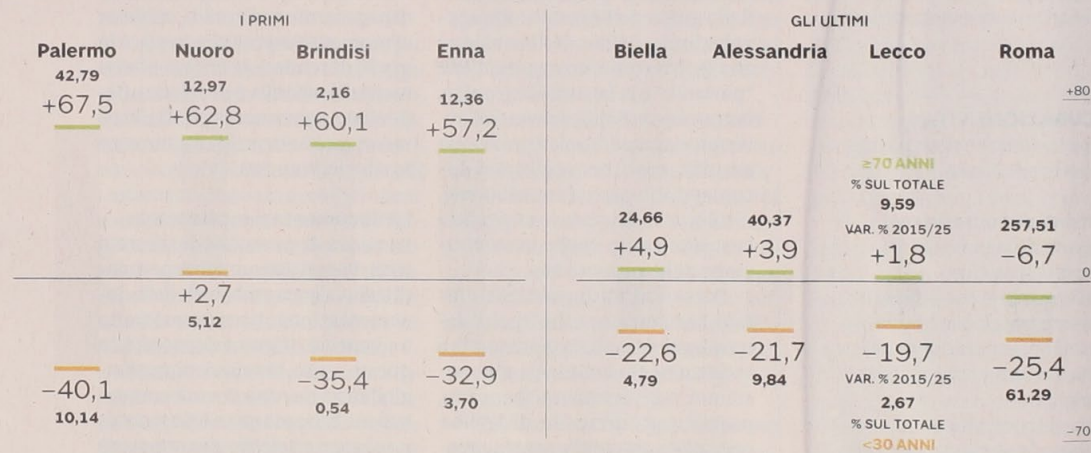
Percentuale media di lavoratori dipendenti del settore privato non agricolo, per fascia di età e variazione 2024/2015



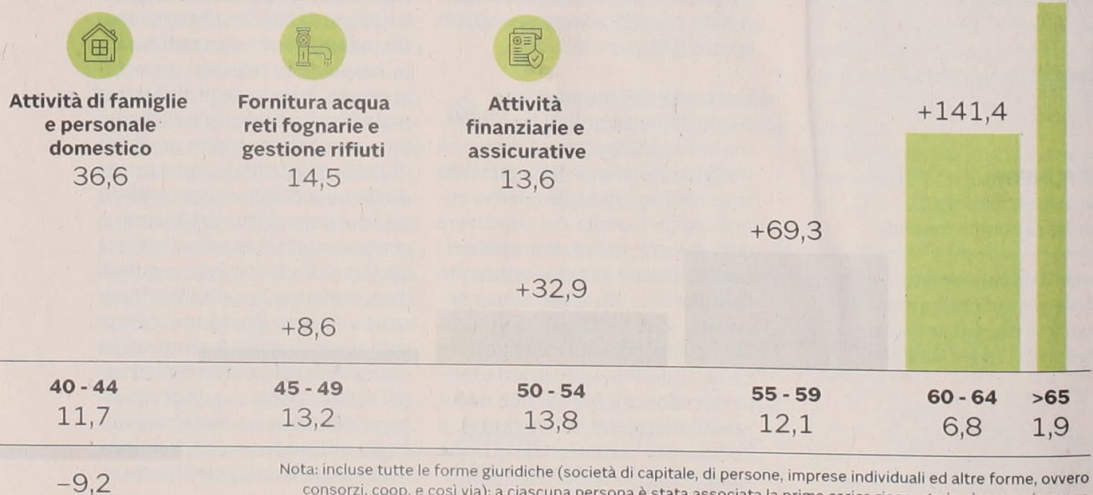


IL TREND IN 10 ANNI DEGLI OVER 70

Le province dove l'andamento delle cariche è più marcato. In % sul 2015



I TRE SETTORI CON PIÙ OVER 60. IN % SUL TOTALE



Nota: incluse tutte le forme giuridiche (società di capitale, di persone, imprese individuali ed altre forme, ovvero consorzi, coop, e così via); a ciascuna persona è stata associata la prima carica ricoperta in ciascuna impresa

» **LA CASSAZIONE** Quel reato ora può entrare nelle vertenze di lavoro

Padroni, attenti: rischiate l'estorsione

» **Marco Palombi**

Giorgia Meloni, bontà sua, come ogni 1° maggio si appresta a regalarci un nuovo decreto Lavoro: questo del 2026, a stare alle anticipazioni, sarà anche più inutile dei precedenti (vedi il pezzo a destra). L'atteggiamento del governo nei confronti del "fondamento della Repubblica", d'altra parte, è ben riassun-

to dalla sua rinuncia ad esercitare la delega per migliorare la retribuzione e la contrattazione collettiva: l'unica idea di Meloni e soci in proposito è la concessione di qualche sgravio per salario secondario e *welfare* aziendale, roba che aumenta un po' il

netto in busta paga a danno della futura pensione e dei conti dell'Inps. In un panorama disperante, è forse il caso di far notare – ai lettori, al governo e

all'opposizione – che persino in materia di lavoro è stata la magistratura a supplire all'assenza della politica.

A PAG. 8-9



LAVORO • La supplenza della magistratura, il sonno della politica

La Cassazione "sindacalista": svolta penale sugli sfruttatori

La novità Caporalato Le paghe da fame, se il lavoratore è in "stato di bisogno", sono sfruttamento, cioè un reato
L'applicazione della legge estesa al settore dei servizi

» **Marco Palombi**

Giorgia Meloni, bontà sua, come ogni 1° maggio si appresta a regalarci un nuovo decreto Lavoro: questo del 2026, a stare alle anticipazioni, sarà anche più inutile dei precedenti (vedi il pezzo a destra). L'atteggiamento del governo nei confronti del "fondamento della Repubblica", d'altra parte, è ben riassunto dalla sua rinuncia ad esercitare la delega per migliorare la retribuzione e la contrattazione collettiva: l'unica idea di Meloni e soci in proposito è la concessione di qualche sgravio per salario secondario e *welfare* aziendale, roba che aumenta un po' il netto in busta paga a

danno della futura pensione e dei conti dell'Inps.

In un panorama disperante, e d'altra parte non da oggi e non dall'altro ieri, è forse il caso di far notare – ai lettori, al governo e all'opposizione – che persino in materia di lavoro è stata la magistratura negli ultimi anni a supplire all'assenza della politica avendo in mano solo la Co-

stituzione e il codice penale, adattando leggi vecchie e nuove all'odierno contesto di povertà lavorativa e sfruttamento diffuso: una supplenza che alcune recentissime sentenze penali della Cassazione potrebbero rendere ancor più cogente, perché forniscono una nuova ed efficace arma a sindacati, ispettori del lavoro, avvocati e chiunque altro si occupi di tu-



telare dalla ferocia del mercato i lavoratori meno garantiti.

CITEREMO QUI SOLO di sfuggita le giustamente famose inchieste per sfruttamento e caporalato del pm di Milano Paolo Storari nei settori della logistica, della moda, della grande distribuzione e, ovviamente, del *delivery*: sequestri e commissariamenti delle case madri (e non delle scatole vuote societarie che assumevano i lavoratori) alla fine del 2025 avevano portato a 50 mila assunzioni regolari e incassi per l'erario da 600 milioni di euro su tasse e contributi evasi. Ottimi risultati, ancorché – nonostante le inchieste abbiano più volte passato il vaglio della Suprema Corte – non paiano aver “ispirato” il lavoro dei colleghi in altre parti della penisola, dove anzi a volte si mettono persino sotto processo sindacalisti e lavoratori troppo conflittuali...

La novità di queste settimane però, come detto, sono alcune sentenze penali della Cassazione. La prima degna di rilievo riguarda proprio il perimetro di applicazione della legge sul caporalato del 2016, quella alla base delle inchieste milanesi: pensata per l'agricoltura e l'industria, gli ermellini ne hanno ormai esteso l'applicazione a tutto il settore dei servizi (tre quarti degli occupati totali) pur con un caveat. Scrivono i giudici: la legge sul caporalato trova “applicazione, per la collocazione della norma e per il dato semantico del termine *manodopera*, in tutti i casi di utilizzazione, assunzione o

impiego di prestatori d'opera che, indipendentemente dall'ambito economico (e quindi anche nel cosiddetto terziario, ovvero in quell'ambito economico che eroga servizi anziché produrre beni materiali) svolgano un'attività di lavoro subordinato prevalentemente manuale”. Ristorazione, commercio, turismo: milioni di lavoratori sono ora tutelati da questa definizione.

La stessa sentenza, che ribadisce un orientamento presente pure in altre pronunce, stabilisce anche un'altra cosa importante: il pagamento di stipendi da fame non è solo un illecito civile, ma può integrare il reato di sfruttamento previsto dalla legge del 2016. La Corte l'ha stabilito sul caso di alcuni lavoratori di una stazione di servizio carburanti: poche centinaia di euro di stipendio, orari più lunghi di quelli contrattuali, straordinari e festivi non pagati, tredicesima e quattordicesima retrocesse al datore di lavoro. Per la Cassazione, l'impresa ha approfittato dello “stato di bisogno” di quei dipendenti, commettendo quindi il reato previsto dalla legge sul caporalato: “Questa Corte ha già chiarito come, ai fini dell'integrazione del reato di intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro, lo *stato di bi-*

sogno non vada inteso nel senso di uno stato di necessità tale da annientare in modo assoluto qualunque libertà di scelta, bensì come una situazione di grave difficoltà, anche temporanea, tale da limitare la volontà della vittima e indurla ad accettare condizioni particolarmente svantaggiose”.

LA NOVITÀ PIÙ RILEVANTE, però, è forse ancora un'altra: “Qualora il datore di lavoro prospettasse al dipendente la perdita dell'occupazione ove non accetti condizioni deteriori rispetto a quanto dovuto e da ciò derivi, per il primo, un ingiusto profitto, si configura il delitto di estorsione”. Una situazione di violenza, anche implicita, in cui si sono trovati milioni di lavoratori e che da oggi può non essere più roba da giudice del lavoro, ma da pubblico ministero e per un reato procedibile d'ufficio (magari su input dell'ispettorato del lavoro o per altra via), i cui dieci anni di pena massima sono un deterrente assai più efficace di sanzioni amministrative spesso inferiori all'ingiusto profitto di cui parla la Suprema Corte.

Anche sui salari da fame la giurisprudenza, civile in questo caso, è assai più avanti della politica, ancorché assai meno effettuale e minacciosa per gli sfruttatori di quella penale. Fin dal 2023 la Cassazione ha stabilito che non basta nemmeno nascondersi dietro un Contratto nazionale, magari “pirata”,

per poter pagare una miseria e che il giudice ha il dovere di quantificare, di volta in volta, un minimo adeguato. Glielo impone la direttiva Ue del 2022 sui “salari adeguati” e soprattutto l'articolo 36 della Costituzione, che garantisce al lavoratore due diritti distinti, ma integrati: una retribuzione “proporzionata” al lavoro svolto e “sufficiente ad assicurare a sé e alla famiglia un'esistenza libera e dignitosa”. Non è il prezzo di mercato, per la Carta, a guidare quello del lavoro.

Ma come determinare quel minimo? La giurisprudenza ha lavorato su varie soglie giudicate invalicabili: da quella di povertà Istat all'importo della Naspi, della cassa integrazione o del Reddito di cittadinanza, dai minimi garantiti da altri Ccnl applicabili al caso specifico al rapporto tra salario minimo lordo e il 60% di quello medio. Queste “indicazioni giuridiche”, scriveva la Corte tre anni fa, “interpellano gli agenti datoriali” (le imprese) e “si rivolgono inoltre al legislatore, che deve operare politiche di sostegno al reddito in funzione della promozione individuale e sociale dei lavoratori”. Tre decreti 1° maggio dopo pare che il legislatore non abbia capito...

La sentenza Chi minaccia licenziamenti per imporre orari più lunghi e/o meno salario è un “estorsore” e rischia 10 anni di carcere



Primo Maggio, il decreto con il vuoto intorno (e senza risorse) mette fuori i contratti pirata

» **Roberto Rotunno**

Incentivi alle assunzioni di donne e giovani e poco altro. Fedele alla tradizione ormai consolidata, il governo sta per approvare il decreto del Primo Maggio, provvedimento simbolico sul tema del lavoro. Oggi l'ultima riunione per definire i dettagli, domani il Consiglio dei ministri per il via libera. La premier Giorgia Meloni voleva un intervento deciso sui salari, ma le scarse risorse non offrono grandi margini, quindi nel testo dovrebbe entrare solo il rinnovo di bonus che altrimenti scadrebbero. L'esecutivo è però anche pronto al primo passo per dare un colpo ai contratti pirata, pure a costo di introdurre misure sgradite ai sindacati minori e vicini al centrodestra. Un'inversione a 180 gradi rispetto alla linea degli scorsi anni e anche alle proposte del sottosegretario leghista al Lavoro, Claudio Durigon, che solo un mese fa suggeriva norme per "rompere il monopolio di Cgil, Cisl, Uil e Confindustria". Il governo Meloni, respingendo la proposta di salario minimo legale a 9 euro presentata dalle opposizioni, si era fatto approvare una delega per prendere come riferimento le paghe previste dai contratti

collettivi "più diffusi". Si è poi deciso di far decadere la delega, il 18 aprile.

ORA L'ORIENTAMENTO è prendere come riferimento contratti collettivi firmati dai sindacati "comparativamente più rappresentativi", che nella stragrande maggioranza sono quelli dei tre confederali e della Confindustria. Durigon voleva permettere alle sigle minori di ottenere la certificazione dei contratti a patto di dimostrare l'equivalenza delle tutele, ma si è deciso di evitare. Palazzo Chigi ha cambiato registro perché Cgil, Cisl, Uil e Confindustria sono ora un blocco granitico. In questi anni, varie iniziative di sindacati vicini al governo, come Cisl e Ugl, avevano spinto diverse imprese a uscire dal recinto confindustriale e applicare intese al ribasso, come nei call center, vigilanza e rider. La Cgil si è infastidita e ha minacciato di disertare incontri con il governo, data la tendenza a invitare anche associazioni propense a pratiche di "pirateria" contrattuale. Confindustria in diverse cause di lavoro sta spalleggiando Cgil&C. contro i sindacati minori. Anche la Cisl, fino a poco tempo fa vicina al governo, ora sembra avere un atteggiamento più freddo, come nel caso della campagna referendaria.

È stata proprio dopo la batosta alle urne che Meloni ha chiesto di tornare sul tema lavoro con un provvedimento per i più deboli. Continuare ad assecondare i sindacati amici rischiava di essere controproducente. I salari sono uno degli anelli deboli della propaganda che in questi anni ha insistito sul boom di occupazione. A differenza dei Paesi con il salario minimo, l'Italia non ha completato il recupero dell'inflazione, le retribuzioni lorde sono ancora 8 punti sotto quelle del 2021. Il governo Meloni non ha mai favorito i



rinnovi dei contratti collettivi, puntando tutto sui tagli al cuneo fiscale, per aumentare gli stipendi netti ma non quelli lordi. Solo nell'ultima manovra ha introdotto la detassazione degli aumenti salariali derivanti

dai rinnovi ma che favorisce un aumento del netto e non del lordo. E vale per i contratti rinnovati fino al 2026. Il governo vor-

rebbe rinnovarla, ma c'è il nodo delle risorse. Toccherà compiere delle scelte. Quelle che dovrebbero entrare sono i bonus per l'assunzione di giovani (che scadrebbe a giorni), donne e Zes (zona economica speciale). Alla base, una presa di coscienza: in questi anni il decantato boom di occupazione è stato trainato dagli over 50 trattenuti al lavoro dalla stretta sulle pensioni. Ora che i bonus edilizi e il Pnrr hanno esaurito la spinta, la crescita è ferma, tanto che pure nel Dfp il governo prevede aumenti di posti di lavoro da "zero virgola" nei prossimi tre anni. Sui rider, infine, si parla di inserire l'obbligo dello Spid come misura anti-caporalato. I sindacati sono contrari perché ritengono sia un aggravio burocratico che non incide sul problema dei bassi salari.

Il piano di Meloni&C.

Nessun intervento per i salari, ma il governo ora punta agli accordi collettivi firmati da Cgil, Cisl, Uil e Confindustria



L'intervista

Urso: «Via a Transizione
In Ue scossa sui conti»

Andrea Pira

«Via a Transizione
5.0». A pag. 9



L'intervista Adolfo Urso

«Parte Transizione 5.0 In Ue scossa sui conti»

► Il ministro delle Imprese: «Entro la fine di maggio l'agevolazione sarà operativa»
Sull'aiuto dell'Unione europea per le aziende: «Serve radicalità, non pannicelli caldi»

Un mese ancora e la nuova agevolazione in tecnologia e sostenibilità sarà operativa. Il decreto, spiega il ministro delle Imprese e del Made in Italy, Adolfo Urso, attende soltanto l'ultimo bollino della magistratura contabile. Nel mentre il governo è impegnato per strappare in Europa «interventi radicali» che permettano di tutelare imprese e le famiglie strette dagli effetti della crisi iraniana. Sono passati alcuni mesi dall'approvazione della finanziaria, che ha stanziato ingenti risorse per il nuovo iperammortamento Transizione 5.0. A che punto siamo con i decreti attuativi? Da quando le imprese potranno beneficiare della misura?

«Il decreto attuativo era già stato realizzato e trasmesso al Mef lo scorso 5 gennaio, in tempi record. Si è poi deciso, giustamente, di rimuovere il vincolo del "Made in Europe": abbiamo quindi dovuto riadattarlo. Ora sarà trasmesso all'esame della

Corte dei Conti. Entro fine maggio il Piano sarà esecutivo. Nel contempo abbiamo aumentato le risorse a disposizione, che ora ammontano a 9,8 miliardi, utilizzabili sino a settembre 2028».

Ora che la grana degli "esodati", legata al precedente credito d'imposta Transizione 5.0, può dirsi risolta, come valuta i risultati del precedente Piano? Cosa ha portato a quella situazione?

«Il tiraggio è stato superiore a ogni previsione: oltre 4,25 miliardi in pochi mesi e nonostante i vincoli imposti dalla Commissione europea. Ne hanno usufruito quasi ventimila imprese, per un ammontare complessivo di quasi 10 miliardi di investimenti generati. Mai accaduto prima. Se a questo aggiungiamo i 6,4 miliardi di Transizione 4.0, giungiamo a oltre dieci miliardi di incentivi in soli due anni, il biennio 2024-2025, sulla duplice sfida dell'innovazione digitale e di quella

green».

Per questo lo avete riproposto?

«Certo, uno strumento di grande successo, di cui oggi si comprende ancor più l'esigenza. Transizione 5.0 incentiva, infatti, sia gli investimenti in innovazione tech, anche IA e cloud, sia quelli in tecnologia green ai fini dell'autoconsumo industriale e dell'efficientamento energetico, per liberare le imprese dal costo dell'energia e ridurre la dipendenza».

Tema che si lega allo stallo su Hormuz. Le trattative sono in stand-by, cosa succederà all'I-



talìa?

«Se dovesse perdurare il blocco della navigazione, le conseguenze potrebbero essere gravi sia sul Pil sia sull'inflazione, che per ora resta contenuta; per questo abbiamo chiesto alla Commissione la sospensione del Patto di stabilità, per consentire agli Stati di reagire in tempi e modi adeguati, innanzitutto sul fronte energetico. Non servono pannicelli caldi, ma interventi radicali».

L'energia è la priorità indicata dalla premier. In settimana scadrà il taglio delle accise e dovranno essere prese decisioni sulle risorse e sugli aiuti. Vede spiragli nelle trattative con l'Europa?

«Il primo impatto sarà sull'energia, è quella la linea del fronte. Ma siamo consapevoli che occorre agire in modo sistemico, strutturale, per rendere più competitiva la nostra Europa anche sul piano dell'autonomia strategica. Dobbiamo agire insieme in direzione della cresci-

ta, con più risorse e meno ostacoli. In sede nazionale, per incentivare consumi e investimenti; in sede europea, liberando le imprese dai "dazi interni" che pesano. Basta discussioni, è il momento delle decisioni».

La porto sulla cronaca. Ieri l'incontro del presidente Donald Trump con la stampa è stato segnato da un fallito attentato...

«Non basta condannare ogni forma di violenza: occorre contrastare ogni fanatismo e non dare spazio a chi alimenta l'odio politico».

Considerate le recenti frizioni temete per i rapporti con gli Usa ed eventuali ripercussioni sul Made in Italy?

«Lo scorso anno, malgrado i dazi, le esportazioni italiane negli Stati Uniti sono cresciute del 7,2%: la migliore performance tra i Paesi Ue. I consumatori americani non vogliono rinunciare al "bello e ben fatto" dell'eccellenza italiana. E, peraltro, sono cresciuti anche gli in-

vestimenti americani in Italia, soprattutto nei comparti a più alta tecnologia. L'Italia appare più affidabile e i suoi prodotti sono sempre più attrattivi. Abbiamo scalato sette posizioni in tre anni nell'indice di attrattività globale, dal 23° al 16° posto».

Sabato le celebrazioni del 25 aprile sono state caratterizzate da tensioni. È possibile una pacificazione?

«Le più gravi si sono verificate all'interno degli stessi cortei. A Milano contro la Brigata ebraica, a Roma contro chi esaltava la resistenza ucraina. La Festa della Liberazione non può essere usata come una clava contro alcuni. Deve unire, non dividere. Appartiene a tutti».

Andrea Pira

RIPRODUZIONE RISERVATA

I CONSUMATORI AMERICANI NON VOGLIONO RINUNCIARE AL BELLO E BEN FATTO DELL'ECCELLENZA ITALIANA

LA FESTA DELLA LIBERAZIONE NON PUÒ ESSERE USATA COME UNA CLAVA CONTRO ALCUNI MA DEVE UNIRE



Il ministro per il Made in Italy Adolfo Urso



Prezzi e salari: che cosa non va

di **Milena Gabanelli**
e **Simona Ravizza**

Stipendi fermi, prezzi alti. Contratti scaduti e rinnovi più bassi dell'inflazione, fisco che discrimina. Le colpe dei sindacati e le aziende non al passo con i tempi.

a pagina 25

Prezzi alti e salari fermi Cosa si è inceppato?

**CONTRATTI SCADUTI E RINNOVI PIÙ BASSI DELL'INFLAZIONE
MISURE FISCALI DISTORSIVE CHE DISCRIMINANO E NON RISOLVONO
LE COLPE DI SINDACATI E AZIENDE CON REGOLE FERME AL 1993**

di **Milena Gabanelli** e **Simona Ravizza**

Perché lo stipendio che i lavoratori dipendenti mettono in tasca non regge il passo dell'aumento dei prezzi e nel carrello della spesa non riescono più a mettere le stesse cose di sei anni fa? Vediamo che cosa è successo.

I ritardi nei contratti

Finché l'inflazione rimane bassa, i rinnovi, pur non tempestivi, riescono comunque a mantenere la tenuta delle retribuzioni contrattuali. Fra il 2015 e il 2021 sono cresciute in linea con i prezzi (in alcuni casi anche poco sopra). Il quadro cambia con l'inflazione alta. Nel 2022 i prezzi aumentano dell'8,5%, nel 2023 del 6,4%. Quando il caro vita accelera, il fattore tempo diventa decisivo e, se i rinnovi arrivano tardi, nella vita reale la perdita si è già prodotta riducendo la capacità di spesa dei lavoratori.

Nel settore pubblico prendiamo come riferimento due categorie tipo che, complessivamente, rappresentano quasi 2 milioni di lavoratori. Nel comparto Istruzione e Ricerca il contratto 2022-2024 è stato firmato il 23 dicembre 2025, circa 12 mesi dopo la scadenza. Nel comparto Sanità la firma è arrivata il 27 ottobre 2025, 10 mesi dopo. Questo significa che, per lunghi periodi, i dipendenti hanno continuato a lavorare con trattamenti economici definiti prima della fiammata inflazionistica. Ed è quello che si sta verificando ora: tutti i contratti in essere nel settore pubblico a febbraio 2026 risultano scaduti.

Nel settore privato a febbraio i contratti scaduti riguardano il 12,7% dei dipendenti, ma solo il mese prima la quota era del 35,3%. Anche qui vale la pena guardare ad alcuni comparti che, in totale, rappresentano 4,5 milioni di lavoratori. Nel Terziario il contratto scaduto nel 2019 è stato rinnovato soltanto nel 2024, con un ritardo di 5 anni! Per i Metalmeccanici il rinnovo del contratto scaduto nel 2024 è arrivato nel 2025, dopo 17 mesi di trattativa e 40 ore di sciopero. Nel complesso oggi tra scadenza e firma passano in media 14 mesi nel pubblico e 13,7 mesi nel privato. Il problema è talmente grave che il governo Meloni sta pensando di introdurre per legge, con il decreto Primo maggio, piccoli aumenti automatici per i contratti scaduti: il 30% dell'inflazione programmata dopo 6 mesi e il 60% dopo 12.

L'erosione del potere di acquisto

Se guardiamo al rapporto tra salari e prezzi, vediamo che rispetto al 2019 le retribuzioni lorde sono aumentate del 12,2%, mentre i



prezzi sono saliti del 19,7%. Questo scarto di 7,5 punti è quantificabile in una perdita annua di potere d'acquisto di oltre 3.000 euro per un insegnante, di circa 3.200 per un infermiere, arriva quasi a 3.400 per un commesso ed è pari a 1.755 per un metalmeccanico. I conti riportati sono elaborati per Dataroom dagli economisti Simone Pellegrino (Università di Torino), Marco Leonardi (Università di Milano) e Leonzio Rizzo (Università di Ferrara). Leonardi e Rizzo, autori del saggio *Il prezzo nascosto* (Egea), collocano questo fenomeno dentro una tendenza che parte da lontano: nel periodo 1991-2024 i salari lordi reali, cioè al netto dell'inflazione, sono aumentati del 32% in Francia, del 33% in Germania e del 48% nel Regno Unito. L'Italia, sola tra i grandi Paesi Ocse, registra invece un meno 2,4%.

Il fisco-tampone

Per consentire di recuperare una parte della perdita del potere d'acquisto sul lavoro dipendente, il governo Meloni è intervenuto attraverso il sistema fiscale. Per ridurre l'Irpef, oltre al taglio delle aliquote al 23 e al 33%, viene introdotto un bonus monetario (fino a 20 mila euro di reddito) e una nuova detrazione da lavoro dipendente (1.000 euro tra i 20 e i 32 mila euro, poi a scalare fino a 40 mila). Ma ridurre il danno non significa annullarlo. Infatti nei profili considerati restano in tasca 1.468 euro in meno per un insegnante, 1.688 in meno per un infermiere e 1.187 in meno per un commesso. Solo il metalmeccanico chiude con un minimo scarto: 37 euro in più l'anno. Questi interventi però stanno creando la distorsione del sistema fiscale.

L'Irpef, sulla carta, si fonda su un principio semplice: a parità di reddito il prelievo

Le tasse sui rinnovi contrattuali

dovrebbe essere uguale. Ma quando l'imposta viene riempita di bonus, detrazioni e correttivi pensati per sostenere il reddito da lavoro, si producono discriminazioni. Infatti categorie diverse di lavoratori, a seconda del beneficio fiscale a cui hanno accesso, pur avendo lo stesso reddito finiscono con il pagare imposte differenti. Come pure i pensionati.

C'è poi un secondo effetto, più tecnico ma molto concreto, che riguarda gli aumenti di stipendio. Quando un lavoratore riceve un aumento, su questo aumento si applica l'aliquota di legge e contestualmente le detrazioni e agevolazioni da lavoro dipendente si riducono. Alla fine l'aumento lordo in busta paga si traduce in un aumento netto poco significativo.

Ed è proprio per evitare che i già esigui aumenti concessi dai contratti vengano poi erosi dal sistema fiscale che il governo, con la legge di Bilancio 2026, introduce una misura temporanea sugli aumenti legati ai rinnovi contrattuali: si applica un prelievo del 5%. Nella pratica un metalmeccanico C3 con una retribuzione annua lorda di 30 mila euro nel 2024 riceve 638 euro lordi in più. Con il prelievo agevolato del 5% paga 32 euro di imposte. Con il sistema ordinario ne paghe-

rebbe 227. Una differenza non da poco, ma questa misura è temporanea: dal 2027, salvo proroghe, si tornerà al regime ordinario.

Anche questo intervento, però, non risolve il problema strutturale. Lo attenua per un periodo limitato e, nello stesso tempo, introduce nuove differenze. La prima è tra categorie di lavoratori: la misura si applica ai dipendenti del settore privato e non a quelli del pubblico. La seconda è tra chi rinnova il contratto entro il 2026 e chi lo rinnova dopo: i primi possono usufruire del prelievo ridotto, i secondi no. Per questa ragione, sostiene il governatore della Banca d'Italia Fabio Panetta, i redditi da lavoro dovrebbero crescere prima di tutto attraverso la contrattazione e non per via fiscale.

Il sindacato e le soluzioni

La partita dei salari la devono giocare i sindacati, che dovrebbero ritrovare forza e ruolo. Oggi sono tanti, disuniti e deboli. Spesso arrivano ai tavoli in posizione difensiva, dopo quasi 40 anni passati a trattare più per salvare posti di lavoro che per migliorare i salari, perché le regole della contrattazione sono ancora quelle fissate a luglio del 1993. Nel frattempo però l'economia è cambiata e le imprese competono solo sul costo del lavoro: o tengono i salari bassi o minacciano di chiudere. È il caso delle tante aziende di subfornitura che lavorano per i grandi gruppi stranieri. Tutto questo finisce sui tavoli contrattuali e chi non ha la forza di tenere il punto cede. Infatti è ormai diventata una regola quella di arrivare a firmare i rinnovi contrattuali quando il triennio è già scaduto da tempo, con la busta paga ferma. Nel settore pubblico funziona lo stesso schema con l'aggravante che l'azienda è lo Stato, dove i partiti che governano ministeri e funzionari considerano i dipendenti pubblici marginali nella ricerca del consenso. Paradossalmente la politica presta più attenzione ai balneari che agli insegnanti o agli infermieri. Dunque se alla fine i sindacati sono sempre più fragili (e accade in tutto il mondo) dipende sia dai cambiamenti strutturali dell'economia, sia dal loro asservimento alla politica e dalla loro incapacità di trovare nuove forme di contrattazione. In questo contesto anche la politica fiscale deve cambiare direzione. A insistere su questo punto è l'Ufficio parlamentare di Bilancio nell'audizione sulla Finanziaria 2026: per non alimentare distorsioni l'Irpef deve essere uguale per tutti in base alle fasce di reddito, e va separata da bonus e detrazioni che invece dovrebbero diventare strumenti di sostegno al reddito mirati alle famiglie che ne hanno più bisogno.

Dataroom@corriere.it

© RIPRODUZIONE RISERVATA





Discrimine

il 5% sull'aumento si applica **solo per:**

- il settore privato e non per il pubblico
- l'anno 2026
- i contratti rinnovati entro il 2026

A parità di reddito i dipendenti pagano meno Irpef dei pensionati

Infografica di Cristina Pirola

Lavoratori in Italia



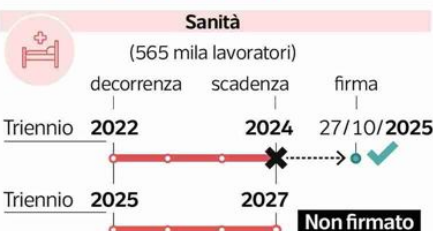
Crescita dei prezzi e aumenti dei salari

base 2015 = 100



I ritardi nei rinnovi dei contratti

SETTORE PUBBLICO **100%** dei contratti è scaduto



SETTORE PRIVATO **12,7%** dei contratti è scaduto



Fonte: Elaborazione su dati Istat (2026) per Dataroom di Simone Pellegrino, Università di Torino e lavoe.info

Come cambia il potere di acquisto

Reddito netto 2026 rispetto al 2019 (€)

Variazione senza riforme fiscali Beneficio da riforme fiscali **Variazione con riforme fiscali**

Pmi commercio e servizi			
Responsabile vendita (quadro)	-3.491	1.785	-1.706
Commesso (IV livello)	-3.398	2.211	-1.187
Lavoro pubblico			
Insegnante scuole superiori*	-3.042	1.574	-1.468
Collaboratore scolastico	-2.031	1.499	-532
Medico	-4.309	1.442	-2.867
Infermiere	-3.203	1.514	-1.688
Metalmeccanico			
Quadro	-2.013	2.055	41
Operaio specializzato	-1.755	1.792	37

*laureato (18-24 anni di servizio)

Fonte: Elaborazione per Dataroom di Marco Leonardi (Università degli Studi di Milano) e Leonzio Rizzo (Università degli Studi di Ferrara)



AUTODIFESA

RICONVERTIRE L'INDUSTRIA QUATTRO ANNI O MAI PIÙ (CHI CE LA PUÒ FARE)

La mappa EY sulle capacità delle cento aziende, per due terzi medio grandi, sparse tra Piemonte e Lombardia, che possono o sono già all'opera per ovviare alla crisi dell'automotive diventando partner del settore bellico e dell'aerospazio. Tra giusta determinazione, capacità da acquisire e test da superare

di DARIO DI VICO

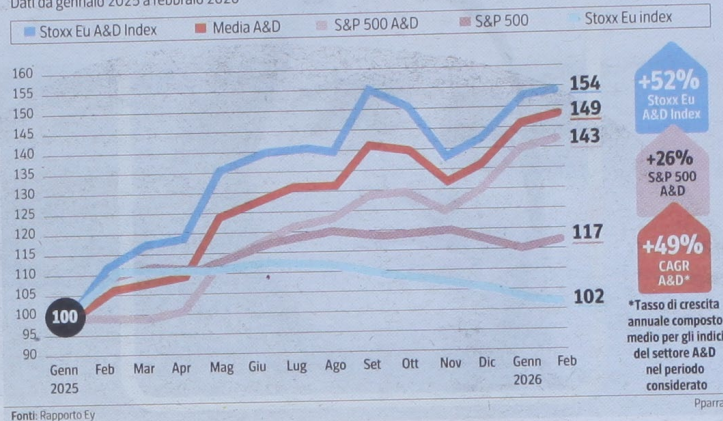
Due anni fa, in un pomeriggio di marzo, 100 titolari d'azienda e manager si riunirono al Kilometro Rosso di Bergamo per discutere di quello che poteva sembrare, prima di tutti a loro, un sogno ardito: ovviare alla crisi dell'automotive diventando fornitori dell'industria dell'aerospazio e della difesa (A&D). Oggi, rispetto ad allora, per una serie di fattori esogeni e sostanzialmente geopolitici la strada dell'A&D si rivela sembra più giusta e promettente, di converso la crisi dell'automotive appare ancora più travagliata per una serie di

decisioni e soggetti che non riescono ad allinearsi (direttive Ue, scelte delle imprese, invasione auto elettriche cinesi). Di conseguenza EY, che aveva promosso l'incontro bergamasco, è andata avanti nella sua esplorazione e oggi abbiamo una mappa delle potenzialità tecniche, della maturità organizzativa e della capacità di coprire i requisiti tipici dei nuovi settori. Una mappa realizzata analizzando un campione anche qui di 100 imprese, localizzate per il 70% tra Piemonte e Lombardia e composto al 78% da medie e grandi imprese.

La conclusione alla quale si arriva è che va trovata una «via italiana» alla diversificazione auto verso difesa che coinvolga filiere e distretti. «Noi non abbiamo una Volkswagen, una Gm o una Ford che, con la loro decisione di investire sulle nuove produzioni, di per sé assicurano il successo del progetto», annota Ivan Losio, EY Italy Faas leader. Dobbiamo quindi partire dai cluster-chiave dell'industria automotive, farli diventare parte del progetto e aiutarli per riconvertire.

Il decollo verticale

La sovraperformance del settore Aerospazio e Difesa (A&D) rispetto ai mercati generalisti in Europa e Usa
Dati da gennaio 2025 a febbraio 2026



Competenze

Sul fronte tecnologico, ad esempio — dice la ricerca EY — si registra una copertura ancora parziale delle competenze strategiche per il salto nel business dell'aerospazio. Solo il 30% delle imprese dichiara di operare nei servizi di ingegneria, solo il 28% nelle attività di testing e appena il 18% nella lavorazione dei materiali compositi. Tutti ambiti, manco a dirlo, molto ricercati dai principali player dell'A&D. Il punteggio medio complessivo — la pagella — dell'indagine è del 66%, una ventina di punti sotto il benchmark. «Emergono elementi di forza nell'industrializzazione e nelle manutenzioni, ma anche un gap rilevante nella ricerca e sviluppo, nei sistemi di gestione e di controllo qualità. Il 74% del campione investe meno del 5% in R&D a fronte di un valore benchmark superiore al 10%», spiega Losio.

L'aerospazio/difesa poi chiede ai propri fornitori una maggiore integrazione con le esigenze del committente ed è previsto un controllo dei processi e della qualità estremamente rigoroso che richiede tracciabilità totale, prevenzione delle parti contraffatte e ispezione fino al 100% dei pezzi lavorati. Esami duri, dunque.

A compensazione di questi fattori critici, sui quali torneremo, c'è una crescita della soggettività e della motivazione da parte degli imprenditori dell'automotive. In Anfia, l'associazione dei produttori dell'auto, sostiene Losio, c'è una forte consapevolezza della necessità di muoversi e si parla correntemente di diversificazione. Due anni fa non era assolutamente così. Certo queste motivazioni devono incrociare politiche di accompagnamento, come il fondo Edf che dal '28 la Ue porterà da un miliardo l'anno a ben 18. E lo stesso vale per i fondi stanziati dai vari Paesi per il riarmo.

L'altro fattore di successo, questa volta nazionale, è che il governo spinga sui big player dell'A&D perché «costruiscano supply chain italiane». Se non dovessimo riuscirci, annota Losio, finirebbe che le varie Leonardo sarebbero comunque costrette a comprare e all'estero.

Ma a questo punto la domanda chiave diventa come la ricerca EY possa trasformarsi in un prontuario di *lessons learned*, di lezioni che abbiamo imparato, e quindi di input specifici che possono essere

trasmessi al sistema automotive e alle associazioni di categoria perché il gap di cui sopra venga colmato. Per prima cosa l'A&D, ad esempio, non è un mercato *fai-da-te*: regolamentazione, istituzioni ed ecosistema richiedono *skill*, tempo e continuità. Senza partner esperti e relazioni consolidate, l'ingresso è assai più lento. Altra lezione da tenere a mente è che *small is beautiful* non funziona. Aggregazioni e partnership sono un acceleratore strategico e la massa critica è determinante per competere ed essere visibili. E quindi M&A e alle-

anze sono scelte obbligate.

Anche il civile

Losio indica anche nella diversificazione in ottica *dual use*, civile e militare, una leva chiave perché rafforzi la sostenibilità del business e assicuri crescita nel tempo. «Attenzione ai dati poi, la sicurezza è decisiva. Le nostre aziende devono integrare misure di sicurezza informatica nei propri sistemi di gestione per proteggersi da un nemico in continua evoluzione». E più in generale l'ingresso nel mercato A&D richiede trasformazioni organizzative, culturali e strategiche. La tecnologia da sola non basta. «Occorrono nuove competenze per competere», sembra uno scioglilingua ma non lo è.

Anche il timing ha ovviamente il suo peso: il periodo 2026-2030 rappresenta una finestra decisiva per passare dall'automotive all'aerospazio/difesa. Più in là non si può andare. Bisogna usare questa finestra temporale per posizionarsi all'interno delle supply chain. L'accesso ai bandi europei e nazionali sarà agevolato per le aziende che già investono in R&S in una logica di sistema e in prospettiva europea. Infine, avverte Losio, le transazioni M&A stanno aumentando di numero nella taglia media. Anche i fondi di private equity stanno guardando al mercato con grande interesse. E la valorizzazione delle aziende che operano nell'A&D è ai massimi storici del mercato con un trend che non accenna a diminuire almeno nel medio termine. Anche a parità di ricavi e utili il valore delle aziende aerospazio/difesa è il triplo rispetto a meccanica e automotive.

© RIPRODUZIONE RISERVATA