

INDICE

Introduzione	pag. 11
1. Il ruolo del Comitato Scientifico e delle parti coinvolte	» 11
2. Introduzione al volume: finalità, metodo e approccio multi-disciplinare	» 12

SEZIONE I - CONTESTO, TRANSIZIONI E SCENARI DEL RICAMBIO GENERAZIONALE

Il ricambio generazionale nel mercato del lavoro	pag. 16
1. La sfida demografica	» 16
2. La sfida dell'invecchiamento demografico	» 18
3. La sfida occupazionale	» 21
4. La sfida dell'occupazione maggiormente qualificata	» 23
4.1. L'incremento dell'occupazione per genere degli occupati ...	» 24
4.2. Età e dinamiche del reddito da lavoro	» 25
4.3. Variazione del numero degli occupati all'interno dei nuclei familiari	» 26
5. La sfida del ricambio generazionale nelle imprese	» 26
5.1. Le imprese in condizione di criticità	» 27
5.2. Il turnover come indice di salute delle imprese	» 29
6. Politiche e strumenti legislativi per favorire il passaggio generazionale	» 29
7. Gli spazi della contrattazione collettiva in materia di ricambio generazionale	» 35
7.1. Enti bilaterali e politiche di ingresso dei giovani	» 35
7.2. Le previsioni contrattuali che favoriscono la fuoriuscita dal mercato del lavoro	» 36
8. La prospettiva giuslavoristica sul passaggio generazionale in azienda: vincoli, opportunità e gestione operativa	» 37

Professioni e competenze del futuro alla prova delle grandi

transizioni	pag.	40
1. Introduzione	»	40
2. Megatrend e microtrend settoriali: Turismo e Terziario a confronto	»	43
2.1. Le tre grandi transizioni: demografica, tecnologica ed ecologica.....	»	44
2.2. I microtrend settoriali: differenze e convergenze.....	»	46
3. Metodologia predittiva e modello SkillGraph per la rappresentazione dinamica e reticolare delle competenze	»	47
4. Risultati principali: polarizzazione e riconfigurazione occupazionale	»	48
5. Trasformazione delle competenze e reskilling strategico: le competenze di mobilitazione e le competenze ponte.....	»	52
6. Politiche attive e governance anticipatoria del mismatch.....	»	54
7. Spunti di policy per le parti sociali: contrattazione, bilateralità e innovazione formativa.....	»	56
8. Conclusioni	»	58

Il cambio generazionale come sfida strategica per il sistema

produttivo italiano	pag.	60
1. Il cambio generazionale nelle imprese familiari italiane.....	»	60
2. Il valore strategico dei CCNL CONFAPI per il ricambio generazionale nelle PMI.....	»	62

SEZIONE II - FORMAZIONE, BILATERALITÀ E POLITICHE ATTIVE**L'Ente Bilaterale Nazionale del Turismo e l'integrazione dei ri-**

fugati	pag.	66
1. Ente Bilaterale Nazionale del Turismo e mercato del lavoro nel settore: un quadro d'insieme.....	»	66
2. Protocollo d'Intesa per favorire l'inserimento socio lavorativo di titolari di protezione internazionale e temporanea e di altri cittadini stranieri in condizioni di vulnerabilità	»	67

Bilateralità e politiche attive nel settore dell'artigianato..... pag. 70

1. Premessa: il mercato del lavoro alla prova con il mismatch tra domanda e offerta di lavoro	»	70
2. Il sistema della bilateralità.....	»	72
3. Il sistema della formazione continua: Fondartigianato.....	»	73
4. Le sinergie tra formazione e bilateralità.....	»	74

5. Buone pratiche di utilizzo: gli accordi territoriali..... »	76
Le imprese artigiane e la loro bilateralità..... pag.	78
1. Il quadro di partenza..... »	78
1.1. Tessuto produttivo e microimprese: una fotografia sul presente..... »	78
1.2. Bilateralità artigiana: una tradizione di dialogo sociale ed opportunità..... »	79
2. Il contesto: demografia, mercato del lavoro e sfide generazionali »	81
2.1. Il mercato del lavoro. Demografia e occupazione: i numeri »	81
2.2. Turnover e sostenibilità organizzativa: un equilibrio necessario. Dinamiche del mercato del lavoro nelle imprese artigiane. Impatti economici, culturali e sociali del turnover aziendale..... »	82
3. Attrarre e trattenere i talenti (transizione in entrata): l'esperienza della bilateralità artigiana dell'Emilia-Romagna..... »	92
3.1. Politiche di retention: strumenti retributivi, normativi e valorizzazione della professionalità..... »	92
3.2. Il piano SOSA: una risposta concreta per il consolidamento occupazionale, politiche di sostenibilità e valorizzazione della professionalità..... »	96
4. Prospettive e opportunità del ruolo del dialogo sociale e della contrattazione collettiva nella transizione occupazionale.. »	97

SEZIONE III - GESTIONE DEL FINE CARRIERA E USCITA AGEVOLATA

Gestione del fine carriera e contrattazione collettiva..... pag.	100
1. Il fine carriera come fase strategica del rapporto di lavoro..... »	100
2. Uscita agevolata e ricambio generazionale..... »	100
3. Gli strumenti di uscita agevolata..... »	101
4. La valutazione aziendale e il ruolo della consulenza del lavoro . »	102
5. Limiti e criticità delle politiche di uscita agevolata..... »	102
6. Il ruolo della contrattazione di secondo livello..... »	103
Contrattazione collettiva e strumenti di uscita agevolata..... pag.	104
1. Premessa..... »	104
1.1. Gli strumenti normativi..... »	105
1.2. La NASpI..... »	105
1.3. L'isopensione..... »	107

1.4. L'APE sociale.....	»	107
1.5. CIGS e assegno ricollocazione	»	108
2. Le relazioni sindacali	»	109

SEZIONE IV - INGRESSO, ASSUNZIONE E TRANSIZIONE GENERAZIONALE

I requisiti generali per l'accesso agli incentivi alle assunzioni.... pag. 112

1. Rispetto delle disposizioni in materia di salute e sicurezza	»	112
2. Regolarità contributiva.....	»	113
3. Scelta del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro da applicare	»	113
4. Quando gli incentivi non spettano.....	»	113

Incentivi all'assunzione: misure nazionali, regionali e settoriali.. pag. 115

1. Le agevolazioni del Decreto Coesione	»	115
2. Bonus giovani (under 35)	»	117
2.1. Misura	»	117
2.2. Destinatari e tipologie contrattuali	»	118
2.3. Requisiti	»	119
2.4. Ulteriori condizioni	»	120
2.5. Cumulabilità.....	»	121
3. Il Bonus ZES.....	»	122
3.1. La ZES - Unica.....	»	122
3.2. Datori di lavoro interessati all'agevolazione	»	122
3.3. Lavoratori e lavoratrici: condizioni soggettive	»	123
3.4. Durata e misura del beneficio	»	123
3.5. Ulteriori precisazioni e condizioni di applicabilità	»	124
3.6. Conclusioni	»	125

Le misure a sostegno dell'occupazione femminile pag. 126

1. Bonus Donne: l'evoluzione normativa dettata dalla Legge di Bilancio 2026	»	126
2. La nuova misura 2026: logica e finalità.....	»	126
3. Durata e struttura dell'incentivo: premialità per la stabiliz- zazione.....	»	127
4. Limiti e condizioni: non cumulabilità e ambito di esclusione	»	127
5. Il coordinamento con il Bonus Mamme: due leve comple- mentari	»	128

6. Profili critici e possibili sviluppi.....	»	128
7. Considerazioni operative per le imprese.....	»	128
8. Un recap delle misure destinate alle donne.....	»	129
8.1. Bonus donne Decreto Coesione.....	»	129
8.2. Donne vittime di violenza.....	»	130
8.3. Donne svantaggiate: l'incentivo strutturale.....	»	132
8.4. Compatibilità con altri incentivi.....	»	135

SEZIONE V - ATTRATTIVITÀ, VALORE DEL LAVORO E RETENTION

Le nuove aspettative dei lavoratori e il valore del lavoro.....	pag.	138
1. La flessibilità positiva nel team working.....	»	138
2. Sostenibilità e nuovi modelli contrattuali.....	»	139
3. Dalla conflittualità alla partecipazione.....	»	139
4. Contrattazione aziendale, premi di produttività e partecipazione agli utili.....	»	140
5. Le novità della Legge n. 76/2025.....	»	140
6. Formazione.....	»	141
7. Il ruolo della Bilateralità e dei Fondi Interprofessionali.....	»	141
8. La formazione come paradigma continuo.....	»	142
9. Inclusività.....	»	142
10. Welfare aziendale e impatto sociale.....	»	142
11. Pianificazione e Sicurezza.....	»	143
12. Verso una nuova contrattazione.....	»	143
Politiche di retention.....	pag.	144
1. Welfare aziendale.....	»	144
2. Come possiamo definire il welfare.....	»	144
3. Finalità del welfare aziendale.....	»	145
4. Tipologie di welfare aziendale.....	»	145
5. Welfare aziendale e deroga al principio di onnicomprensività del reddito da lavoro dipendente.....	»	146
6. Destinatari del welfare.....	»	146
7. Welfare e particolari tipologie contrattuali.....	»	147
8. Beneficiari del welfare.....	»	148
9. Le modifiche per il 2025 e le regole per il 2026.....	»	150
10. Fonte istitutiva del welfare.....	»	150
11. Quali beni e servizi scegliere?.....	»	151

Il lavoro agile come leva di attrattività, retention e ricambio

generazionale	pag.	155
1. Quale lavoro agile?	»	155
2. I quattro pilastri	»	156
3. Le indicazioni del Protocollo nazionale sul lavoro agile del 7 dicembre 2021	»	159
4. Le disposizioni in materia di sicurezza.....	»	161
5. Gli obblighi normativi.....	»	161
5.1. L'accordo individuale	»	161
5.2. Comunicazione telematica obbligatoria	»	163
5.3. L'informativa sulla sicurezza	»	164
6. Aspetti positivi e negativi del lavoro agile: un bilancio ragionato	»	164
7. Il ruolo del lavoro agile nel lavoro giovanile e nel ricambio generazionale.....	»	166
8. Cosa è necessario per adottare al meglio il lavoro agile? È opportuno un regolamento interno?.....	»	168
9. Il ruolo della contrattazione collettiva aziendale	»	171
10. Una nuova modalità di lavoro.....	»	171

Strumenti di retention retributiva dei lavoratori	pag.	173
1. Premessa.....	»	173
2. Misure di promozione attiva - attrazione	»	174
3. Misure di fidelizzazione	»	174
4. Misure di promozione passiva.....	»	175
5. Strumenti accessori del contratto individuale	»	176
6. Istituti premiali e incentivazione economica.....	»	177
7. Strumenti di welfare aziendale.....	»	178
8. Strumenti di conciliazione vita-lavoro	»	179
9. Percorsi di carriera e sviluppo professionale.....	»	180
10. Una riflessione sulle misure di retention retributiva	»	181
11. Misure di premialità individuale e logica temporale della retribuzione	»	181
12. Giurisprudenza e tipizzazione delle assenze	»	182
13. Tipologie di strumenti di premialità.....	»	183
14. Trattamento fiscale, costi aziendali e implicazioni strategiche	»	184
15. Coinvolgimento paritetico dei lavoratori.....	»	185
16. Politiche retributive dei dirigenti	»	185
16.1. Il dirigente e il management by objectives (MBO)	»	186

16.2. Giurisprudenza e mancata fissazione degli obiettivi..... »	187
16.3. Limiti alla premialità dei dirigenti »	187
16.4. Il golden parachute: funzione, vantaggi e criticità »	188

SEZIONE VI - CONCLUSIONI

Conclusioni - Prospettive sul ricambio generazionale	pag. 192
1. Il ricambio generazionale come questione strutturale del mercato del lavoro..... »	192
2. Dal posto di lavoro alle transizioni occupazionali: un cambio di paradigma..... »	193
3. Uscita dal lavoro, accompagnamento e continuità occupazionale..... »	195
4. Previdenza, TFR e secondo pilastro nel governo del ricambio generazionale »	196
5. Attrattività del lavoro, retention e qualità dell'occupazione »	198
6. La contrattazione collettiva come infrastruttura della transizione occupazionale »	199
7. Livelli di contrattazione e prossimità: dal quadro generale alle soluzioni concrete..... »	201
8. Imprese familiari, PMI e ricambio generazionale: una fragilità strutturale..... »	202
9. Il ruolo dei professionisti nella governance delle transizioni »	204
10. Verso un modello integrato di ricambio generazionale »	205

SEZIONE VII - APPENDICI

Contratto di solidarietà (appendice parte III)	pag. 208
Accordi di prepensionamento ed esodo nell'ambito di licenziamento collettivo (appendice parte III)	pag. 210
Verbale di accordo CIGS crisi industriale (appendice parte III)..	pag. 215
Schede operative incentivi occupazionali (appendice parte IV)..	pag. 222
Scheda operativa incentivi regionali (appendice parte IV)	pag. 225
Scheda operativa beni e servizi nel piano welfare (appendice parte V)	pag. 239
Composizione Comitato Scientifico ASRI.....	pag. 245